

Analyse der Trendentwicklung in der Systemgastronomie während der COVID-19-Krise

Camil A. Siebenmann

17-643-164

**Masterarbeit an der School of Management and Law
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW**

Master of Advanced Studies in Business Administration MAS BA 41

Betreuerin: Selina Guhl

Korreferent: Christian Graf

Zürich, 05.12.2020

Wahrheitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde.

Gleichzeitig werden sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.





Camil Siebenmann

Management-Summary

Megatrends sind treibende Kräfte der Gesellschaft, die einen stetigen Wandel bewirken und auf alle Bereiche des Alltages Einfluss nehmen. Die COVID-19-Krise wirkt als weitem Einfluss auf die Megatrends ein. Spätestens seit im Frühjahr 2020 beinahe weltweit das gesamte Leben zum Stillstand gekommen ist, sind die Folgen dieser Krise bemerkbar. Die COVID-19-Krise wirkt in einigen Fällen als Beschleuniger von Megatrends, andererseits können Megatrends durch sie auch ausgebremst werden.

Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, zu bestimmen, inwiefern die zwei Megatrends Neo-Ökologie und Gesundheit unter dem aktuellen Wirken des COVID-19-Virus Einfluss auf die Systemgastronomie nehmen. Dazu wird folgende Forschungsfrage gestellt: *Welche Faktoren sind während und nach der COVID-19-Krise erfolgsentscheidend für die Systemgastronomie?* Auf theoretischen Grundlagen zu den Themen Systemgastronomie, Megatrends und COVID-19 werden zur Beantwortung dieser Frage drei qualitative Methoden angewendet. Sie wurden ausgewählt, um verschiedene Blickwinkel auf die Systemgastronomie aufzuzeigen, die sich gegenseitig in ihren Argumenten stützen.

Mit Hilfe des Canvas-Business-Modells werden verschiedene Systemgastronomieunternehmen auf ihre Struktur und somit ihre Erfolgsfaktoren analysiert. Anhand dessen wird die Bedeutung der Megatrends sowie der COVID-19-Krise beurteilt. Um die Forschungsfrage zu beantworten und das Konsumverhalten der Gäste besser einzuordnen, werden einander zwei Online-Konsumentenumfragen gegenübergestellt. Beide beinhalten dieselben Fragen, wobei die erste Umfrage 2016 im Auftrag von Food Service Schweiz durchgeführt wurde und die zweite Umfrage im Rahmen dieser Arbeit im Oktober 2020.

Um die Hypothesen, die aus den Ergebnissen der zwei präsentierten Methoden hervorgehen, zu bestätigen und die Ziele dieser Arbeit zu erreichen, wurden drei Experteninterviews durchgeführt. Dabei gaben die Experten Auskunft über aktuelle Einflüsse auf die Systemgastronomie sowie das Essverhalten der Menschen.

Die Canvas-Business-Analyse zeigt, dass gewisse Unternehmen aufgrund strategischer Entscheide die Krise resilienter überstehen als andere. Die Auswertung der Online-Konsumentenumfragen bestätigt, dass eine Entwicklung der Konsumentenbedürfnisse stattfindet und die beiden Megatrends Gesundheit und Neo-Ökologie Einfluss auf das Konsumverhalten nehmen.

Auf dieser Grundlage wird eine Handlungsempfehlung in Form des Canvas-Business-Modells abgegeben. Weiterführende Forschung könnte sich mit anderen Megatrends, zum Beispiel Konnektivität und Urbanisierung, beschäftigen. Wie aus dieser Forschung hervorgeht ist das Thema Lieferservice stark mit diesen beiden Megatrends assoziiert und wird in dieser Arbeit nicht abschliessend behandelt.

Inhaltsverzeichnis

I.	Abbildungsverzeichnis	V
II.	Tabellenverzeichnis	VI
III.	Abkürzungsverzeichnis	VII
1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Problemstellung	2
1.3	Ziel und Methodik dieser Arbeit.....	3
1.4	Relevanz und Abgrenzung.....	3
1.5	Struktur	4
2	Theoretische Grundlage der Systemgastronomie.....	5
2.1	Einführung in die Systemgastronomie.....	5
2.2	Definition der Systemgastronomie	6
2.3	Historie der Systemgastronomie.....	7
2.4	Relevanz der Systemgastronomie	9
3	Theoretische Grundlagen von Megatrends.....	11
3.1.1	Modeerscheinungen.....	12
3.1.2	Trends	13
3.1.3	Makrotrends.....	13
3.1.4	Megatrends	14
3.2	Prinzipien von Megatrends	17
3.3	Megatrend Neo-Ökologie	19
3.3.1	Einfluss der Neo-Ökologie auf das Essverhalten	20
3.4	Megatrend: Gesundheit.....	21
3.4.1	Einfluss der Gesundheit auf das Essverhalten.....	21
4	Einfluss der COVID-19-Pandemie.....	23
4.1	Einfluss auf die Wirtschaft	24
4.2	Einfluss auf die Gastronomie.....	25
4.3	Einfluss auf Megatrends	27
4.3.1	Einfluss auf den Megatrend – Neo-Ökologie	29
4.3.2	Einfluss auf den Megatrend – Gesundheit.....	31
5	Empirischer Teil	32
5.1	Methodisches Vorgehen	32
5.2	Canvas-Unternehmensanalyse	33
5.2.1	Canvas-Business-Modell.....	33
5.2.2	Einordnung von Yooji's Sushi Deli in das Canvas-Business-Modell.....	36

5.2.3	Einordnung von Hans im Glück im Canvas-Business-Modell.....	44
5.2.4	Einordnung von McDonald's in das Canvas Business Modell	46
5.3	Konsumentenumfrage	50
5.4	Experteninterviews	56
6	Schlussteil.....	59
6.1	Überprüfung der Ziele & Forschungsfrage.....	59
6.2	Zusammenfassung und Handlungsempfehlung	61
6.2.1	Handlungsempfehlung für die Systemgastronomie.....	61
6.3	Schlussbetrachtung und Ausblick	64
	Literaturverzeichnis	65
	Anhang	72
	Anhangsverzeichnis.....	72

I. Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Methodische Vorgehensweise</i>	4
<i>Abbildung 2: Anzahl der verkauften Poké-Schalen 2019 bei Yooji's Sushi Deli</i>	13
<i>Abbildung 3: Trend-Wellenmodell</i>	16
<i>Abbildung 4: Megatrend-Map</i>	18
<i>Abbildung 5: Risk-Matrix der britischen NSRA</i>	23
<i>Abbildung 6: Einordnung der vier Szenarien gemäss dem Zukunftsinstitut</i>	27
<i>Abbildung 7: Impact-Map für Szenarien und Megatrends</i>	29
<i>Abbildung 8: Tweet des BMEL zur Landesversorgung in Deutschland</i>	30
<i>Abbildung 9: Canvas Business Modell</i>	34
<i>Abbildung 10: Erste McDonald's Filiale</i>	46
<i>Abbildung 11: Durchschnittliche Ausgaben für die Mittagessverpflegung</i>	51
<i>Abbildung 12: Beurteilung der Ausgaben für die Mittagessverpflegung</i>	51
<i>Abbildung 13: Durchschnittliche Ausgaben für das Abendessen</i>	52
<i>Abbildung 14: Beurteilung der Ausgaben für die Abendverpflegung</i>	52
<i>Abbildung 15: Zahlungsbereitschaft nach Mehrwertangebot</i>	53
<i>Abbildung 16: Bereitschaft für bestimmte Trends, mehr zu bezahlen</i>	54
<i>Abbildung 17: Frequenz je Verpflegungstyp</i>	55

II. Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Anteil der Haushalte, die täglich reguläre Mahlzeiten einnehmen.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabelle 2: Anteil der Ausgaben der privaten Haushalte in Deutschland für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren an den Konsumausgaben in den Jahren 1850 bis 2019</i>	<i>8</i>
<i>Tabelle 3: Grösste Schweizer Gastronomieunternehmen</i>	<i>9</i>
<i>Tabelle 4: Betriebsmutation Gastgewerbe Schweiz 2017-2019.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabelle 5: Umsatzentwicklung im Vergleich zum Vorjahr.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabelle 6: Arbeitslosenquote in den USA.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabelle 7: Umsatzeinbussen der Branche infolge kantonaler und landesweiter Erlasse</i>	<i>26</i>
<i>Tabelle 8: Umsatz im Gastgewerbe Deutschlands; Veränderung in Prozent im Vergleich zum Vorjahr</i>	<i>26</i>
<i>Tabelle 9: Kundensegment Analyse Yooji's Kundenworkshop 2020.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabelle 10: Anzahl über die App Too-Good-To-Go im Jahr 2020 verkaufter Portionen,</i>	<i>39</i>
<i>Tabelle 11: Kundenfeedbackanalyse.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabelle 12: Vergleich der Umsatzzusammensetzung der Schweizer Gastronomie vs. Yooji's.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabelle 13: Umsatzentwicklung des Unternehmens Hans im Glück in Deutschland bis 2019</i>	<i>44</i>
<i>Tabelle 14: Einnahmequellen Analyse bei HiG</i>	<i>46</i>
<i>Tabelle 14: Alter der Mc Donalds Kundschaft im Vergleich zu der Bevölkerung.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabelle 15: McDonald's-Kunden in Deutschland nach Netto-Einkommen im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2019</i>	<i>48</i>

III. Abkürzungsverzeichnis

HoGa – Hotel Gastronomie

WEF – World Economic Forum

COO – Chief Operating Officer

ETH – Eidgenössische Technische Hochschule Zürich

FMCG – Fast Moving Consumer Goods

POS – Point of Sale

CRM – Customer Relationship Management

DACH – Deutschland, Österreich und die Schweiz

HiG – Hans im Glück

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

1 Einleitung

In diesem Kapitel werden die Ausgangslage und die zugrunde liegende Problemstellung dieser Masterarbeit erläutert. Ausgehend davon werden die Forschungsziele und die zentrale Forschungsfrage definiert. Weiter werden Aufbau und Methodik dieser Arbeit erklärt.

1.1 Ausgangslage

Modeerscheinungen, Trends und Megatrends nehmen Einfluss auf das Konsumverhalten. Die COVID-19-Krise wirkt in einigen Fällen als ihr Beschleuniger, doch können Megatrends durch die Pandemie auch gebremst werden. So argumentiert Zukunftsforscherin Hanni Rützler wie folgt: «Food ist einer der am heftigsten betroffenen Märkte in der Coronakrise. Zugleich zeigt sich die Krise in einigen Fällen als Beschleuniger von Entwicklung, beispielsweise im Bereich Delivery mit Online-Bestellungen und -Bezahlung.» (Rützler & Reiter, 2020, S. 6) Zusätzlich ist zu beachten, dass sich Krisen mitunter darin auswirken, dass sie alte Phänomene auflösen oder überflüssig machen. Wie aktuell am veränderten Reiseverhalten der Menschen beobachtet werden kann.

Das Jahr 2020 wird in die Geschichtsbücher eingehen: Im März kam die Wirtschaft weltweit ausgelöst durch die COVID-19-Pandemie zum Stocken. In der anhaltenden Krise nehmen die verschiedenen Akteure in der Ernährungsbranche unterschiedliche neue Rollen ein: Während in der Gastronomie in vielen Fällen ums Überleben gekämpft wird, wie Rudi Bindella, Chef des Gastro-Imperiums Bindella in einem Interview mit der Luzerner Zeitung folgendermassen betonte: «Pro Monat fehlen 10 bis 15 Millionen Franken» (Schuhmann & Schenkel, 2020), und mit alternativen, experimentierfreudigen Konzepten der Krise zu trotzen versucht wird, kann der Lebensmitteleinzelhandel solide Gewinne erzielen. Migros-Sprecherin Andrea Bauer bestätigte somit gegenüber dem Südkurier, dass Lebensmittelläden landesweit höhere Kundenfrequenzen verzeichnen (Wehrli, 2020). So hatte das meistbesuchte Einkaufszentrum der Schweiz, das Glattzentrum nahe Zürich, im Juli 2020 12.59 % mehr Besucher als in der gleichen Periode 2019 (vgl. Anhang I) (Greub, 2020).

Aufgrund der Ausgangsbeschränkung in Folge der COVID-19-Krise konsumieren Menschen weniger ausser Haus und haben das Kochen neu für sich entdeckt. E-Food, ein Begriff, der vom etablierten Begriff E-Commerce abgeleitet ist und den Kauf von Lebensmitteln über digitale Vertriebskanäle beschreibt, konnte bislang in Europa nur schwer Fuss fassen, nun zieht der Markt jedoch schnell an. Generell profitieren somit aktuell Delivery-Anbieter, Lieferservices von Supermärkten, aber auch Lebensmittelkisten mit Produkten aus der Region direkt von Bauern.

Zukunftsforscher Harry Gatterer beurteilt die aktuelle Lage wie folgt: «Gastronomie und Hotellerie sind immens betroffen vom Shutdown der Gesellschaft. Damit ist ein wesentlicher Teil unserer Ernährung- und Begegnungsgewohnheit unterbrochen. Das wird lange wirken. Denn es werden nicht nur alte Routinen gestört, sondern es entstehen auch neue Muster in der Not, die erfinderisch macht. So haben alle Ernährungsbranchen eines gemeinsam: Sie müssen sich auf ein neues Spiel einstellen. «Wir werden Food neu denken.» (Gatterer H. , 2020, S. 7)

Durch die Krise werden Megatrends und damit verbundene Food-Trends einem Test unterzogen. Einige davon werden zusätzlich verstärkt, während andere zumindest zeitweise gebremst werden. Somit wird aktuell analysiert, wie das COVID-19-Virus langfristig das Leben verändern wird und ob wochen- bzw. monatelang zwangsweise neu erprobte Verhaltensweisen auch nach der Krise das Konsumverhalten sowie die Esskultur prägen werden.

Prägend für das Essverhalten sind auch bestehende Megatrends. Diese sind nicht nur Mutmassungen der Zukunft, sondern wirken bereits; sie bedingen eine Entwicklung und langsame, stetig prägende Veränderungen: «Megatrends sind Tiefenströmungen des konstanten Wandels der globalen Gesellschaft. Dabei haben sie einen langfristigen Charakter und umfassen mehrere Jahrzehnte. Sie wirken in jedem einzelnen Menschen und umfassen alle Ebenen der Gesellschaft: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Technik und Kultur. Megatrends verändern die Welt – zwar langsam, dafür aber grundlegend und langfristig.» (www.zukunftsinstitut.de, 2020)

Megatrends spiegeln eine Veränderung der existierenden Bedürfnisse, Wünsche und Werte der Konsumenten wider. Globale Megatrends nehmen auch auf die Systemgastronomie Einfluss. Eines der führenden Zukunftsforschungsinstitute in Europa, die Zukunftsinstitut GmbH mit Büros in Frankfurt am Main und Wien, identifiziert folgende zwölf soziale und gesellschaftliche Tiefenströmungen als Megatrends; Individualisierung, Gender-Shift, New Work, Neo-Ökologie, Silver Society, Gesundheit, Globalisierung, Urbanisierung, Mobilität, Konnektivität, Sicherheit und Wissenskultur (www.zukunftsinstitut.de, 2020). Diese nehmen Einfluss auf das Essverhalten und dadurch auf die Gastronomie.

1.2 Problemstellung

Das COVID-19-Virus verändert die Welt: Spätestens seit im Frühjahr 2020 beinahe weltweit das gesamte Leben zum Stillstand gekommen ist, sind die Folgen dieser Krise zu merken. Zukunftsforscher Matthias Horx ist überzeugt, dass die COVID-19-Krise langfristig wirken wird, «weil in dieser Krise nicht mehr die Ferne herrscht, sondern eine unwahrscheinliche Nähe der Erfahrung» (Horx, 2020, S. 12).

Im Oktober, noch während des Schreibens dieser Arbeit, stiegen die Infektionszahlen wieder stark an und Regierungen auf der ganzen Welt veranlassten erneut Massnahmen zur Eindämmung des Virus. GastroSuisse-Chef Casimir Platzer warnte an einer Medienkonferenz vom 27. Oktober 2020, dass durch die COVID-19-Krise bereits 33'000 Stellen in der Schweizer Gastronomie vernichtet wurden und 100'000 weitere Stellen zu verschwinden drohen (Kolbe, 2020).

Zum Unternehmertum gehört es dazu, sich herausfordernden Situationen zu stellen und sich mit möglichen Zukunftsszenarien auseinanderzusetzen. In den letzten 20 Jahren haben sich Megatrends und Trends als Instrumente der Zukunftsforschung etabliert (Pillkahn, 2007, S. 14).

In dieser Arbeit soll somit die Erfolgswirksamkeit der beiden Megatrends Gesundheit und Neo-Ökologie auf die Gastronomie untersucht werden. Dabei wird auch beleuchtet, welche Auswirkungen die aktuelle COVID-19-Krise auf diese beiden Megatrends nimmt.

1.3 Ziel und Methodik dieser Arbeit

In der vorliegenden Arbeit soll gezeigt werden, inwiefern die Megatrends Neo-Ökologie und Gesundheit Einfluss auf die Systemgastronomie nehmen. Anhand der neun Felder des Canvas-Business-Modells soll der Einfluss dieser beiden Megatrends unter der COVID-19-Pandemie aufgezeigt werden.

Damit sind folgende Ziele verknüpft:

1. Ziel: Ermittlung der Bedeutung der zwei Megatrends Gesundheit und Neo-Ökologie auf die Systemgastronomie
2. Ziel: Analyse des Einflusses der COVID-19-Krise auf die zwei Megatrends Gesundheit und Neo-Ökologie im Zusammenhang mit dem Essverhalten
3. Ziel: Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Schweizer Systemgastronomie anhand des Canvas-Business-Modells

Daraus ergibt sich folgende zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit:

Welche Faktoren sind während und nach der COVID-19-Krise erfolgsentscheidend für die Systemgastronomie?

Mit dieser Arbeit soll ein Beitrag dazu geleistet werden, in der aktuellen herausfordernden Situation zwei prägende Megatrends richtig einzuordnen und erfolgswirksam in der Systemgastronomie einzusetzen.

Um über diese Aufschluss zu erlangen, werden im Zuge der vorliegenden Arbeit mittels des Canvas-Business-Modells verschiedene Systemgastronomieunternehmen auf den Einfluss der beiden Megatrends Neo-Ökologie und Gesundheit analysiert sowie gemessen an ihrem Erfolg ausgewertet. Zusätzlich werden Befragungen von Branchenexperten analysiert, die fundierte Erfahrung in der Branche aufweisen. Die Interviewpartner stammen aus einem Schweizer KMU und einer Consulting-Firma, die national und international Projekte begleitet. Um die Einflüsse der Megatrends auf das Konsumverhalten einzuordnen, werden zwei Konsumentenumfragen ausgewertet.

1.4 Relevanz und Abgrenzung

Die Relevanz dieser Arbeit ergibt sich aus der Frage der korrekten Interpretation der Megatrends Gesundheit und Neo-Ökologie unter Berücksichtigung der COVID-19-Situation. Diese Arbeit soll anhand eines beispielhaften Canvas-Business-Modell einen Leitfaden für ein erfolgreiches Geschäftsmodell in der Systemgastronomie liefern, Entscheidungsträger dabei unterstützen, bestehende Konzepte anzupassen sowie die Trends richtig zu deuten, sowie potenziellen Start-ups als Leitfaden dienen.

Obwohl alle in Kapitel 1.1 genannten Megatrends Einfluss auf die Systemgastronomie haben, bezieht sich diese Arbeit lediglich auf zwei der zwölf Megatrends sowie auf den europäischen Markt. Obschon in der Arbeit auch Systemgastronomieunternehmen aus den USA analysiert werden, wird die Handlungsempfehlung im Canvas-Business-Modell für den europäischen Markt ausgesprochen, da kulturelle Einflüsse starke Einwirkungen auf das Essverhalten haben und sie in dieser Arbeit nicht abschliessend berücksichtigt werden können.

1.5 Struktur

Die Arbeit ist einschliesslich der gelesenen Einleitung in sechs Kapitel gegliedert:

Kapitel 2 handelt von der Systemgastronomie. Der Begriff wird definiert und gegenüber der herkömmlichen Gastronomie abgegrenzt. Anhand relevanter Literatur wird beschrieben, welche Strukturen gegeben sind und welche kritischen Erfolgsfaktoren vorliegen. Anhand dieses Wissens sollen im weiteren Verlauf der Arbeit Schlüsse gezogen werden.

Kapitel 3 umfasst theoretische Grundlagen zu den Prinzipien von Megatrends, ihrer Entstehung und ihrer Bedeutung für die Systemgastronomie.

In Kapitel 4 wird der Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Schweizer Wirtschaft, die Systemgastronomie und die Megatrends Gesundheit sowie Neo-Ökologie behandelt.

Die Erkenntnisse aus den Kapiteln 2, 3 und 4 fliessen in Kapitel 5 ein, in dem Fallbeispiele aus der Systemgastronomie auf Erfolgsfaktoren innerhalb des Canvas-Business-Modells geprüft und durch Expertenmeinungen gestützt werden. Es wird beschrieben, wie unterschiedliche Unternehmen Megatrends innerhalb der Unternehmensstruktur handhaben und welcher Erfolg damit verbunden ist. Zusätzlich wird anhand zwei Konsumentenumfragen das Konsumverhalten in der Gastronomie analysiert.

Ein Fazit in Kapitel 6 dient dem Bündeln aller Ergebnisse und dem Ableiten wesentlicher Schlussfolgerungen. Diese werden in einem Canvas-Business-Modell als Handlungsempfehlung festgehalten.

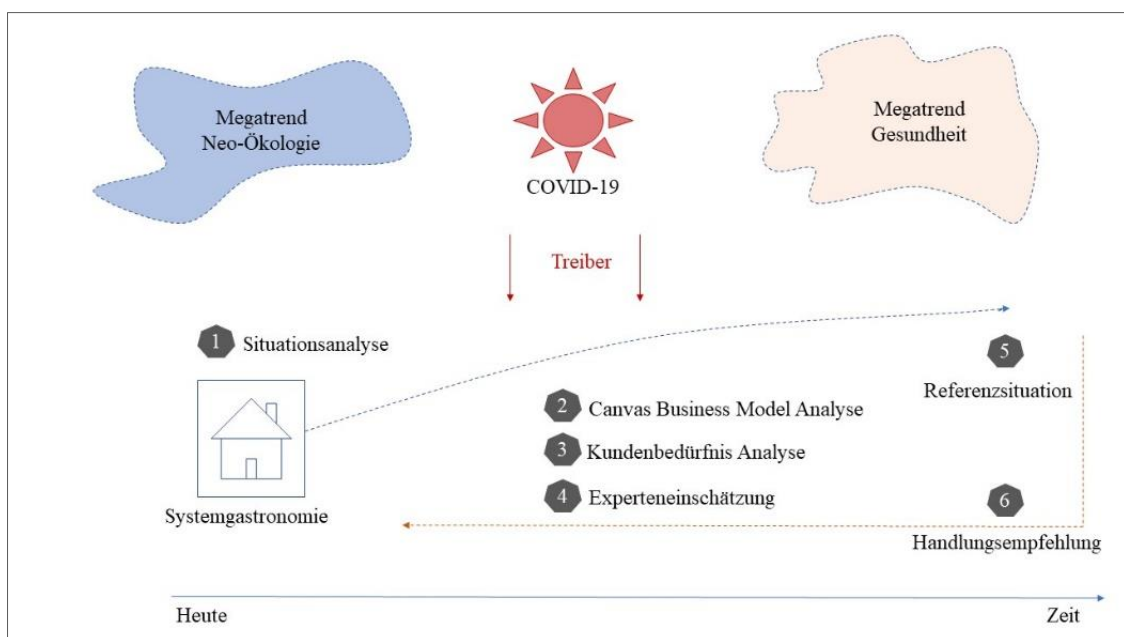


Abbildung 1: Methodische Vorgehensweise (eigene Darstellung)

2 Theoretische Grundlage der Systemgastronomie

Um das für die nachfolgenden Kapitel erforderliche Grundwissen zu vermitteln, ist es notwendig, die Systemgastronomie in diesem Kapitel zu definieren und über ihre Eigenheiten von der herkömmlichen Gastronomie sowie dem Handel abzugrenzen.

2.1 Einführung in die Systemgastronomie

Wenn sie das Wort Systemgastronomie hören, denken viele Menschen sofort an McDonald's und Burger King. Obschon beide Unternehmen Systemgastronomie betrieben, ist Fastfood nicht zwingend Systemgastronomie und Systemgastronomie nicht zwingend nur schnelle und ungesunde Verpflegung. In diesem Kapitel werden die Kriterien, die Geschichte, die Erfolgsfaktoren und die Herausforderungen der Systemgastronomie analysiert.

Die Systemgastronomie ist ein Teilbereich des Gastgewerbes. Unter letzterem werden das Hotel- und das Gastgewerbe oder das Beherbergungs- und das Gaststättenwesen verstanden, im deutschsprachigen Raum oft als HoGa abgekürzt. Darunter fallen die gewerbsmässige Verpflegung und Beherbergung in Hotels, Restaurants sowie Beherbergungs- und Gaststättenbetriebe jeglicher Art (Bundesverband Systemgastronomie, 2012). Auf die Beherbergung wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen, jedoch wird nachfolgend die Gastronomie, das heisst das kommerzielle Anbieten von Speisen und Getränken ohne das Anbieten von Beherbergung, in ihrer Relevanz definiert.

Die Gastronomie nimmt weltweit wie auch in der Schweiz eine zentrale Bedeutung für die Volkswirtschaft ein. So wurden in der Schweiz durch die Zubereitung von Essen und Trinken, das ausser Haus konsumiert wurde, im Jahr 2019 ein Umsatz von 23.96 Mrd. Franken erwirtschaftet; in der Branche wurden über 263'000 Menschen beschäftigt. Mit dieser wirtschaftlichen Leistung wurde 7.5 % des gesamten Mehrwertsteuerauskommens des Landes bezahlt (GastroSuisse, 2020, S. 7). Zum Vergleich: Die Schweizer Pharmaindustrie erzielte einen Jahresumsatz 2017 von 84.5 Mrd. Franken (Wollny, 2020). Die Gastronomie ist über Einkäufe von Vorprodukten und Materialien in Höhe von ca. 11 Mrd. Franken stark mit anderen Wirtschaftsbereichen verbunden und für diese ein wesentlicher Absatzmarkt (GastroSuisse, 2020).

Eine Studie aus dem Jahr 2017 zur Bedeutung der Gastronomie in Deutschland bestätigt, dass jeder 17. Arbeitsplatz in der Volksrepublik Deutschland direkt oder auch indirekt mit der Gastronomie zusammenhängt (Zöllick, 2017). Bei ca. 45 Mio. Erwerbstätigen (Statisches Bundesamt, 2020) in Deutschland sind somit über 2.6 Millionen Menschen von der Gastronomie oder der Hotellerie abhängig.

Das Gastgewerbe ist mit seinen unterschiedlichen Betriebsarten, die nachfolgend kategorisiert werden, als eine von wenigen Branchen in fast allen Regionen der Welt vertreten: Von der Strandbar an einem abgelegenen Strand in Portugal über die Imbissbude im Industriegebiet von Karlsruhe und einen Food-Stand in Laos bis hin zu einem Gourmetrestaurant in New York City nimmt sie viele Formen an. Grob kann die Gastronomie in folgende Betriebsarten eingeteilt werden: Restaurant, Tearoom/Café, Bar, Autobahnrestaurant, Selbstbedienungsrestaurant, Kantine, Systemgastronomie, Betriebsverpflegung, Catering sowie mobile Verpflegung (www.g-wie-gastro.de, 2017). Im nachfolgenden

Unterkapitel wird die Systemgastronomie näher erläutert, wobei auf die anderen Betriebsarten in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen wird.

2.2 Definition der Systemgastronomie

Die Systemgastronomie ist eine eigenständige Branche, die sowohl die Produktion von Speisen und Getränken als auch die Dienstleistung am Gast anbietet: «Wesentliches Merkmal ist ein klar definiertes Konzept, das auf zentrale Steuerung, Standardisierung und Multiplikation ausgerichtet ist.» (Bundesverband Systemgastronomie, 2012) Die zentrale Steuerung bedeutet hierbei, dass alle wesentlichen Prozesse durch eine Stelle definiert, abgewickelt und kontrolliert werden. Damit sollen Abläufe einheitlich gestaltet und der Ressourceneinsatz optimiert werden. Unter der Standardisierung ist zu verstehen, dass alle Prozesse inhaltlich definiert sind. Das Ziel der Systemgastronomie ist die Multiplikation: Durch einheitliche Prozesse und die zentrale Steuerung sollen Synergien genutzt sowie vervielfältigt werden. Gemäss dem Deutschen Bundesverband für Systemgastronomie sind folgende Kriterien zu erfüllen, damit ein Konzept als Systemgastronomie eingestuft wird:

1. Zentrale Steuerung bezüglich:
 - Festlegung des Systemstandards
 - Sicherstellung des Systemstandards
 - (Weiter-)Entwicklung des Systems
 - Marketing
 - Einkauf
 - Franchise-Bedingungen und Lizenzvergabe
 - Expansion
2. Standardisierung bezüglich:
 - Marke: Einführung einer/mehrerer Marken
 - Marke: Einheitlicher Markenauftritt
 - Marketing: Einheitliche Marketingmassnahmen
 - Marketing: Einheitliche Werbung
 - Produkt: Produktentwicklung
 - Produkt: Produktpalette
 - Produkt: Rezepturen
 - Einkauf: Einkaufsprozess
 - Einkauf: Qualitätsvorgaben für die Zulieferer
 - Logistik: Bestellung
 - Logistik: Lagerung
 - POS: Design/Innen- Aussengestaltung
 - POS: Aufbau/Grundriss
 - Produktherstellung: Geräte
 - Produktherstellung: Produktionsprozesse
 - Service: Servicestandards
 - Service: Bestellvorgang
 - Service: Kundenreklamationen
 - HR: Recruitment
 - HR: Schulung
 - HR: Stellenbezeichnung

- HR: Vorgaben zur Restaurantbesetzung
- HR: Vergütungsvorgaben/Tarifvertrag*
- Qualitätskontrolle: Checklisten und einheitliche Vorgaben

3. Multiplikation

- Das System ist zur Multiplikation konzipiert.
- Das System wird tatsächlich multipliziert.

(Bundesberband Systemgastronomie, 2012)

*In der Schweiz gibt es einen Landesgesamtarbeitsvertrag (L-GAV), der von den Gastro-Sozialpartnern verhandelt wurde und die Löhne in der Gastronomie vorgibt.

2.3 Historie der Systemgastronomie

Wo genau der Ursprung der Systemgastronomie, auch Kettenrestaurants genannt, zu finden ist, ist heute schwierig zu definieren. Als erster Fast-Food-Chain gilt jedoch «White Castel», eine US-amerikanische Burger Kette mit heute 420 Restaurants (Jakle & Sculle, 1999, S. 69), die 1921 ihre ersten Restaurants mit einem einheitlichen Konzept eröffnete.

In ihrem Buch «Fast Food: Roadside Restaurants in the Automobile Age» beschreiben die beiden Professoren Jakle und Sculle von der Johns-Hopkins-Universität den Siegeszug der Systemgastronomie in einem engen Zusammenhang mit dem Aufkommen des Autos: Menschen wurden durch die Mobilität bequemer und hatten nun die Möglichkeit, einfach zu reisen. Auf ihren Reisen sei das Interesse daran gross gewesen, immer das Gleiche in bekannter Qualität zu essen. Somit fand mit dem Aufkommen der Autobahnraststätten auch in der Systemgastronomie eine neuartige Entwicklung statt (Jakle & Sculle, 1999, S. 40-41): Mit diesem Aufkommen der Kettenrestaurants entlang der Autobahnen in den USA ist in den 1970er-Jahren das Konzept von Franchise-Betrieben, das heisst ein Geschäftskonzept, das nach genauen Vorgaben des Franchisegebers zur entgeltlichen Nutzung einem Franchisenehmer überlassen wird, verbreitet worden. Andrew Hurley von der University of Missouri relativierte jedoch in einer Buchrezension, die im März 2001 im «The Journal of American History» erschien, dass im Buch von Jakle und Sculle der Industrialisierung sowie dem Eintritt von Frauen in die Berufswelt zu wenig

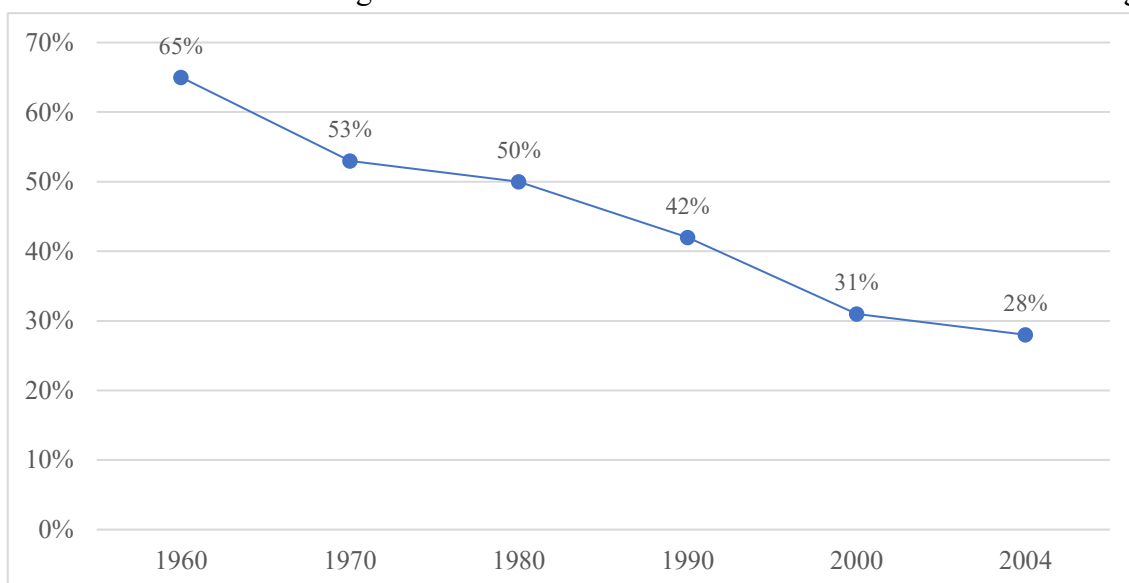
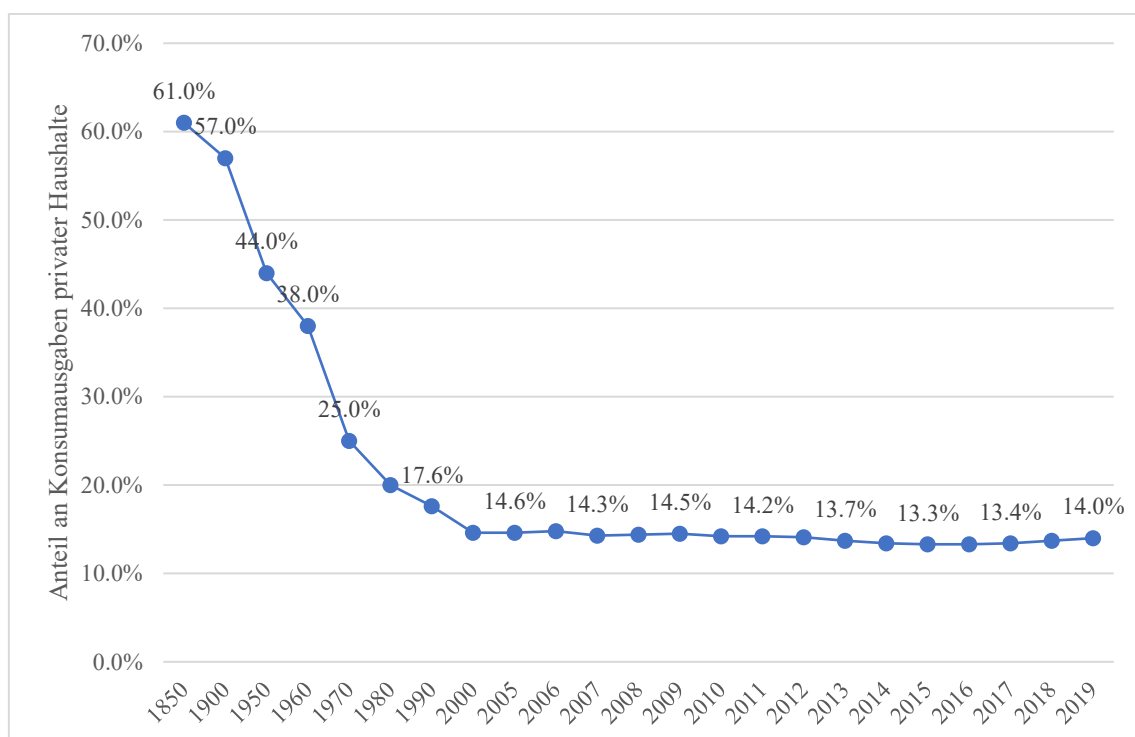


Tabelle 1: Anteil der Haushalte, die täglich reguläre Mahlzeiten einnehmen (Horx, Die Macht der Megatrends, 2015)

Gewicht zukam und diese Erfolgsfaktoren der Systemgastronomie nicht berücksichtigt wurden (Hurley, 2001, S. 1576–1577).

Einfluss auf den Erfolg der Systemgastronomie nimmt auch das veränderte Essverhalten: Wie aus Tabelle 1 hervorgeht, haben sich 1960 noch zwei Drittel aller Haushalte regulär mit drei Mahlzeiten am Tag zu Hause verpflegt; dieser Wert ist in den letzten vierzig Jahren auf unter 30 % der Bevölkerung gesunken. Auch haben sich die Konsumausgaben für Nahrungsmittel in den letzten 150 Jahren drastisch verändert: So hat ein Haushalt im Jahr 1850 in Deutschland noch zwei Drittel seiner Einnahmen für Lebensmittel ausgegeben. Dieser Wert hat sich in den letzten 20 Jahren bei ca. 14 % eingependelt, wie eine Statistik des Statistischen Bundesamts Deutschland in Tabelle 2 zeigt.

Tabelle 2: Anteil der Ausgaben der privaten Haushalte in Deutschland für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren an den Konsumausgaben in den Jahren 1850 bis 2019, Quelle: (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2020)



Aus den 1970er- und 1980er-Jahre stammen auch die wohl bekanntesten und mitunter grössten Vertreter der Systemgastronomie: McDonald's und Burger King. Um die Jahrtausendwende folgten als neue Grosskonzerne, die multinational agieren und vor allem die getränkedominierte Gastronomie revolutionierten, Starbucks und Tchibo. Parallel zur Expansion dieser Ketten in internationale Märkte wuchsen auch in der Schweiz Player wie Mövenpick, Migros und Coop heran, denn sie sahen die Systemgastronomie als vielversprechendes Konzept an und haben erfolgreich Kettenrestaurants eingeführt. Gleichzeitig sind in der Schweiz auch kleinere Unternehmen wie Tibits, Caffè Spettacolo oder Yooji's Sushi Deli entstanden, die heute als namhafte Grössen in der Branche gelten (www.wirtepatent.ch, 2015).

Mit Unternehmenstätigkeiten in 81 Ländern, einem Jahresumsatz 2019 von 26.5 Mrd. US-Dollar und über 346'000 Mitarbeitenden ist Starbucks die grösste Gastronomieunternehmung der Welt (Johnson, 2019), gefolgt von McDonald's, der gemäss seinem Jahresbericht 2019 einen Umsatz von 21.1 Mrd. US-Dollar und mit 205'000 Mitarbeitenden

erzielt hat (McDonald's Corporation, 2020). Somit sind beide Unternehmen in der Liste der Forbes 2000 grössten Unternehmen in den Top 300 geführt (www.forbes.com, 2020)

2.4 Relevanz der Systemgastronomie

Heute können schätzungsweise 30 % des Branchenumsatzes der Gastronomie in der DACH-Region (Deutschland, Österreich und die Schweiz (DACH)) der Systemgastronomie zugeschrieben werden. Gemäss Experten soll sich dieser Trend fortsetzen, so spricht sich Jochen Pinkser, Marktforscher bei der NPD Group, wie folgt aus: «Die Systemgastronomie marschiert, der Konzentrationsgrad wird von Jahr zu Jahr höher.» Pinkser führt weiter aus: «Ein Umsatzanteil von 50 Prozent ist durchaus realistisch.» In einigen Ländern wurde dieser Wert bereits erreicht oder überschritten, etwa in den USA und Russland (Dierig, 2013).

Von den 15 grössten Gastronomieunternehmen der Schweiz bieten 14 teilweise oder vollumfänglich Systemgastronomie an. Die einzige Ausnahme bildet die Gategroup, die ihre Geschäftstätigkeit auf die Zubereitung von Speisen für den Verzehr in Flugzeugen ausgerichtet hat (Swiss Food Service, 2016). Tabelle 3 zeigt die grössten Gastronomieanbieter der Schweiz und vergleicht Umsatz mit der Anzahl der Betriebe.

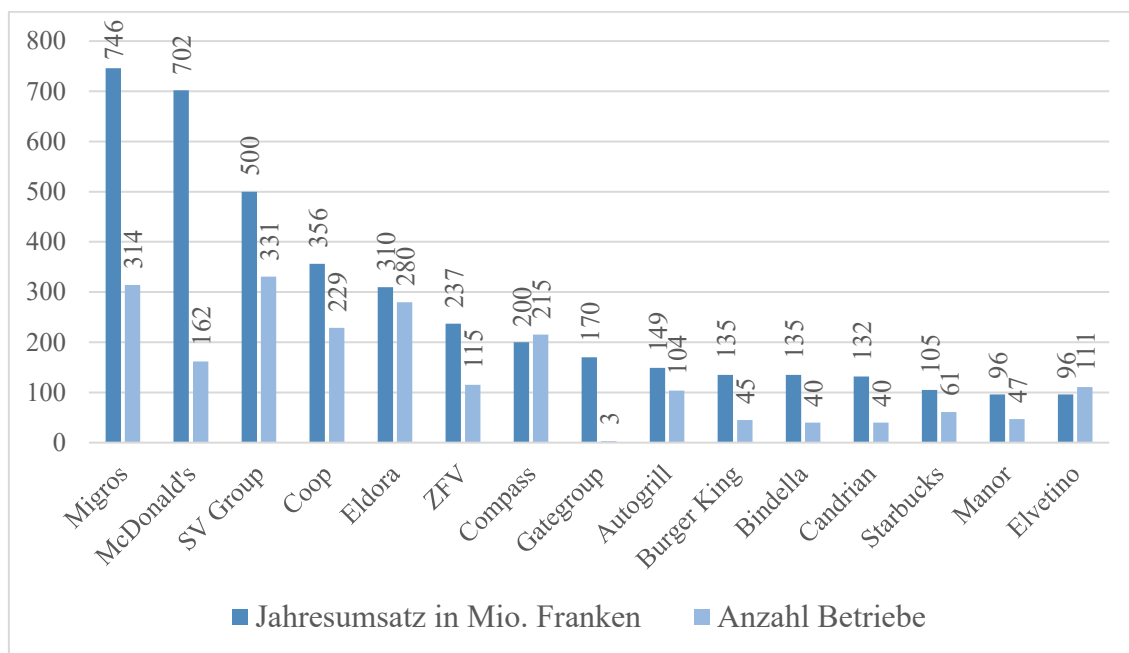


Tabelle 3: Grösste Schweizer Gastronomieunternehmen (Swiss Food Service, 2016, eigene Darstellung)

Nicht nur sind die Systemgastronomen die grössten Gastroanbieter in der Schweiz, auch sind es die grossen Unternehmen, die in den letzten Jahren zusätzlich Betriebe eröffnet haben, wogegen viele herkömmliche Gastronomiebetriebe schliessen mussten. So ermittelt die Creditreform AG, ein Dienstleister für Bonitäts- und Wirtschaftsauskünfte, jährlich die Mutationen im Handelsregister. Dabei werden Neueintragungen von Restaurants mit Löschungen im Handelsregister verglichen, um das Nettowachstum zu eruieren. Tabelle 4 zeigt auf, dass in den letzten drei Jahren in der Schweiz 60 Betriebe mehr geschlossen wurden, als im gleichen Zeitraum eröffnet haben (GastroSuisse, 2020, S. 44). Marktforscher Pinkser legt dies wie folgt aus: «Einzelgastronomen können eine Flaute von mehreren Monaten nicht überleben. Ein System dagegen kann einen schwächelnden Standort auch mal eine Weile durchschleppen.» (Dierig, 2013) Die fortschreitende

Expansion von jungen Systemgastronomie-Marken wie Rice Up, Dean & David oder Holy Cow zeigt, dass das Potenzial in der Schweiz noch nicht ausgeschöpft ist.

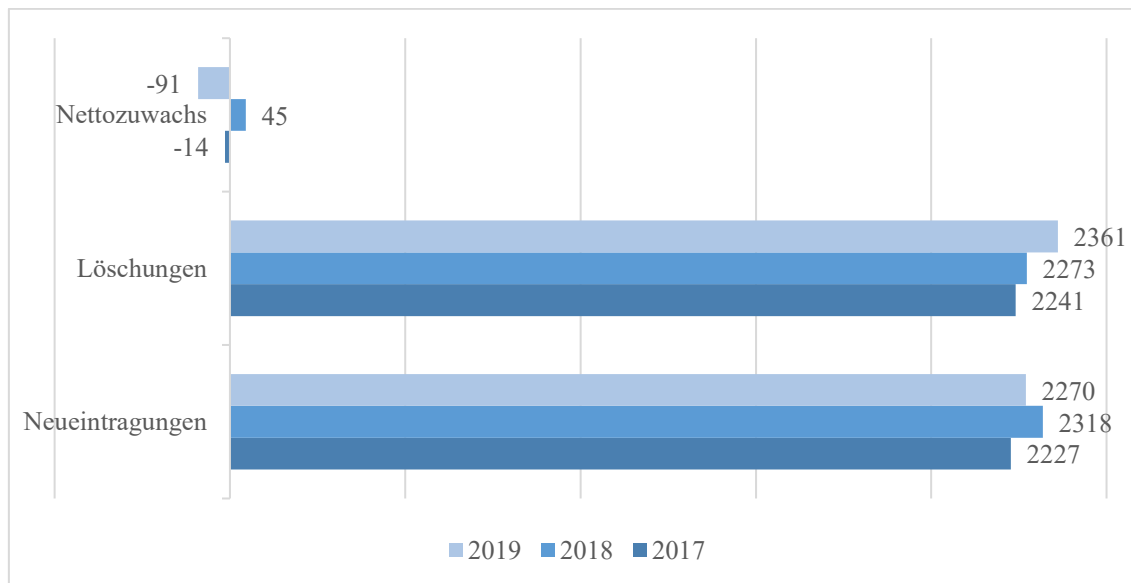


Tabelle 4: Betriebsmutation Gastgewerbe Schweiz 2017-2019 (GastroSuisse, 2019, eigene Darstellung)

Die Systemgastronomie ist heute vielseitiger denn je. So bietet sie alles an, was heute in der Branche angesagt ist, und nimmt Trends frühzeitig auf. Von schnellem Service inklusive «Pre-Order»-Möglichkeiten per App bis zu bedientem Full-Service; von einfachen Snacks über Fastfood bis zur gut bürgerlichen Küche; von Szenekonzepten bis zu rustikalem Alpenchic wird alles geboten. Der Markt der Systemgastronomie ist äusserst dynamisch und passt sich schnell an (vgl. Kapitel 5.4) – ob Sushi, Bagels oder Smoothies, hausgemachte Pasta-Gerichte oder die wohlbekanntesten Artikel: Burger und Pizza.

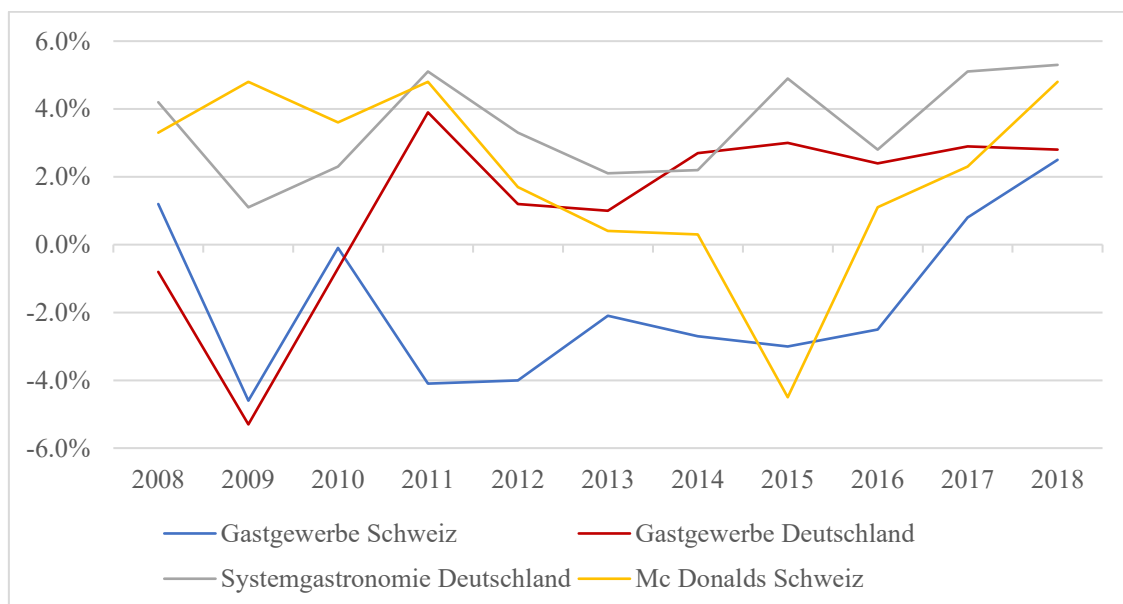


Tabelle 5: Umsatzentwicklung im Vergleich zum Vorjahr (eigene Darstellung mit Quellen von: (GastroSuisse, 2020) (Hartges, 2019) (www.statista.com, 2020))

Auch wenn ihre Umsatzentwicklung mit der im gesamten Gastgewerbe verglichen wird, zeigt sich, dass die Systemgastronomie in den letzten zehn Jahren besonders stark performt hat. In Deutschland ist dieser Vergleich einfach vorzunehmen, da es einen

Branchenverband der Systemgastronomie gibt, der detaillierte Daten liefert. In der Schweiz sind entsprechende Daten nicht vorhanden, da hier für die Systemgastronomie kein Branchenverband vorliegt. Somit wurde in dieser Erhebung (Tabelle 5) als Vergleichswert zum Gesamtgastgewerbe der Schweiz McDonald's als grosser Vertreter der Systemgastronomie gewählt.

Nach der Einführung in die Grundlagen der Systemgastronomie wird in folgendem Kapitel die theoretische Grundlage der Megatrends anhand von Literatur erarbeitet.

3 Theoretische Grundlagen von Megatrends

«Prediction is very difficult, especially about the future» (Pors, 2007) – dieses Zitat stammt von Nobelpreisträger Niels Bohr (1922). In der Tat lässt sich die Zukunft nicht voraussagen, dennoch ist es im Unternehmertum essenziell, sich mit möglichen Zukunftsszenarien auseinanderzusetzen. So haben sich gemäss Pillkahn (2007) in den letzten Jahren Trends als Instrumente und die Trendforschung sowie das Trendmanagement als ihre Anwendungen durchgesetzt, um Ausgangslagen und Situationen besser einzuschätzen sowie entsprechende Massnahmen zu antizipieren.

In diesem Kapitel werden <Trends> in ihrer Bedeutung kategorisiert. Merkmale und Eigenschaften von Modeerscheinungen und Megatrends werden abgegrenzt.

Digitalisierung, Globalisierung und immer schneller werdende Innovationen beschleunigen die Gesellschaft. Dabei wird von letzterer sowie von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft stets versucht, die aktuelle Situation im Überblick zu behalten und die Zukunft mit ihren möglichen Chancen sowie Gefahren vorauszusagen. Für Unternehmen steht das Ziel im Fokus, nicht veraltet zu wirken, sondern fortschrittlich und zukunftsorientiert zu handeln.

Im aktuellen volatilen und dynamischen Markt ist es Start-ups möglich, innerhalb von drei bis fünf Jahren nach ihrer Gründung auf den globalen Markt vorzudringen und sich zu einem <Unicorn> zu entwickeln (Start-ups mit einem Unternehmenswert von mehr als einer Mrd. US-Dollar). So werden heute Start-ups, bei denen davon ausgegangen wird, dass sie ein starkes zukünftiges Kundenbedürfnis abdecken, grosszügig mit Investorenkapital finanziert – auch wenn diese Unternehmen aktuell hohe Verluste verzeichnen. Ein Beispiel hierfür bildet die Food-Delivery-Industrie – eine Branche, der eine grosse Zukunft vorhergesagt wird, die jedoch aktuell noch tiefrote Ergebnisse erwirtschaftet: Gemäss einem Artikel in der Septemбераusgabe des Manager Magazins verzeichnen alle globalen Player, darunter UberEats und Deliveroo, negative Ergebnisse. UberEats hat bei einem Umsatz von 2.2 Mrd. Euro im Jahr 2019 einen Verlust von -1.2 Mrd. Euro verzeichnet und Deliveroo bei einem Jahresumsatz 2019 von 0.5 Mrd. Euro ein Minus von -0.3 Mrd. Euro (Rest, 2020, S. 28-34). Dennoch steigen die Unternehmenswerte von beiden Firmen rasant an. So ist der Lieferbusiness von Uber inzwischen grösser als die Fahrtenvermittlung und für Dara Khosrowshahi, Uber-Vorstandschef, geht es aktuell vorrangig um Marktanteilsgewinn, anstatt um Profitabilität (Rest, 2020, S. 28-34).

Amazon.com, eines der grössten Unternehmen der Welt, hat die Unternehmenslandschaft in den letzten Jahren dahingehend geprägt, dass es heute in der Startphase eines Unternehmens nicht mehr in erster Linie um Unternehmensgewinne geht, sondern die Marktanteile als wesentlicher angesehen werden (Jacoby, 2020).

Die heutigen Zeiten sind von extremer Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity) geprägt: zusammengefasst von VUCA, einem Akronym hierfür, das das US-amerikanische Militär nach dem Abbau der Berliner Mauer 1989 erfunden hat.

Valentina Boschetto Doorly beschreibt in ihrem Buch zum Thema Megatrends die heutigen Rahmenbedingungen für Unternehmen wie folgt: «Heute geht alles schnell. So schnell in der Tat, dass es wenig Platz für langsames und stetiges organisches Wachstum für Unternehmen und lange Produktlebenszyklen und Trends gibt.» (Boschetto Doorly, 2020, S. 18) Produktlebenszyklen werden kürzer und kürzer; Innovation und Ideen verbreiten sich dank des Internets in Sekundenschnelle auf der ganzen Welt. Produkte werden entwickelt, produziert, in den Verkauf gebracht und bei zu wenig Absatz innert Tagen wieder abgesetzt.

Ein Verständnis des volatilen Marktes ist notwendig, um Modeerscheinungen, Trends und Megatrends richtig einzuordnen: «Trends werden nach Größe, Umfang, Auswirkung und Dauer strukturiert und kategorisiert.» (Boschetto Doorly, 2020, S. 19) Nachfolgend werden die unterschiedlichen Variationen von Trends – Mega-, Makro- bzw. Modeerscheinungen – eingeordnet sowie definiert. Begonnen wird mit der schnellstlebigen Art, der Modeerscheinung.

3.1.1 Modeerscheinungen

Modeerscheinungen sind die volatilste und kurzlebigste Art von Trends. Oft sind sie in den Bereichen Mode, Diäten, Musik und auch im Sprachjargon zu finden. Definiert wird eine Modeerscheinung als eine in einem bestimmten Zeitraum geltende Regel, nach der gehandelt, getragen und konsumiert wird.

#2SPOOKY ist ein Hashtag, der mitunter die neue App tiktok.com im Jahr 2019 berühmt gemacht hat. Auf tiktok werden Modeerscheinungen millionenfach angeklickt, geteilt sowie nachgeahmt (www.fanbytes.co.uk, 2020).

Modeerscheinungen dauern von wenigen Tagen zu Monaten, einer Saison und vielleicht einem Jahr. In der Regel werden sie intensiv diskutiert, da sie zu vielen Kontroversen führen und für Aufregung sorgen. Sie entstehen innerhalb einer bestimmten Peer-Group und verbreiten sich rasant über die Welt. Sie können Teil eines Erkennungscode unter Gemeinschaften oder Altersgruppen sein und Zugehörigkeit zu einer bestimmten Umgebung signalisieren (Boschetto Doorly, 2020, S. 20).

In der Lebensmittelbranche sind aktuell Quinoa-Samen eine Modeerscheinung: Sie sind in Reformhäusern, in Supermarktregalen wie auch in Poké-Schalen von trendigen Restaurants zu finden. So wurden in 15 Yooji's-Filialen schweizweit im Jahr 2019 über 32 % aller verkauften Poké-Schalen mit Quinoa hergestellt, wie in Abbildung 2 einsehbar ist.

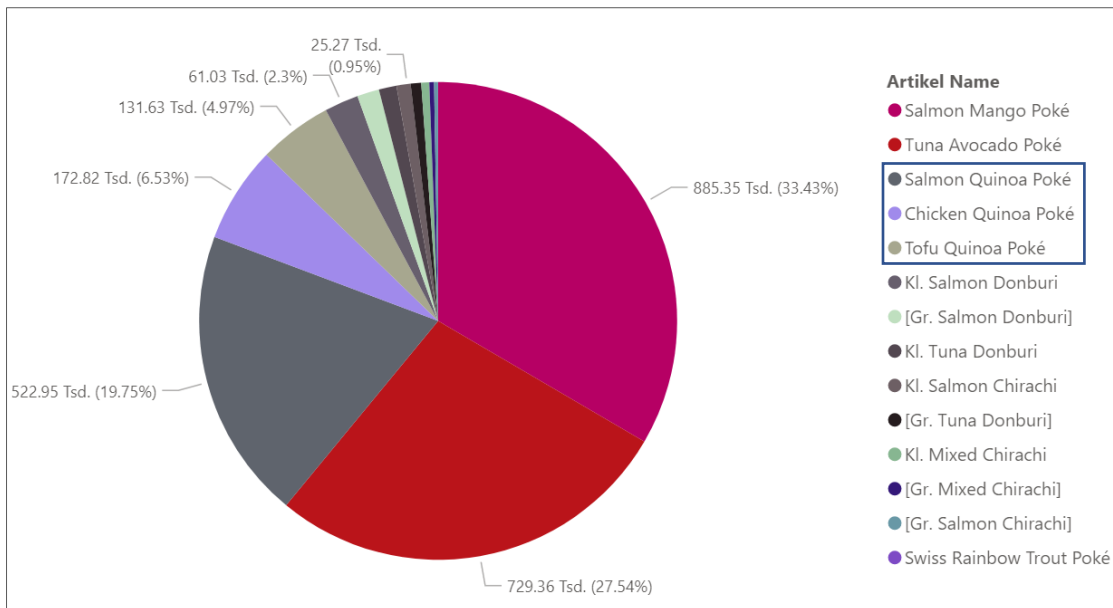


Abbildung 2: Anzahl der verkauften Poké-Schalen 2019 bei Yooji's Sushi Deli, Quelle: (Kassensystem Yooji's Power BI)

Den Trend bestätigt die Zunahme der Anbauregionen von Quinoa weltweit: «Die Anzahl von Ländern, welche Quinoa anbauen, ist rasant angestiegen, von 8 Ländern 1980 zu 75 im Jahr 2014 mit weiteren 20 Ländern, welche 2015 das erste Mal Quinoa anpflanzen.» (Bazile, Jacobsen, & Verniau, 2016) Es ist möglich, dass nächstes Jahr bereits ein anderes Korn als Superfood deklariert wird und den Durchbruch als Modeerscheinung in unserer Ernährung schafft. Quinoa wird als Beispiel in der Analyse von Trends, Makrotrends und Megatrends weiterverfolgt.

Modeerscheinungen entstehen zusammenfassend schnell, entwickeln sich exponentiell und verschwinden plötzlich.

3.1.2 Trends

Ähnlich wie Modeerscheinungen gehen Trends aus spezifischen geografischen Standorten, demografischen Menschengruppen oder auch bestimmten Branchen hervor. Sie unterscheiden sich jedoch wie folgt von Modeerscheinungen: Ihr Lebenszyklus ist länger, denn er dauert mindestens ein Jahr und ist in der Regel zwei bis drei Jahre lang (Boschetto Doorly, 2020, S. 20). Trends sind grundlegend stabiler als Modeerscheinungen und werden infolgedessen von einer grösseren Anzahl von Verbrauchern akzeptiert. Vor allem im Bereich der «Fast Moving Consumer Goods» (FMCG) finden sich Trends, die der Gesellschaft im täglichen Leben begegnen.

So haben Trends Einfluss auf mehr als ein Produkt. Um zum Beispiel der Quinoa-Samen zurückzukehren, ist in ihnen eine Modeerscheinung innerhalb eines Trends zu erkennen: des Trends der alten und wiederbelebten Körner. Innerhalb dieses Trends sind nicht nur Quinoa, sondern auch Chia-Samen, Dinkel und Buchweizen zu verorten. So schrieb die Zeitschrift Cosmopolitan im November 2019, ein Food-Trend im Jahr 2020 seien Sesamsamen, Kürbiskerne und Chiasamen (Del Turco, 2019)

3.1.3 Makrotrends

Bartlett-Matthis charakterisiert Makrotrends wie folgt: «Makrotrends sind spezifische Ausprägungen der Megatrends. Sie beschreiben Teilströmungen, die einen

unterschiedlichen Wirkungshorizont aufweisen.» (Bartlett-Mattis, 2016) Makrotrends sind somit umfassendere und länger anhaltende Trends, die sich auf eine grössere Anzahl von Menschen auswirken. Es gibt zwei typische Attribute von Makrotrends: «Sie betreffen mehr als eine Branche gleichzeitig und weisen auf eine tiefe Veränderung in der Stimmung und Denkweise der Menschen» hin (Boschetto Doorly, 2020, S. 20).

Die Quinoa-Samen, die eine Modeerscheinung des Trends «Samen und Kernen» sind, gehören dem Makrotrend des «gesunden Essens» an. Dies ist ein starker und langanhaltender Trend. Er zeigt sich im gesellschaftlichen Essverhalten, das heute vermehrt gesund gestaltet wird (Rützler & Reiter, 2020, S. 18-19). Wenn ein Konsument heute in den Supermarkt geht, findet er eine Vielzahl an Lebensmitteln, die mit einem gesunden Leben in Verbindung gebracht werden – von kaltgepressten Frucht- und Gemüsesäften über fettarme Milchprodukte bis zu zuckerfreien Süssgetränken.

3.1.4 Megatrends

Megatrends unterscheiden sich in ihrer Art wesentlich von allen vorher genannten Begriffen. Um sie zu erklären, muss zuerst der Unterschied zwischen «Prognose» und «Voraussicht» vorgestellt werden (Boschetto Doorly, 2020, S. 21-22).

Mit der Prognose (engl. Forecast) wird eine Projektion auf zukünftige Fakten, Szenarien oder den effektiven Stand der Dinge getätigt. Ein Beispiel hierfür bildet der demografische Wandel in Europa. So ist bekannt, wie viele Personen beispielsweise der Altersgruppe der 60–75-Jährigen angehören. Mittels der durchschnittlichen Sterblichkeitsrate, der Geburtenrate und der Zuwanderungsrate kann aufbauend auf numerischen Statistiken prognostiziert werden, wie sich dieser Wert entwickeln wird. Prognosen sind nahezu wissenschaftlich; dies gilt für die persönliche Intuition und qualitative Beobachtungen nicht (Boschetto Doorly, 2020).

Vorausschau (engl. Foresight) basieren stärker auf qualitativen Beobachtungen zu Phänomenen und Entwicklungen. Vorausschau erschöpfen sich aus Tatsachen, Informationen sowie Trends und beziehen verschiedene Disziplinen der Wissenschaften mit ein (Boschetto Doorly, 2020). Sie zeigen mögliche Zukunftsszenarien auf, ohne diese statistisch zu begründen.

Megatrends sind näher an der Prognose als alle anderen zuvor beschriebenen Formen von Trends: Sie beschreiben Makrophänomene, die buchstäblich die Grundlagen der Gesellschaft auf globaler Ebene prägen (Boschetto Doorly, 2020).

In einer Studie von BlackRock, einer der grössten Fondgesellschaften der Welt, beschreiben die Autoren um Sumana Manohar die Bedeutung von Megatrends wie folgt: «Megatrends sind mächtige, transformative Kräfte, durch dessen Veränderung können Entwicklung der Weltwirtschaft durch die Verlagerung der Prioritäten in den Gesellschaften, Innovation vorantreiben und Geschäftsmodelle neu definieren. Sie können eine bedeutende Auswirkung nicht nur darauf, wie wir leben und wie wir Geld ausgeben, sondern auch auf Regierungspolitik und Unternehmensstrategien haben.» (Manohar, 2018)

Ein Megatrend ist somit keine Hypothese, die zur Debatte steht, oder ein Trend, der vorübergehen wird. Vielmehr handelt es sich um eine Tiefenströmung mit übergreifender Wirkung auf die Welt. Megatrends nehmen Einfluss auf jede Branche und jedes Handeln: «Sie prägen buchstäblich die Grundlagen unserer Gesellschaften auf globaler Ebene.» (Boschetto Doorly, 2020) Megatrends sind da, um zu bleiben.

Für Unternehmen ist das Erkennen von Megatrends und ein auf sie sowie ihre Branche angepasstes Handeln somit unabdingbar und von grosser, wenn nicht essenzieller Bedeutung. In einer Zukunftsstudie von Ernst & Young argumentiert der Olaf Riedel wie folgt: «Megatrends werden zukünftig die Welt noch stärker bewegen, als sie es zum Teil jetzt schon tun. Sie werden nicht nur das Private, sondern auch immer stärker die Wirtschaft durchdringen. Nur, wenn Unternehmen sich schnell darauf einstellen und die für sie damit verbundenen Risiken identifizieren, können sie diese Herausforderungen erfolgreich meistern.» (Riedel, 2020)

Um zum Beispiel der Modeerscheinung von Quinoa zurückzukehren, findet sich der Ursprung nicht im Trend von Kernen und Samen und auch nicht im Makrotrend von gesundem Essen: der Makrotrend ist auf den Megatrend «Gesundheit» zurückzuführen, der die ganze Gesellschaft auf globaler Ebene betrifft und in dieser Arbeit in der Tiefe aufgegriffen wird.

Um der Frage nachzugehen, welche Megatrends aktuell wirken, muss zuerst ihre Geschichte aufgegriffen werden. John Naisbitt, Absolvent der Harvard Universität, 15-facher Ehrendoktor und Vize-Bildungsminister unter U. S. Präsident John F. Kennedy gilt als Gründer der Theorie der Megatrends. In seinem 1982 erschienen Buch «Megatrends» hat er erstmals zehn Megatrends definiert. Das Buch wurde umgehend in 50 Sprachen übersetzt und galt monatelang als Bestseller: «Für Journalisten, Geschäftsleute und Manager war es Pflichtlektüre», meinte Christian Müller in einem Bericht über die zehn Megatrends in der Zeitschrift Zeitpunkt (Müller C. , 2016). Im Buch mit dem Originaltitel «Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives» erklärt Naisbitt, in welche Richtung sich die Welt in den nachfolgenden Jahrzehnten entwickeln könnte. Die Megatrends wurden in zehn «Directions» kategorisiert und ausführlich begründet sowie mit wissenschaftlichen Fakten und Erkenntnissen nachvollziehbar untermauert.

John Naisbitt sagte folgende Megatrends voraus:

1. Auf dem Weg von einer Industrie- zu einer Informationsgesellschaft
2. Je höher die Technologie, desto höher das Kontaktbedürfnis
3. Von der Nationalökonomie zur Weltwirtschaft
4. Von kurzfristig zu langfristig
5. Von der Zentralisation zur Dezentralisation
6. Von der institutionalisierten Amtshilfe zur Selbsthilfe
7. Von der repräsentativen zur partizipatorischen Demokratie
8. Von Hierarchien zu Verbundenheit, Verflechtung und gegenseitiger Abhängigkeit
9. Von Norden nach Süden
10. Von Entweder/oder zur multiplen Option

(Naisbitt, 1982)

Einige der von Naisbitt beschriebenen Trends beziehen sich nur auf die USA und können gemäss der Definition von heute nicht als Megatrend eingestuft werden (Müller C. , 2016).

Heute sind zahlreiche Studien zum Thema der Megatrends auffindbar. Oftmals werden diese von international tätigen Consulting-Unternehmen wie PwC oder Ernst & Young oder auch grossen Finanzdienstleistern in Auftrag gegeben. In Europa gibt es jedoch auch ein führendes Zukunftsinstitut, das sich intensiv mit dem Thema der Megatrends auseinandersetzt. Die Megatrends, die in den verschiedenen Studien vorzufinden sind, sind grösstenteils identisch, wobei das Zukunftsinstitut diese Trends am ausführlichsten definiert. Folgende zwölf Trends werden identifiziert: Individualisierung, Gender-Shift, New Work, Neo-Ökologie, Silver Society, Gesundheit, Globalisierung, Urbanisierung, Mobilität, Konnektivität, Sicherheit und Wissenskultur (www.zukunftsinstitut.de, 2020).

In Abbildung 3 sind die Dauer und die Wirksamkeit verschiedener Trends bezogen auf verschiedene Lebensbereiche einsehbar.

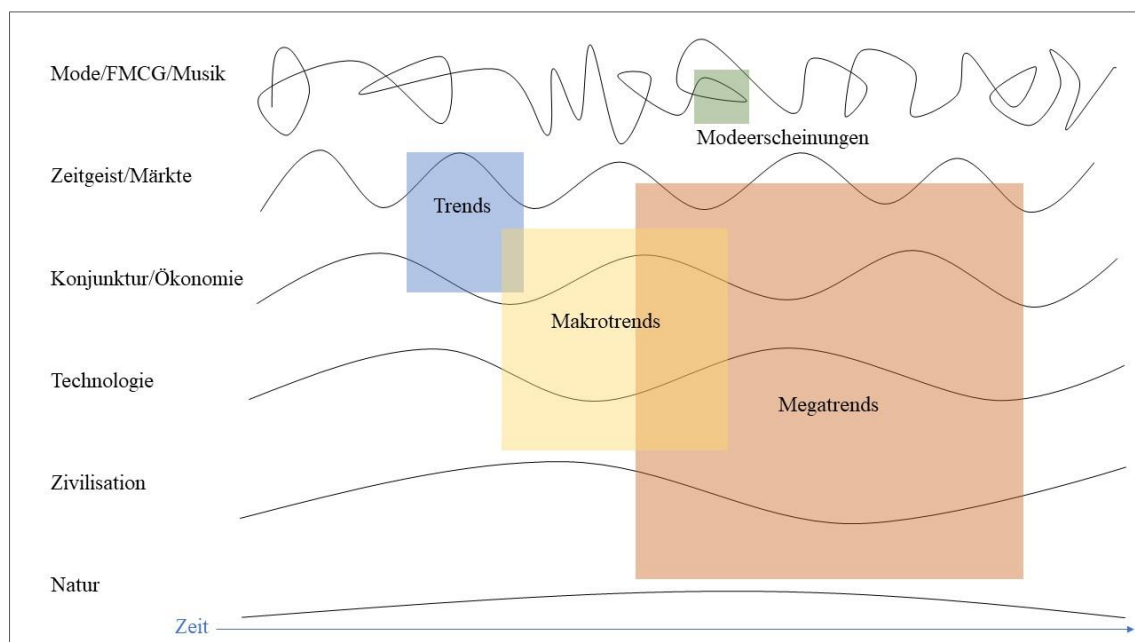


Abbildung 3: Trend-Wellenmodell, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Matthias Horx, 2019

Gemäss dem Zukunftsinstitut gibt es klare Kriterien, die dabei helfen, Megatrends zu erkennen und zu definieren:

Dauer: Ein Megatrend hält lange Zeit an und dauert in der Regel mehrere Jahrzehnte.

Ubiquität: Megatrends wirken sich in allen gesellschaftlichen Bereichen aus; im Konsum, in der Ökonomie, im Wertewandel, in der Politik, im sozialen Zusammenleben etc.

Globalität: Megatrends sind globale Phänomene und treten auf der ganzen Welt auf, auch wenn nicht überall zur gleichen Zeit und in der gleichen Ausprägung.

Komplexität: Megatrends sind vielschichtig und mehrdimensional, ihre Dynamik ist immer durch Wechselwirkung geprägt (Gatterer, 2020).

In der Regel entfalten sich Megatrends über Jahrzehnte, jedoch können sie durch plötzlich veränderte Bedingungen, wie zum Beispiel durch die COVID-19-Krise, rasant

beschleunigt werden oder ihre Ausprägung verändern (Gatterer, 2020, S. 90). Im Kapitel «Einfluss der COVID-19-Krise auf Megatrends» wird dieses Veränderungspotenzial erläutert.

In nachfolgenden Kapiteln werden die Prinzipien und die Wirkungsweisen von Megatrends definiert.

3.2 Prinzipien von Megatrends

Das Wissen über Megatrends und ihren Einfluss auf die Wirtschaft ist inzwischen umfangreich. So wird in einer Black-Rock-Studie zum Thema Megatrends Folgendes beschrieben: «Der Zusammenfluss von globalen Megatrends fordert ganze Branchen dazu auf, sich strukturell zu verändern, und die Megatrends seien zukünftige Treiber für Unternehmensgewinne.» (Manohar, 2018) Gatterer bestätigt dies mit seiner Aussage: «Megatrends sind die Grundlage der Evolution ganzer Wirtschaftsbereiche und werden damit vielfach zum Ausgangspunkt weitreichender Strategien.» (Gatterer, 2020, S. 91)

Um Megatrends im Management und in der Unternehmensführung effektiv zu nutzen, ist es erforderlich, sie und ihre «Subtrends», d. h. Makrotrends, die im Umfeld eines Megatrends wirken, zu kennen und richtig einzuordnen. Um die Vielschichtigkeit und die Wechselwirkung zwischen den Megatrend sowie den Zusammenhang der Makrotrends vereinfacht darzulegen, hat das Zukunftsinstitut eine Megatrend-Map entwickelt, die die Zusammenhänge verdeutlicht und einen 360-Grad-Blick ermöglicht.

Das Zukunftsinstitut selbst beschreibt seine Megatrend-Map (Abbildung 4) wie folgt: «Die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts zeigt die zwölf zentralen Megatrends unserer Zeit. Megatrends verändern nicht nur einzelne Bereiche des sozialen Lebens oder der Wirtschaft, sondern formen alle Bereiche der Gesellschaft um. Dabei wirken sie nie linear und eindimensional, sondern vielfältig, komplex und vernetzt. Die Megatrend-Map visualisiert daher auch die Überschneidungen und Parallelen zwischen den Megatrends. Die einzelnen Stationen auf einer Megatrend-Linie sind Trends, die den Megatrend antreiben und die Entwicklung der Gesellschaft beeinflussen. Die Vernetzung dieser Trends miteinander macht Überschneidungen und Zusammenhänge sichtbar. Die Map zeigt also keine Fahrtwege an, sondern die Verbundenheit der Themen.» (Gatterer, Wirtschaft nach Corona - The next Generation of Business, 2020)



Abbildung 4: Megatrend-Map, Quelle: (www.zukunftsinstitut.de, 2020)

3.3 Megatrend Neo-Ökologie

2014 sagte der damalige UN-Generalsekretär Ban Ki Moon, der Klimawandel sei die grösste Gefahr in der Geschichte der Menschheit: «Wir haben uns noch nie solch einer Herausforderung gegenüber gesehen.» (Klimawandel größte Herausforderung der Menschheit, 2014) Auch im World Economic Forum (WEF)-Global-Risk-Report 2020 wird die Klimakrise als grösste Herausforderung der Weltwirtschaft eingestuft (WEF-World-Risk-Report 2020, 2020). Waren 2010 die Risiken noch grösstenteils wirtschaftliche bedingte Herausforderungen, sind diese heute vor allem umweltbedingte Themen (vgl. Anhang II).

Obschon diese Aussage vor der COVID-19-Pandemie getroffen wurde, hat der Klimawandel auch seit ihr nicht an Bedeutung verloren: Sie beschäftigt die Menschheit seit Längerem und hat ihr Handeln bereits schrittweise verändert. Dabei zeigt sich immer stärker, dass Effizienz den Weg zu nachhaltigem Wohlstand und wirtschaftlicher Stabilität bildet. Dennoch löst kein anderer Megatrend so heftige Debatten aus wie die Frage um nachhaltiges Konsumieren, Ressourcenschonung und Energieversorgung. Das Zukunftsinstitut fasst dies wie folgt zusammen: «Moral und Monetarisierung ringen erbittert um den Planeten, auf dem wir alle zuhause sind.» (www.zukunftsinstitut.de, 2020)

Die Wissenschaftlerin Valentina Boschetto Doorly argumentiert in ihrem Buch zum Thema Megatrends, dass der Kurs, der in Bezug auf die Klimakrise eingeschlagen wurde, die Geschichte verändern werde (Boschetto Doorly, 2020, S. 87). Jede Branche ist von diesem Megatrend stark betroffen – nicht nur die Industrie, die fossilen Brennstoffe oder die Landwirtschaft, sondern auch alltägliche Handlungen wie das Zubereiten einer Mahlzeit. Slow Food, eine Organisation, die sich für regionales, nachhaltiges und genussvolles Essen einsetzt, schreibt hierzu: «In der Küche und im Esszimmer nachhaltige Entscheidungen zu treffen, kann die CO₂-Emissionen erheblich reduzieren und dadurch einen wichtigen Beitrag im Kampf gegen den Klimawandel leisten.» (Slow Food, 2019) Der Megatrend wurde über die letzten Jahre stärker und ist nun nicht zuletzt auch wegen der «Fridays-for-Future»-Bewegung im Mainstream sowie in den Konferenzsälen der Welt angelangt, er hat sich im Bewusstsein der Gesellschaft verankert. Der Trend bringt neue Märkte mit, fordert bestehende Geschäftsmodelle heraus und verändert die Wirtschaft (www.zukunftsinstitut.de, 2020).

An der fünften globalen Konferenz des IPCC (Inter-Governmental Panel on Climate Change) im Winter 2018 wurde Alarm geschlagen: Der Klimawandel sei an allen Ecken der Welt spürbar und in nur 100 Jahren war die Durchschnittstemperatur um 1°C angestiegen, was dazu führte, dass arktisches Eis in der Grösse zwei europäischer Kontinente schmolz (Wadhmans, 2016).

Extreme Wetterereignisse nehmen auf der ganzen Welt zu. Tödliche Hitzewellen haben sich im letzten Jahrzehnt verdreifacht, in Kalifornien ist es in den sechs Jahren zwischen 2011 und 2016 zu den grössten Dürren in 1200 Jahren gekommen (NCA National Climate Assessment UN, 2019) wodurch immer wieder heftige Waldbrände entstehen – so zuletzt als im Herbst 2020 eine Rekordfläche an Wald brannte (Rekordfläche Wald in Kalifornien verbrannt, 2020). Die Vereinten Nationen gelangten in einer Studie zum Wasserhaushalt der Erde, die 2016 veröffentlicht wurde, zur Schlussfolgerung, dass bis 2030 47 % der Weltbevölkerung unter starker Wasserunterversorgung leiden werde (UN

Environment, 2016). Der Effekt der Klimakrise wird in allen Gebieten der Welt verschieden spürbar sein, weshalb es unmöglich ist, generelle Handlungen zu ergreifen (Boschetto Doorly, 2020).

In der Gesellschaft ist die Klimakrise anhand des Einflusses des Megatrends Neo-Ökologie zu spüren, der nachfolgend in seiner Bedeutung für das Essverhalten und die Gastronomie analysiert wird.

3.3.1 Einfluss der Neo-Ökologie auf das Essverhalten

Unternehmen, die sich neu orientieren und bewusst mit dem Planeten umgehen, gehört die Zukunft (Gatterer, 2020, S. 106-107). Was dies für das Essverhalten bedeutet und welchen Einfluss die Entwicklung auf die Systemgastronomie nimmt, soll nachfolgend beleuchtet werden.

Der Veganismus ist ein Makrotrend aus dem Megatrend der Neo-Ökologie im Bereich der Ernährung. Überwiegend junge, urbane Konsumenten verleihen dem Makrotrend mehrheitlich auf sozialen Medien Bedeutung (Rützler & Reiter, 2020, S. 26). Obwohl sich der vegane Lebensstil zu einem Makrotrend mit vielen Ausprägungen entwickelt hat, ernährt sich nur ein kleiner Teil der Gesamtbevölkerung tatsächlich vegan: Die Zeitschrift Vegan World hat 2019 folgende Daten ermittelt: Die niedrigsten Werte von Menschen, die sich vegan ernähren, verzeichnen Spanien und Frankreich mit 0.2 % beziehungsweise 0.3% der Bevölkerung. In Deutschland sind es 1.6 % und in der Schweiz 2.6 %. In den USA waren es 2 % und in Schweden 4 %. Obwohl diese Anteile einen aufsteigenden Trend belegen, sind sie im Verhältnis zu Indien mit einer Rate von 27 % noch tief (Watson, 2020, S. 43). Für die vegane Ernährung gibt es viele Gründe, die drei häufigsten sind jedoch Ethik, Ökologie oder die persönliche Gesundheit. Massentierhaltung verbraucht mehr Ressourcen als die Erzeugung von pflanzlichen Lebensmitteln (Genoways, 2015). Die Diskussion über die vegane Ernährung wird von Start-ups wie Beyond Meat oder Planted, einem Spin Off der Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich, in Form von trendigen Produkten verstärkt. Obschon es sich noch um einen Nischenmarkt handelt, springen auch immer mehr grosse Unternehmen auf den Trend auf und lancieren vegane Linien sowie Labels. Beispielsweise hat die Coop Genossenschaft im Jahr 2019 ein neues Label mit der Benennung «Karma» eingeführt, das nur vegane Produkte anbietet.

Etwas weniger ideologisch und etwas pragmatischer als der Veganismus zeigt sich der Makrotrend der Flexitarier (Rützler & Reiter, 2020, S. 26). Grösser sind dabei auch die Marktchancen mit einem geringeren Konsum von Fleischprodukten, Eiern und Milchprodukten und dafür mehr Gemüse, Hülsenfrüchten sowie Getreideprodukten. Diese beiden Makrotrends bestätigt auch der seit Jahren rückläufige Fleischkonsum in der Schweiz wie auch in Europa (Zaugg & Lüthy, 2018).

Der Klimaexperte Chad Frischmann erörterte in einem Ted Talk in New York 2018: «Lebensmittelverschwendung zu reduzieren, ist etwas vom Wichtigsten, das wir gegen den Klimawandel tun können.» (Frischmann, 2018) Somit sind auch «Foodwaste» und «Zero Waste» als Makrotrends der Neo-Ökologie zu verstehen. Diese Konzepte gelten als Antwort auf Lebensmittelverschwendung und das durch das Ernährungssystem mitverursachte Entsorgungsproblem. Ratgeber sowie Kochbücher helfen Konsumenten in ihrem Rahmen dabei, mit Lebensmitteln verantwortungsvoller umzugehen, genauso wie Unternehmen wie das dänische Start Up «Too Good To Go», deren kostenloses App

Konsumenten mit Bäckereien, Restaurants und Lebensmittelgeschäften verbindet, wo übrig gebliebene Lebensmittel zum reduzierten Preis angeboten werden (www.togoodtogo.ch, 2020). Gemäss Angaben des Chief Operating Officer (COO) von Too Good To Go, Thomas Zeihlund, konnten seit der Gründung im Jahr 2016 bereits 50'000'000 Mahlzeiten mit dem Projekt gerettet werden.

Hanni Rützler brachte im Food Report 2021 jedoch zum Thema Nachhaltigkeit Folgendes an: «Ein wirklich nachhaltiges Ernährungssystem erfordert aber mehr als individuelles Engagement von Konsumenten oder Köchen. Es braucht eine zirkuläre Sicht auf den gesamten Produktionszyklus unserer Lebensmittel, Massnahmen, die von Produzenten über Lieferanten und die Gastronomie bis hin zu Konsumentinnen reichen.» (Rützler & Reiter, 2020, S. 27)

3.4 Megatrend: Gesundheit

Der meistgenannte Wunsch für die Zukunft der Menschen ist Gesundheit, besagt eine Studie, in der über 18'000 Menschen in 17 Ländern zu ihren Wünschen befragt wurden (Dahlgreen, 2015). Als zentrales Lebensziel hat sich der Megatrend «Gesundheit» tief in der Kultur verankert und prägt alle Lebensbereiche. In der Tat ist die Weltbevölkerung so gesund wie noch nie: Die Lebenserwartung ist in der Schweiz seit 1981 bei Männern um neun Jahre und bei Frauen um über sechs Jahre gestiegen (Bundesamt für Statistik (BFS), 2020). Auch die Kindersterblichkeit hat sich stark verbessert und hat sich zwischen 1997 und 2017 EU-weit fast halbiert (sda, 2019).

Der globale Gesundheitsmarkt wächst jährlich um 6 % – zu diesem Schluss gelangte ein Bericht von Roland Berger, der im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft durchgeführt wurde (Berger, 2011). Berger sagt darin voraus, dass sich bei anhaltendem Trend der globale Gesundheitsmarkt von 2010 bis 2030 auf ein Volumen von 20 Bio. US-Dollar vervierfachen dürfte.

Der Megatrend Gesundheit verändert das Verhalten der Menschen: Sie gehen ins Fitnessstudio, an die frische Luft, treiben Sport und achten auf ihre Ernährung. Die Auswirkungen dessen lassen sich im täglichen Leben vom Arbeitsmarkt bis hin zur Urlaubsplanung beobachten. Harry Gatterer sagt dazu: «Gesundheit ist in jedem erdenklichen Kontext ein bestimmendes Thema und schwingt in Kaufentscheidungen genauso mit wie in politischen Diskursen.» (Gatterer, 2020, S. 104) Gesundheit ist heute ein Lifestyle, dessen Basis in vielen Makrotrends, Trends und Modeerscheinungen wiederzufinden ist. Das Bedürfnis nach einem gesunden Leben, ermöglicht durch richtige Ernährung, Sport, Meditation und einen ausgeglichenen Lebensstil, sowie die dadurch erreichbare Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit scheint grenzenlos.

3.4.1 Einfluss der Gesundheit auf das Essverhalten

Gesundheit und die daraus resultierenden Makrotrends werden in der COVID-19-Krise verstärkt (vgl. Kapitel 4.3.2), dieser Megatrend gilt somit als besonders robust. Auch nimmt der Megatrend Gesundheit starken Einfluss auf die Esskultur.

Nahrungsergänzungsmittel, auch «Forced-Health» oder «Health-Food» genannt, bilden einen Makrotrend des Megatrends Gesundheit. Dieser fand seinen Ursprung Mitte der 1990er-Jahre als sich «Functional-Food», das heisst als Nahrung und Lebensmittel, die nicht primär nach kulinarischen, sondern unter gesundheitlichen und präventiven

Aspekten betrachtet werden (Rützler & Reiter, 2020, S. 18). Während diese zu Beginn noch Nischenprodukte in Apotheken bildeten, sind heute in Lebensmittelhandlungen viele Varianten vorzufinden, denen eine natürlich gesundheitsfördernde Wirkung zugeschrieben wird. Health-Food rückte um das Jahr 2008 als Trend besonders in den Fokus, nämlich als Gegenbewegung von Fast Food (Trend: Health Food & Soft Health, 2019).

Als ein weniger radikaler Ansatz als Health-Food gilt der Trend Soft-Health, der einen ganzheitlichen Ansatz in der Ernährung verfolgt und den Konsum von gesunden, das heisst zuckerfreien, fettarmen, salzreduzierten etc. Speisen in den Vordergrund der Ernährung stellt (Rützler & Reiter, 2020, S. 19). Der Konsum der Warengruppe Obst und Gemüse hat sich parallel zu ihm über die letzten 10 Jahren deutlich erhöht; sie hat die Menge der Fleischprodukte bereits deutlich überholt und ist die drittplatzierte Produktgruppe in der DACH-Region – nach Teigwaren und Konserven (AMA – Agrarmarkt Austria Marketing GmbH, 2020). Grundsätzlich werden beim Trend Soft Health Ausgewogenheit und Vielfalt von Speisen angestrebt.

Verdauungsbeschwerden und andere Symptome werden nach dem Verzehr von Lebensmitteln nach eigenen Angaben von 25–30 % der deutschen Bevölkerung beobachtet. Dr. Astride Menne bestätigt für den Verein für Unabhängige Gesundheitsberatung (UGB), dass es in den letzten 30 Jahren weltweit zu einer deutlichen Zunahme an allergischen Erkrankungen gekommen ist (Menne, 2015). Der daraus resultierende Makrotrend wird als Clean Food bezeichnet, doch sind es längst nicht mehr nur Allergiker, die sich einer allergenfreien Ernährung verschreiben. So werden Inhaltsstoffe in Weizen, Kuhmilch, Aroma- und Zusatzstoffe etc. auch von nicht hypersensiblen Konsumenten kritisch betrachtet (Rützler & Reiter, 2020, S. 19).

In einer Studie aus 2003 von David und Marcia Pimentel wurde die fleischbasierte Ernährung der pflanzlich basierten gegenübergestellt. Im entsprechenden Artikel, der unter dem Titel «Sustainability of meat-based and plant-based diets and the environment» im The «American Journal of Clinical Nutrition» erschien, schreiben die Autoren, dass sich zu diesem Zeitpunkt rund zwei Milliarden Menschen fleischbasiert ernährten, während der Rest der Weltbevölkerung eine pflanzenbasierte Ernährung befolgte (Pimentel & Pimentel, 2003). Zu dieser Zeit war dieser Effekt noch klar mit der geringen Verfügbarkeit von Fleisch in mittellosen Ländern zu erklären, wogegen sich heute auch in der westlichen Welt immer mehr Menschen für eine «Plant-based»-Ernährung entscheiden, d. h. eine Ernährungsweise, die Fleisch- und Tierprodukte nicht komplett exkludiert, bei der aber pflanzliche Bestandteile in den Vordergrund rücken (Aschemann-Witzel, 2020). Angetrieben wird dieser Trend von jüngeren Generationen, in denen ein Gesundheits- und Umweltbewusstsein vorhanden ist und ein Wandel von Normen sowie Werten stattfindet, der inzwischen nicht mehr mit der industriellen Viehzucht und Produktion zu vereinbaren ist (Rützler & Reiter, 2020).

Nachdem die Prinzipien und die Einflüsse der Megatrends auf das Essverhalten analysiert wurden, wird im nachfolgenden Kapitel der Einfluss der COVID-19-Krise auf die Systemgastronomie und die Megatrends betrachtet.

4 Einfluss der COVID-19-Pandemie

Das COVID-19-Virus erschüttert seit Anfang 2020 die Grundlagen des etablierten sozialen und wirtschaftlichen Miteinanders. Heute ist es noch nicht absehbar, wie sich die Krise weiterentwickeln wird: Nach einer kurzen Verschnaufpause in Europa während der Sommermonate sind die Fallzahlen während des Schreibens dieser Arbeit angestiegen. Unabhängig davon, in welcher Branche oder auf welchem Kontinent, wird die Gesellschaft als Ganzes die Krise transformiert verlassen. Matthias Horx schreibt in seinem Buch «Die Zukunft nach Corona» hierzu: «Zukunft entsteht in der Frage, wie wir – als Kultur, Zivilisation, aber auch als Menschen, als Individuen – auf Krisen reagieren.» Der Zukunftsforscher ist sich sicher, dass die aktuelle Krise längerfristigen Charakter haben wird als frühere Krisen – aufgrund der unwahrscheinlichen Nähe der Erfahrung. Hierzu erörtert er: «die Idee, dass wir demnächst zur alten Welt zurückkehren könnten, in vielerlei Hinsicht den Naturgesetzen – nämlich den Regeln der Komplexität. Was einmal dekonstruiert, in seine Einzelteile zerlegt wurde, wird nie mehr genau so zusammengefügt, wie es zuvor war.» (Horx, 2020, S. 11) Im Vergleich zur Finanzkrise von 2009, die grösstenteils das Bankensystem betraf, oder der Flüchtlingskrise von 2015, die in Europa mehrheitlich die Politik und die Medien beschäftigte, ist die COVID-19-Krise somit für alle im täglichen Leben radikal spürbar.

Bereits vor dem Ausbruch der COVID-19-Krise wurden einige präzise Prognosen von Epidemiologen und Gesundheitsbehörden getroffen. So sagte eine Organisation der britischen Regierung, die National Security Risk Assessment (NSRA), in einem Bericht aus 2019 eine Pandemie als grösstes Risiko für die kommenden Jahre voraus (Hopkins, 2020). Auch war das Coronavirus aufgrund SARS und MERS bereits vor der aktuellen Pandemie nicht unbekannt. In Abbildung 5 wird in einer Risk-Matrix die errechnete Wahrscheinlichkeit einer Pandemie mit einem prognostizierten Ausmass aufgezeigt. Trotz der Erwartungen wäre es gemäss Horx und Hopkins unmöglich gewesen, die nötigen Ressourcen, um die aktuelle Krise abzuwenden, vorab bereitzustellen (Horx, 2015, S. 26).

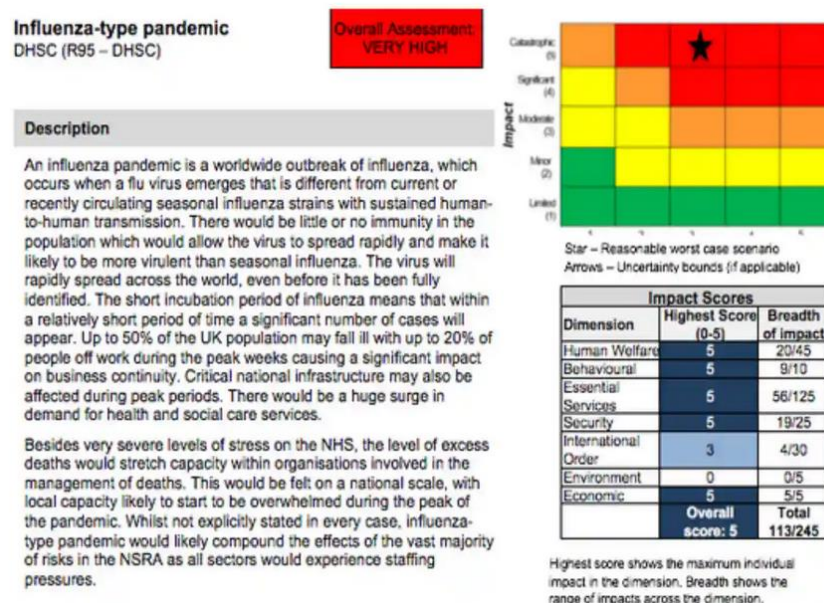


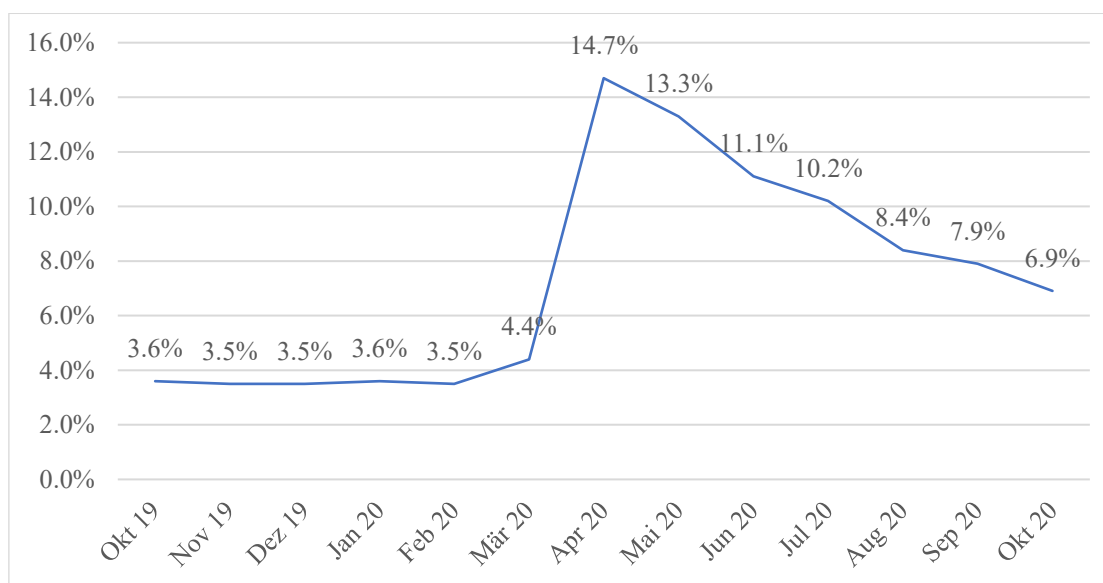
Abbildung 5: Risk-Matrix der britischen NSRA, 2019 (Risk Matrix 2019, 2019)

Nachfolgend wird der Einfluss der COVID-19-Krise auf die Wirtschaft aufgegriffen und ihre Wirkung auf die Systemgastronomie sowie die beiden Megatrends Gesundheit und Neo-Ökologie auf der Grundlage theoretischer Literatur analysiert.

4.1 Einfluss auf die Wirtschaft

Im Zuge der gesundheitspolitischen Massnahmen zur Eindämmung von COVID-19 kam die Wirtschaft weltweit zum Erliegen und ihre Leistung sank dramatisch. Im März 2020 kam es zum grössten Börsencrash seit 1987 (Erhardt, 2020). Wie in Tabelle 6 gezeigt wird, verloren in den USA im April 2020 über 20 Millionen Menschen ihre Arbeit, wodurch die Arbeitslosenquote auf 14.7 % anstieg (U.S. Department of Labor (BLS), 2020).

Tabelle 6: Arbeitslosenquote in den USA (U.S. Department of Labor (BLS), 2020)



Beinahe alle Branchen sind von der aktuellen Krise stark betroffen. Die Welthandelsorganisation (WTO) rechnet infolge der COVID-19-Krise mit dem grössten Handelsrückgang seit den 1930er-Jahren und einer Verringerung des weltweiten Handels von Gütern um bis zu 32 % im Jahr 2020 (Welthandel könnte um bis zu ein Drittel einbrechen, 2020). Die Expertengruppe des Staatssekretariates für Wirtschaft (SECO) für Konjunkturprognosen rechnet für das Krisenjahr 2020 mit dem stärksten Konjunkturrückgang seit 1975, einem Sinken des sporteventbereinigten BIP um -6.2 % und einer durchschnittlichen Arbeitslosenquote von 3.8 % (Prognose: Schweizer Wirtschaft in der Corona-Krise, 2020). Trotz dieser Zahlen gilt die Situation in der Schweiz im Vergleich zu Spanien, Italien und Frankreich mit einem jeweiligen BIP-Einbruch von mehr als 10 % als gut (Berschens, 2020). Dennoch musste der Bundesrat bereits im April über 40 Mrd. Schweizer Franken zur Verfügung stellen, um die Wirtschaft mit Liquidität zu versorgen (Müller J. A., 2020).

Avenir Suisse, ein «Think-Tank» der Schweizer Wirtschaft, gelangt in einem Bericht zum Fazit, dass die Branchen Beherbergung, Reisveranstaltung und Gastronomie die drei am stärksten von der COVID-19-Krise betroffenen Bereiche sind (Müller J. A., 2020). Nachfolgend wird ihr Einfluss auf die Gastronomie abgebildet.

4.2 Einfluss auf die Gastronomie

Bereits im Januar 2020 waren die ersten grossen Systemgastronomieunternehmen stark von der COVID-19-Krise betroffen. McDonald's und Starbucks schlossen in der Volksrepublik China jeweils mehr als 2'000 Betriebe (Mc Donald's Co. China, 2020) (BBC News, 2020). In Folge dieser Kürzungen auf der ganzen Welt meldeten im März in Deutschland die ersten grossen Vertreter der Branche Insolvenz an: Vapiano, ein Systemgastronomieunternehmen aus Köln mit mehr als 230 Standorten, teilte Mitte März seine Zahlungsunfähigkeit mit (Vapiano SE., 2020).

Im Rahmen von zwei Online-Mitgliederbefragungen hat der Schweizer Arbeitgeberverband der Gastronomie (GastroSuisse) Umfragen zum Einfluss der COVID-19-Krise geführt, um im Frühjahr 2020 ihre ersten Folgen zu ermitteln. Die erste Umfrage erfolgte in der Periode vom 28. Februar bis zum 5. März und die zweite vom 6. März bis zum 16. März. Im Ergebnis waren bereits nach dem erlassenen Verbot von Grossveranstaltungen für über 1000 Personen starke Auswirkung in der Gastronomie spürbar (Hardegger, Koponen, & Vögel, 2020). So gaben über drei Viertel (76.6 %) der befragten Betriebe (insgesamt 2'640) an, Umsatzeinbussen erlitten zu haben. Besonders im Kanton Basel-Stadt war die Gastronomie aufgrund der Absage der Basler Fasnacht stark betroffen (Lurati & Vogt, 2020). 92.6 % aller befragten Betriebe aus Basel gaben an, dass sie viel Umsatz verloren haben – im Vergleich zum Vorjahr war der Ertrag um die Hälfte eingebrochen (48.6 %). Folgeschwer wurde in dieser Zeit auch der Kanton Genf durch die Absage des Autosalons getroffen (GastroSuisse, 2020, S. 38-41). Der erste Kanton, der einen Umsatzrückgang erlitt, allerdings nicht aufgrund der Absage einer Grossveranstaltung, ist der Kanton Tessin, der in dieser Zeit die Grenznahe zu Italien spürte, wo das Virus zu Beginn der Pandemie in Europa am stärksten ausgebreitet war (Tagesschau, 2020).

Für die Zeitspanne der ersten Befragung ermittelte GastroSuisse einen Gesamtverlust von 164.9 Mio. Franken. Die Folgen der Krise versetzten die Gastronomie bereits früh in eine existenzielle Notlage: Bis Mitte März musste bereits jedes 20. befragte Unternehmen den Betrieb aufgrund der Krise einstellen und 12.2 % standen zum Befragungszeitpunkt kurz vor der Schliessung. Bis zur kompletten Schliessung aller gastronomischen Betriebe in der Schweiz, die zwischen dem 13. und dem 16. März erfolgte, dürfte die Branche gemäss einer Schätzung des Branchenverbandes bereits 568 Mio. Schweizer Franken verloren haben (GastroSuisse, 2020, S. 38-41). Am 16. März beschloss der Bundesrat, gastronomische Betriebe schweizweit zu schliessen (Bundesamt für Gesundheit (BAG), 2020). Davon betroffen waren rund 94.8 % aller Betriebe der Branche in der Schweiz, ausgenommen waren lediglich Take-aways, Betriebskantinen und Hotel-Restaurants. In Tabelle 7 sind die chronologischen Umsatzeinbussen in der Schweizer Gastronomie einsehbar.

Zeitperiode	Einschneidende Einschränkungen	Mio. CHF
28.2.–5.3.2020	1. Woche nach Grossveranstaltungsverbot	164.93
6.3.–12.3.2020	2. Woche nach Grossveranstaltungsverbot	230.89
13.3.–16.3.2020	Zunahme kantonaler Beschlüsse zur Schliessung der gastronomischen Betriebe	171.75
17.3.–19.4.2020	Landesweite Schliessung aller gastronomischen Betriebe bis Ende März, mit Ausnahme von Beherbergungsbetrieben, Take-aways, Betriebskantinen und Lieferdiensten	2'533.72
28.2.–19.4.2020	Summe	3'101.30

Tabelle 7: Umsatzeinbussen der Branche infolge kantonaler und landesweiter Erlasse, Quellen: Online-Mitgliederbefragungen von GastroSuisse, AmPuls, Bundesamt für Statistik (GastroSuisse, 2020)

Die Konjunkturforschungsstelle (KOF) der Eidgenössisch Technischen Hochschule (ETH) Zürich bestätigte in ihrer Konjunkturumfrage in der Gastronomie einen Umsatzeinbruch von -16.4 % gegenüber dem Vorjahr im ersten Quartal 2019 und im zweiten Quartal einen Einbruch von -47.1 % (Konjunkturforschungsstelle (KOF) ETH, 2020). Obwohl der Sommer in Europa eine Erholung von der Krise brachte und die gesundheitspolitischen Massnahmen grösstenteils gelockert wurden, ist die Situation in der Gastronomie nach wie vor angespannt: Aus einer Umfrage des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA) geht hervor, dass sich Anfang November 2020 71.3 % aller deutschen Hotellerie- und Gastronomiebetriebe durch die COVID-19-Krise in ihrer Existenz bedroht sahen (DEHOGA, 2020). Wie eine Auswertung des Statistischen Bundesamtes hervorgeht (Tabelle 8), hat die Gastronomie in Deutschland von März bis August durchschnittlich 40.5 % an Umsatz gegenüber der Vorjahresperiode verloren und die Zahl der Beschäftigten ist um 17.6 % gesunken (Statistisches Bundesamt, 2020).

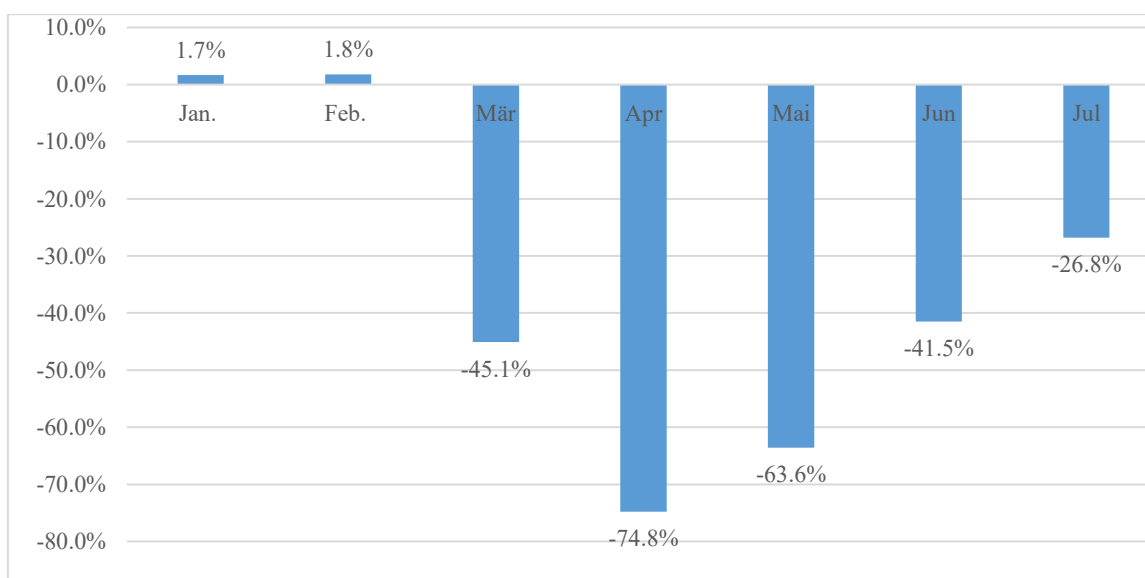


Tabelle 8: Umsatz im Gastgewerbe Deutschlands; Veränderung in Prozent im Vergleich zum Vorjahr, Quelle: Statistisches Bundesamt

Ab Anfang Oktober sind die COVID-19-Fallzahlen vielerorts wieder gestiegen, was international und auch national zu neuen Restriktionen zum Schutz vor dem Virus geführt hat und die Gastronomie auf der ganzen Welt vor grosse Hürden stellte. Mit welchen Massnahmen Gastronom der COVID-19-Krise zu trotzen versuchen, wird in Kapitel 5 dieser Arbeit aufgegriffen.

4.3 Einfluss auf Megatrends

Megatrends sind nicht isoliert wirkende Strömungen, vielmehr beeinflussen sie sich gegenseitig und verstärken sich teilweise in ihrer Wirkung. So ist der demografische Wandel nicht der einzige Treiber des Megatrends *«Silver Society»*, sondern auch der Megatrend *«Gesundheit»* beeinflusst die Alterung der Gesellschaft. Zukunftsforscher Harry Gatterer schreibt dazu in seinem Buch *«Wirtschaft nach Corona»*: *«So können durch die plötzliche Änderung eines Megatrends, wie beispielsweise durch Einschnitte in der Mobilität infolge der Coronakrise, vielfältige und komplexe Wechselwirkungen mit anderen Megatrends entstehen.»* (Gatterer, 2020, S. 90) Da die COVID-19-Krise noch im Gang ist, kann noch nicht erkannt werden, wie sich die Gesellschaft mittelfristig aufgrund ihr ausrichten wird. Das Zukunftsinstitut skizziert in einem Bericht vier mögliche Zukunftsszenarien, die nachfolgend zusammenfassend erläutert werden, bevor ihr Einfluss auf die beiden Megatrends *Gesundheit* und *Neo-Ökologie* analysiert wird.

Abbildung 6 zeigt, wie den verschiedenen Zukunftsszenarien zwei Basiskoordinaten zugrunde liegen, die Entwicklungsrichtungen beschreiben. Erstens geht es in der horizontalen Linie um *«gelingende Beziehungen versus nicht gelingende Beziehungen»* (optimistisch versus pessimistisch) und in der vertikalen Linie um die lokale versus der globalen Ausrichtung (*disconnected versus connected*). Ausgehend von diesem Vier-Felde-Szenario beschreibt jeder Bereich eine mögliche Entwicklung.

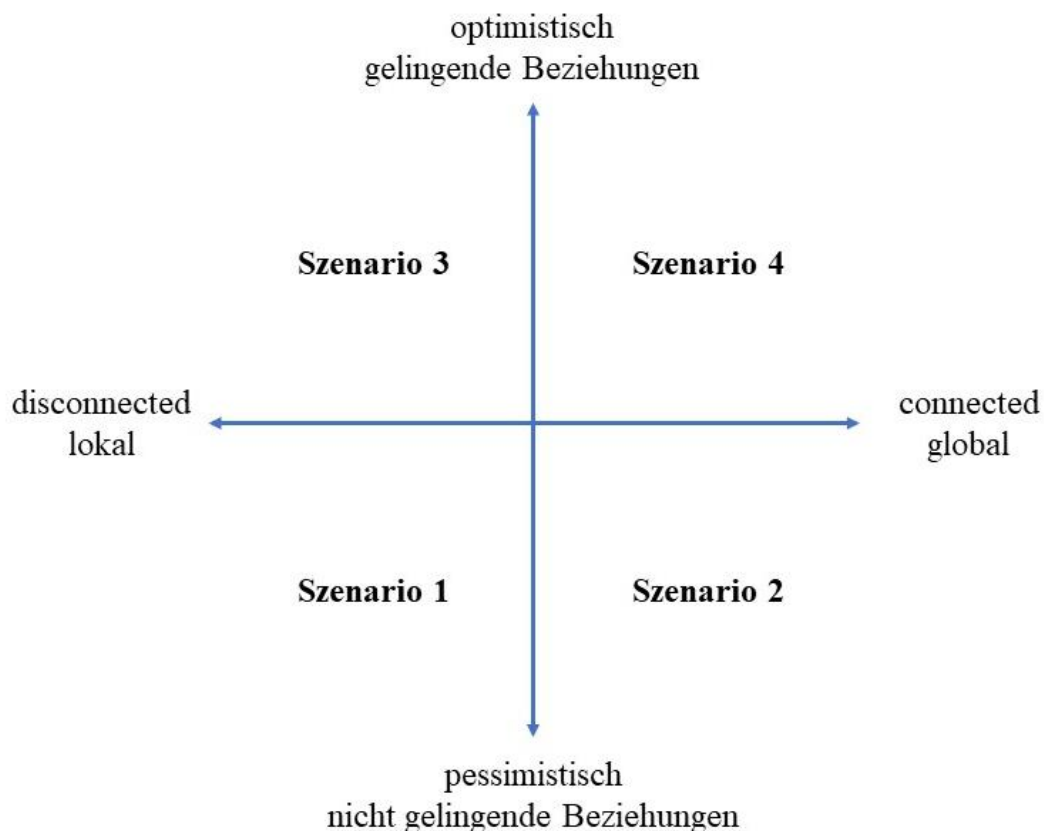


Abbildung 6: Einordnung der vier Szenarien gemäss dem Zukunftsinstitut (Zukunftsinstitut GmbH, 2020)

Szenario 1 – Totale Isolation: Dieser Fall steht für eine Zukunftssituation in totaler Isolation. Der Shutdown vom Frühjahr 2020 wurde zur Normalität und aktuell besteht eine

«Super-Safe-Society», in der Nationen klar abgegrenzt werden und nur noch mit einer Bewilligung ins Ausland gereist werden darf. Der Megatrend der Urbanisierung verliert stark an Bedeutung und das Land gewinnt an Anziehungskraft. Staaten versorgen sich zu grossen Teilen selbst und gegenüber Fremden besteht eine grundsätzliche Abneigung aufgrund vor Keimrisiken. Die Bürger arbeiten von Zuhause und begegnen sich in virtuellen Räumen. Restaurants werden zu Ghost-Kitchens umfunktioniert, d. h. zu Restaurants ohne Gästebereich, deren Fokus auf der Produktion von Speisen für den Heimlieferdienst liegt. (Zukunftsinstitut GmbH, 2020)

Szenario 2 – System-Crash: Die COVID-19-Krise hat in dieser Auslegung die ohnehin schon instabile Welt zum Taumeln gebracht, dem sie sich mittelfristig nicht mehr stellen kann. Das Vertrauen in den globalen Zusammenhalt wurde so stark zerstört, dass die Rückkehr zur gewohnten Routine nicht einfach möglich ist. Es herrscht ein Spannungsfeld mit gegenseitigen Schuldzuweisungen vor und die Märkte sind geprägt von nervösen Handlungen. Die ohnehin bereits gravierenden Spannungen zwischen Religionen und Minderheiten werden verstärkt und der Neo-Nationalismus nimmt zu. In dieser unsicheren Zeit wird Wissen immer mehr zu Macht und Big Data werden schnell vorangetrieben. Die Entwicklung von Künstlicher Intelligenz erlebt einen Boost, um Modelle und Simulationen für mögliche Krisenszenarien zu errechnen. Somit verbreitet sich auch der bereits vorhandene Cybercrime im staatlichen Auftrag. Die individuelle Datenfreiheit sinkt und die Gesellschaft wird zunehmend vom Staat nachverfolgt, ihre gesundheitlichen Daten werden laufend in staatlichen Datenbanken abgelegt. (Zukunftsinstitut GmbH, 2020)

Szenario 3 – Neo-Tribes: Es wird in diesem Szenario im Vergleich zum Vorkrisenstand verstärkt lokal gedacht, die Gesellschaft bevorzugt lokal und nachhaltig von kleinen Gemeinschaften produzierte Produkte. Sie traut Staaten und multinationalen Organisationen nur noch wenig. Die Sicherheit und die damit verbundene Angst vor Ansteckungen führen zu mehr Häuslichkeit und Grossveranstaltungen gibt es nur noch vereinzelt. Die Menschen ziehen wieder verstärkt auf das Land und treffen sich in virtuellen Räumen, sicher vor Ansteckungen geschützt. Fernreisen verlieren an Attraktivität, eher die umliegenden Regionen werden erkundet. Durch die regionale Verbundenheit gewinnt die Sharing-Economy stark an Bedeutung. Die Wirtschaft funktioniert selbstreguliert und autonom im regionalen Gefüge. (Zukunftsinstitut GmbH, 2020)

Szenario 4 – Adaption: Die COVID-19-Krise hat eine Selbstregulierung der Märkte in Kraft gerufen, die auch die Gesellschaft dazu anregt, Güter und ihre Herkunft sowie ihre Produktion zu hinterfragen. Die Menschheit passt sich den Gegebenheiten adaptiv an. Heimische Produkte und das eigene Erleben von Handwerk hat durch die Unterbrechung globaler Handelsketten an Bedeutung gewonnen. Es entsteht eine Balance zwischen lokalem und globalem Handel. Lokale Online-Händler brechen die Monopolstellung der grossen Anbieter wie Amazon und Alibaba leise auf. Die Pandemie hat dazu geführt, dass die Gesundheit ganzheitlich betrachtet wird – als ein Zusammenspiel von Umwelt, Stadt, Politik und Gemeinschaft. Diese neue Einstellung verändert auch das Gesundheitssystem und lässt Regierungen, Organisationen sowie Unternehmen kooperieren, um eine gesunde Umwelt für alle zu schaffen. Health-Apps werden zur Normalität und die Gesundheitsdaten der Bürger werden in Echtzeit analysiert. Dank dieser Echtzeitanalyse sollen zukünftige Pandemien erkannt und Massnahmen zügig ergriffen werden. Die Gesellschaft realisiert, dass weder Viren noch die Klimakrise vor Grenzen halt machen, weshalb

der globale Zusammenhalt gestärkt wird und Herausforderungen gemeinsam gelöst werden (Zukunftsinstitut GmbH, 2020).

Obschon die vier Szenarien, die das Zukunftsinstitut für die Zeit nach Abklingen der Pandemie definiert, als überspitzte Darstellung einzustufen sind und keinerlei Anspruch auf Richtigkeit erheben, können sie dennoch der Orientierung dienen, vor allem in Bezug auf die Entwicklung der Megatrends. In Abbildung 7 ist anhand einer Impact-Map zu erkennen, wie sich die Szenarien auf die zwölf Megatrends auswirken.

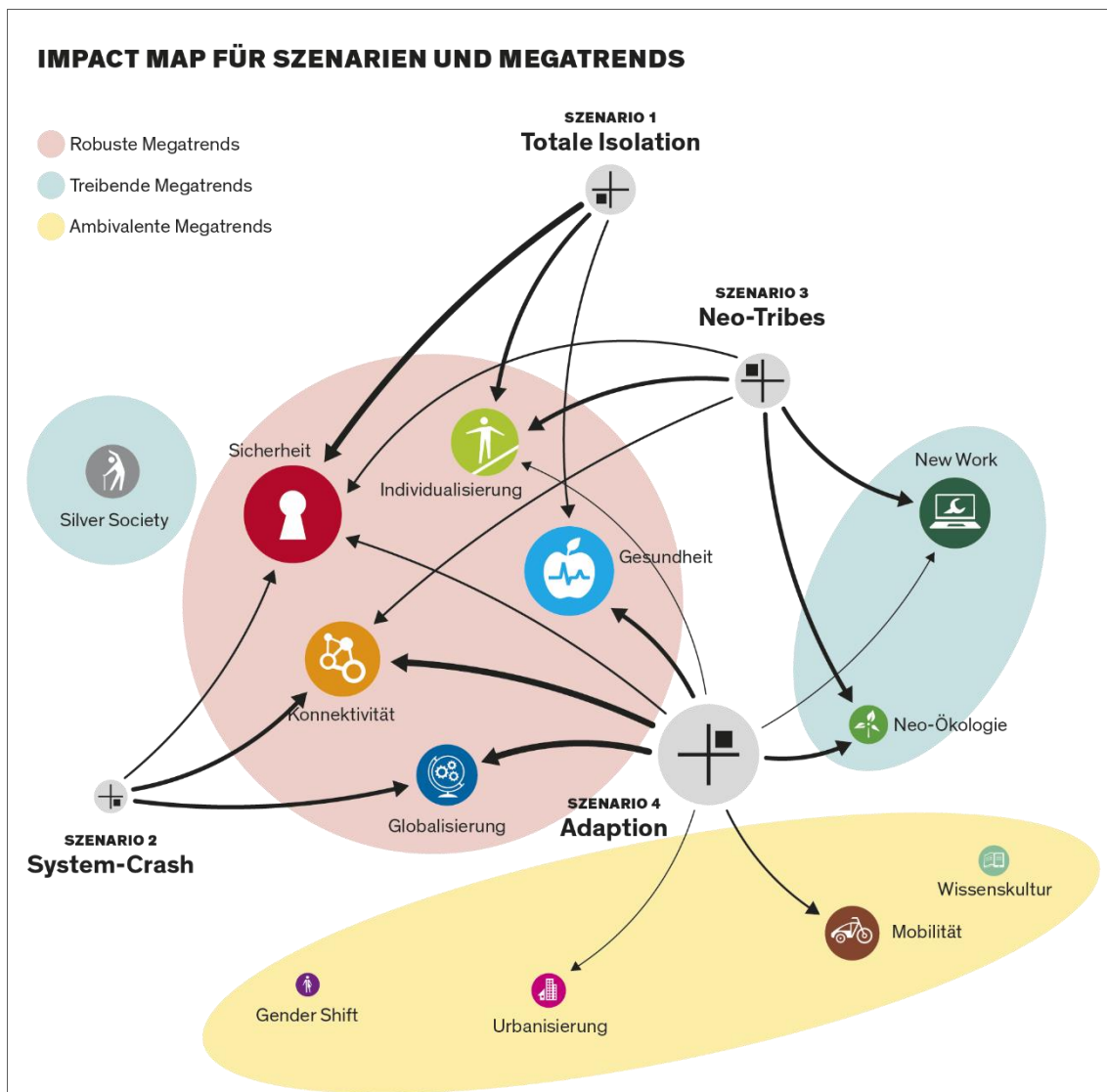


Abbildung 7: Impact-Map für Szenarien und Megatrends, 2020, Quelle: (Zukunftsinstitut GmbH, 2020)

Gemäss dem Zukunftsinstitut nimmt das Szenario mit der höchsten Wahrscheinlichkeit – die Adaption – starken Einfluss auf die beiden in dieser Arbeit untersuchten Megatrends Gesundheit und Neo-Ökologie. Nachfolgend werden diese Auswirkungen untersucht.

4.3.1 Einfluss auf den Megatrend – Neo-Ökologie

Bereits vor der COVID-19-Krise wurde die Neo-Ökologie vom Nischen-Lifestyle zu einer starken gesellschaftlichen Bewegung. Werte der Gesellschaft wandeln sich immer stärker und schneller zugunsten des ökologischen Denkens und die Politik wie auch Unternehmen werden verstärkt zum Handeln aufgefordert (Über 2000 Demonstrierende an

«Klimastreik», 2020). Ein aktuelles Beispiel dafür bildet die Volksabstimmung vom 29. November 2020 über eine Konzernverantwortungsinitiative, die das Handeln von super-nationalen Unternehmen verstärkt in die Verantwortung stellen könnte (Marty, 2020). Das COVID-19-Virus rief der Menschheit ins Gedächtnis, dass sie nicht alles kontrollieren kann und sie ein Teil der Natur sind. Ökologie ist nicht nur das Thema der grössten Jugendbewegung «Fridays for Future» der letzten Jahre, auch gewinnt sie für viele an persönlicher Bedeutung (Gatterer, 2020).

Die Leistungsgesellschaft wird zunehmend von einer jungen Generation, die die Klimathematik als Frage ihrer eigenen Zukunft sieht, abgelöst. Ihre Vertreter sind krisenerprobt und werden die Wirtschaft in den nächsten Jahrzehnten stark umformen, argumentiert der Zukunftsforscher Harry Gatterer. Weniger der Konsum und der Status als vielmehr der Sinn wird im Zentrum des Handelns stehen. Seit die Klimakrise ins Zentrum der Gesellschaft gerückt ist, wird der Megatrend Neo-Ökologie verstärkt zum entscheidenden Treiber der Zukunft (Gatterer, Wirtschaft nach Corona - The next Generation of Business, 2020). Dennoch hat sich gezeigt, dass trotz monatelangem Lockdown weiterhin über den eigenen Verhältnissen gelebt wird und der Ressourcenverbrauch während der letzten Monate nur minimal zurückging (Der Tagesspiegel, 2020).

Die COVID-19-Krise hat den Blick vieler Menschen wieder verstärkt auf die Region und lokale Produkte gelenkt. So war es durch Reiserestriktionen nicht mehr so einfach möglich, ins Ausland zu verreisen, und im Frühjahr 2020 wurde eine gewisse Unsicherheit bezüglich der Versorgungssicherheit geweckt, als internationale Handelsketten unterbrochen wurden. Was in Deutschland zu solchen Unsicherheiten in der Bevölkerung geführt hatte, war, dass das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) die Bevölkerung mittels eines Tweets zu beruhigen versuchte, der in Abbildung 8 folgt.

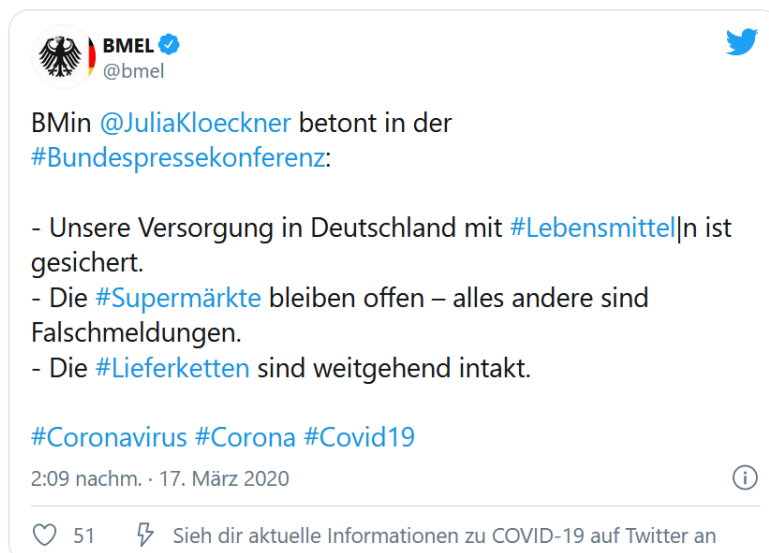


Abbildung 8: Tweet des BMEL zur Landesversorgung in Deutschland vom 17.3.2020, Quelle: www.twitter.com

Das beschriebene verstärkte Bewusstsein für Produkte und deren Ursprung führte zu einer erhöhten Wertschätzung gegenüber lokalem. Wochenmärkte mit regionalen Produkten sowie Gemüse- und Obstkisten von lokalen Bauern haben in dieser Zeit stark an Zustrom gewonnen (Rützler & Reiter, 2020, S. 8). Gemäss Harry Gatterer ist dies eine schrittweise

Abwendung vom Massenkonsum zu Gunsten eines nachhaltigeren Wirtschaftssystems (Gatterer, 2020, S. 107).

Das bereits vorhandene Verständnis der Relevanz der Neo-Ökologie wurde durch die COVID-19-Krise zusätzlich verstärkt, sie dürfte in Zukunft aufgrund der angespannten Klimasituation weiterhin an Bedeutung gewinnen. Im empirischen Teil dieser Arbeit wird untersucht, wie sich dieser Megatrend auf die Systemgastronomie auswirkt.

4.3.2 Einfluss auf den Megatrend – Gesundheit

Die COVID-19-Krise hat das Verständnis von Gesundheit als Abwesenheit von Krankheiten ins Bewusstsein zurückgerufen, wogegen davor Gesundheit oftmals eher mit einem von Schönheit und Fitness geprägten Lifestyle assoziiert wurde. Ähnlich der Neo-Ökologie gilt der Megatrend der Gesundheit als besonders widerstandsfähig und ist eine Tiefenströmung, die erheblichen Einfluss auf die Esskultur aufweist. Hanny Rützler meint dazu: «durch die akuten Bedrohungen der Gesundheit, wie wir sie durch die aktuelle Virus-Pandemie erleben, fokussieren sich viele Menschen noch stärker auf eine gesundheitsfördernde Ernährung» (Rützler & Reiter, 2020, S. 18).

Der Megatrend der Gesundheit verändert die Gesellschaft und die Unternehmenskulturen nicht erst seit dem Virus und seiner Auswirkungen, auch davor liessen sich vielfach entsprechende Effekte im Handeln beobachten: Vom Einkauf im Supermarkt über Aktivitäten in der Freizeit schwingt das Thema stets mit. Kaufentscheidungen werden dadurch stark beeinflusst und alle Branchen müssen sich offensiv danach ausrichten (Gatterer, 2020, S. 104).

Das COVID-19-Virus wird als Bedrohung für die Gesundheit angesehen und macht Menschen zu Überträgern eines Risikos. Durch das Verständnis dieser realistischen Bedrohung ist es der Gesellschaft bewusst geworden, dass sich Menschen die Umwelt mit einer Vielzahl gesundheitsschädlicher Einflüsse teilen, und sie sieht sich selbst wie auch die Politik in der Verantwortung, noch intensiver auf die Gesundheit zu achten. Dieses Verhalten wird in Zukunft verstärkt sämtliche gesellschaftliche Handlungen prägen, von politischen Entscheidungen, über infrastrukturelle Planungen bis hin zur persönlichen Ernährung, so Harry Gatterer (Gatterer, 2020, S. 104). Dass in der Ernährung bereits eine Veränderung stattgefunden hat, bestätigt eine Umfrage des Agrarmarkts Austria, wonach zwei Drittel der Österreicher seit Anbruch der COVID-19-Krise häufiger mit frischen Zutaten kochen (AMA – Agrarmarkt Austria Marketing GmbH, 2020).

5 Empirischer Teil

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse zu Systemgastronomie, Megatrends und COVID-19-Krise aus dem theoretischen Teil mit der Praxis verglichen. Damit sollen die Ziele dieser Arbeit wissenschaftlich erreicht und die zentrale Forschungsfrage – *Welche Faktoren sind während und nach der COVID-19-Krise erfolgsentscheidend für die Systemgastronomie?* – beantwortet werden.

5.1 Methodisches Vorgehen

Um die Forschungsfrage zu klären und die Ziele dieser Arbeit zu erfüllen, werden im empirischen Teil dieser Arbeit drei verschiedene Methoden angewendet.

Canvas-Business-Modell-Analyse: Um verschiedene Systemgastronomieunternehmen auf Erfolgsfaktoren zu prüfen, werden drei Unternehmen analysiert und mit Hilfe des Canvas-Business-Modells eingeordnet: Yooji's Sushi Deli wird als lokales Schweizer Unternehmen analysiert. Hans im Glück, eine junge Burgerkette aus Deutschland, soll Aufschluss zum deutschen Markt geben. Zum Schluss wird eines der grössten Systemgastronomie-Unternehmen der Welt, McDonald's, analysiert und eingeordnet.

Das Canvas-Business-Modell dient als fixe Struktur, um die Unternehmen nach den gleichen Faktoren zu bewerten. Das Modell wird in der Einführung des Kapitels 5.2 vorgestellt.

Konsumentenumfrage: Es fließt die Auswertung von zwei Konsumentenumfragen zum Thema der Gästeerwartungen in der Gastronomie in diese Arbeit ein. Mit Hilfe dieser sollen die Bedürfnisse von Konsumenten erhoben sowie analysiert werden.

Im Auftrag von Food Service Schweiz hat Simone Müller-Staubli 2016 1'322 Gäste und Besucher von Restaurants mittels einer Online-Umfrage zu ihrem Konsumverhalten in Bezug auf die Ausser-Haus-Verpflegung befragt. Ausser-Haus-Verpflegung bedeutet in diesem Zusammenhang alle Mahlzeiten, die nicht zuhause zubereitet wurden, sondern ein externes Verpflegungsangebot voraussetzen.

Um zu prüfen, ob sich die Aussagen der Umfrage von 2016 nach wie vor mit der Realität decken, hat der Autor auch eine Umfrage mit ähnlichen bzw. teils identischen Fragen geführt. Diese erfolgte online im Zeitraum vom 5. Oktober bis zum 19. Oktober 2020, wobei 143 Personen teilgenommen haben. In Kapitel 5.3 werden die Resultate beschrieben, um anschliessend Schlussfolgerungen abzuleiten.

Experteninterviews: Um die Forschungsfrage zu beantworten und die Handlungsempfehlungen in Kapitel 6 aus dem Canvas-Business-Modell mit den Auswertungen der zwei Konsumentenumfragen abzugleichen, wurden in der Woche vom 23. November 2020 drei Experteninterviews geführt, wobei die Fragestellung identisch war. Die Interviewpartner sind Branchenexperten aus der Gastronomie bzw. der Systemgastronomie. In diesen Expertenbefragungen sollten die Einflüsse und die Bedeutung der beiden Megatrends Neo-Ökologie sowie Gesundheit für die Gastronomie erfasst werden.

Alle drei Interviews wurden schriftliche festgehalten und von Schweizerdeutsch wörtlich ins Hochdeutsche transkribiert, um die Lesbarkeit zu vereinfachen. Die Interviews sind der Arbeit in Anhang III angefügt und werden in Kapitel 5.4 ausgewertet.

5.2 Canvas-Unternehmensanalyse

In dieser Arbeit sollen die Einflussfaktoren, d. h. die Wirkung der beiden Megatrends Gesundheit und Neo-Ökologie im Zusammenhang mit der COVID-19-Krise auf die Systemgastronomie analysiert werden, um der Forschungsfrage auf den Grund zu gehen. Hierfür werden im nachfolgenden Abschnitt die Einflussfaktoren der Systemgastronomie anhand des Canvas-Business-Modells analysiert. Dazu ist es notwendig, das Canvas-Business-Modell kennenzulernen, um anschliessend seine einzelnen Felder mit der Systemgastronomie abzugleichen und ein einheitliches Verständnis der Einflussfaktoren der Branche zu gewinnen. Nach der Canvas-Unternehmensanalyse der drei Unternehmungen wird jeweils analysiert, welches Feld inwiefern von den Megatrends und der COVID-19-Krise betroffen ist.

5.2.1 Canvas-Business-Modell

Osterwalder definiert in seinem Buch «Business Model Generation» ein Geschäftsmodell wie folgt: «Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.» (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 18-19) Um konstruktiv über eine Geschäftsidee zu sprechen, ist es essenziell, dass ein gemeinsames Verständnis dessen vorhanden ist, was unter einem Geschäftsmodell zu verstehen ist. Das Canvas-Business-Modell bietet eine Grundlage und ein Konzept eines einheitlichen Geschäftsmodells. Mithilfe des Canvas-Business-Modells lassen sich Geschäftsmodelle in einfachen Schritten beschreiben: «Dieses Konzept wurde auf der ganzen Welt angewendet und getestet und wird bereits in verschiedenen Organisationen eingesetzt, unter anderem bei IBM, Ericsson, Deloitte, bei den kanadischen Public Works and Governmental Services und vielen anderen.» (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 18-19) Der Ursprung des Canvas-Business-Modells geht auf die Dissertation von Alexander Osterwalder zurück, der seine Doktorarbeit zum Thema der Geschäftsmodellinnovation bei Professor Yves Pigneur an der HEC Lausanne schrieb und den Ansatz des Modelles schildert. Von diesem Aufsatz ausgehend wurde das finale Modell in Kooperation mit 470 Mitautoren aus 45 Ländern entwickelt.

Das Modell ist aus neun Bestandteilen aufgebaut: Kundensegmente, Wertangebote, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften und Kostenstruktur. Abbildung 9 zeigt, wie dieses Modell von Osterwalder und Pigneur dargestellt wird.

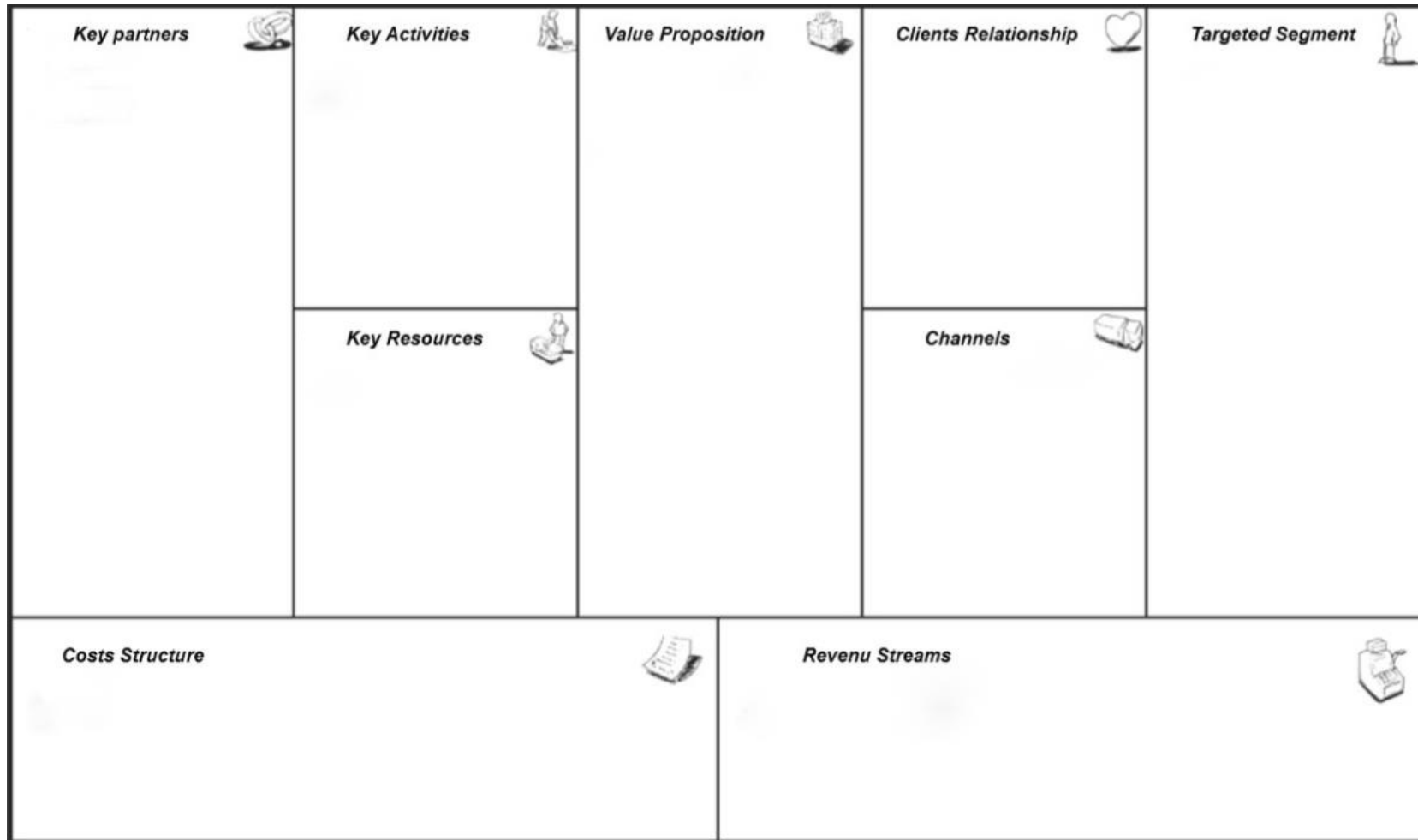


Abbildung 9: Canvas Business Modell nach Osterwalder und Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Das Kundensegment bestimmt die verschiedenen Personen und Organisationen, die ein Unternehmen mit seinen Produkten sowie Dienstleistungen bedienen will. Es kann von «Business-to-Business» bis zum breiten Massenmarkt reichen. Zu diesem Baustein sollen folgende zentrale Fragen beantwortet werden:

1. Für wen schöpft das Unternehmen Wert?
2. Wer sind die wichtigsten Kunden?

Der Baustein Wertangebot beschreibt sämtliche Werte, die von einem Unternehmen für einen Kunden erbracht werden. Dies können Produktionen oder auch Dienstleistungen sein. Werte können quantitativ oder qualitativ sein. In Bezug auf diesen Baustein sollen folgende zentrale Fragen beantwortet werden:

1. Welchen Wert vermittelt das Unternehmen dem Kunden?
2. Welche Kundenbedürfnisse erfüllt das Unternehmen?
3. Welche Produkt- und Dienstleistungspakte bietet ein Unternehmen seinen Kunden?

Der Bausteine, der die Schnittstelle zum Kunden im Canvas-Business-Modell definiert, wird als «Kanäle» bezeichnet und umfasst sämtliche Kommunikations-, Distributions- sowie Verkaufskanäle, die zwischen einem Kunden und dem Unternehmen bestehen. Kanäle werden in «direkte» und «indirekte» Formen aufgeteilt, wobei die «direkten Kanäle» alle unternehmenseigenen Verkaufspunkte mit dem Kunden darstellen und die «indirekten» Verkaufspunkte über Partner und Vertriebspartner (z. B. Grosshändler). Zu diesem Baustein sollen folgende zentrale Fragen beantwortet werden:

1. Über welche Kanäle sollen die Kundensegmente einer Unternehmung erreicht werden?
2. Welche Kanäle funktionieren am besten?

Im Baustein Kundenbeziehungen wird als Strategie definiert, welche Kundenbeziehung zur Erreichung des Zieles notwendig ist. Die Ziele können Kundenakquise, Kundenpflege, d. h. das Halten der Kundschaft, aber auch die Verkaufssteigerung im Sinne der Steigerung des Umsatzes pro Kunde sein. Die Wahl hängt stark mit der Phase eines Unternehmens zusammen. So ist es für ein junges Unternehmen ohne Marktanteil eine Priorität, erstmals Kunden zu gewinnen, wogegen sich eine bestehende Firma in erster Linie damit beschäftigt, bestehende Kunden zu behalten. In diesem Baustein sollen folgende zentrale Frage beantwortet werden:

1. Welche Art Beziehung führt ein Unternehmen mit den verschiedenen Kundensegmenten?

Der Baustein der Einnahmequellen dient der Beantwortung der Frage, für welchen Werte die Kundensegmente bereit sind, etwas zu bezahlen. Dies kann in Form von einmaligen Transaktionseinnahmen oder von wiederkehrenden Einnahmen erfolgen. In diesem Baustein sollen folgende zentrale Fragen beantwortet werden:

1. Für welche Werte sind die Kunden einer Unternehmung bereit, zu bezahlen?
2. Wie wird bezahlt?
3. Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?

Um einen Wert für Kunden zu erschaffen, sind Schlüsselressourcen nötig. Diese können physischer, finanzieller, intellektueller oder menschlicher Natur sein. Bezüglich dieses Bausteins soll folgende zentrale Frage beantwortet werden:

1. Welche Schlüsselressource erfordert ein Unternehmen, um das Werteangebot anbieten zu können?

Die wesentlichen Handlungen, die zur Erschaffung eines Wertes nötig sind, werden als Schlüsselaktivitäten beschrieben. Hierzu soll erkannt werden, welche Reihe von Tätigkeiten ein Unternehmen ausführen muss, um einen Wert für seine Kundensegmente zu erschaffen. In diesem Baustein soll folgende zentrale Frage beantwortet werden:

1. Welche Schlüsselaktivitäten erfordert das Werteangebot?

Der Baustein der Schlüsselpartnerschaften definiert alle nötigen Netzwerke mit anderen Organisationen oder Stakeholdern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen. Zu diesem Baustein sollen folgende zentrale Fragen beantwortet werden:

1. Wer sind die Schlüsselpartner einer Unternehmung?
2. Wer sind die Schlüssellieferanten?
3. Welche Schlüsselressourcen beziehen wir bei welchem Partner?

Der letzte Baustein im Canvas-Business-Modell beschreibt die Kostenstruktur und damit alle Kosten, die bei der Ausführung des Geschäftsmodelles anfallen. In diesem Baustein lauten die zentralen Fragen wie folgt:

1. Welche sind die wichtigsten mit dem Unternehmensmodell verbundenen Kosten?
2. Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?
3. Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?

In fortfolgenden Kapiteln werden verschiedene Systemgastronomieunternehmen in das Canvas-Business-Modell eingeordnet.

5.2.2 Einordnung von Yooji's Sushi Deli in das Canvas-Business-Modell

Yooji's¹ steht für moderne, gesunde japanische Küche. Der Brand ist Teil der Two Spice AG aus Zürich. Two Spice ist ein kreatives und innovatives Gastronomie- und Lifestyle-Unternehmen, in dem seit über 30 Jahren Ideen und verschiedene Betriebskonzepte wie auch Brands entstehen. Mehrere Firmen, denen 34 Gastronomiebetriebe angehören, bilden die Two Spice AG. So zählen auch eine Weinhandlung, ein international tätiges Trading-Unternehmen sowie eine moderne Sushi-Manufaktur zur Gruppe. Die Unternehmung wird von den beiden Gründern Daniel Kehl und Marc Saxer geleitet. Die Coop Genossenschaft ist mit 32.8 % (Geschäftsbericht der Coop-Gruppe 2019, 2020, S. 108) minderheitsbeteiligt. Two Spice erwirtschaftete 2019 einen Nettoumsatz von 104 Mio. Schweizer Franken (Farine, 2020) und beschäftigte ca. 800 Mitarbeitende.

Yooji's als eingeständiger Brand der Two Spice Gruppe ist ein führendes Schweizer Sushi-Systemgastronomieunternehmen im Premium-Segment, das an 15 inländischen Toplagen vertreten ist – unter anderem als einziger Gastronomiebetrieb mit über 400 m² an der exklusiven Zürcher Bahnhofstrasse. Der Brand Yooji's wurde im Jahr 2000 gegründet. Seine Basis bildete die langjährige Erfahrung der beiden Gründer mit Sushi. Mit dem Konzept Yooji's wurde der internationale Trend von Sushi, gesundem Essen, Design und Lifestyle zusammengefasst. Yooji's wurde 2006 für das innovative Konzept des Leaders Club Deutschland mit der «Goldenen Palme» (Leaders Club Award 2006 für Schnitzerei, San Pietro und Yooji's, 2006) und 2010 vom Leaders Club International in London ausgezeichnet.

¹ Folgende Informationen zu der Analyse von Yooji's stammen aus internen Dokumenten, zu welchen ich als Operativer Leiter Zugang habe.

Nachfolgend wird das Canvas-Business-Modell mit der Unternehmung Yooji's abgeglichen. Für jeden Baustein werden die Einflüsse der Megatrends Gesundheit und Neo-Ökologie sowie der COVID-19-Krise analysiert.

Kundensegmente: Die 15 Yooji's-Filialen wurden im Jahr 2019 von monatlich durchschnittlich 123'000 Gästen besucht (vgl. Anhang V) und von Januar bis Oktober 2020 wurden durchschnittlich 1'153 Bestellungen pro Monat nach Hause geliefert (vgl. Anhang IV). Auch beliefert Yooji's andere Restaurants als B2B-Kunden, wobei diese auf den Gesamtumsatz umgeschlagen gering ins Gewicht fallen.

Kategorisierung der Kundensegmente nach Umsatzvolumen, wobei Kundengruppe A die umsatzstärkste ist:

- A-Kunden – B2C-Privatkunden, die sich im Restaurant (Inhouse) verpflegen
- B-Kunden – B2C-Privatkunden, die das Take-out-Angebot von Yooji's nutzen
- C-Kunden – B2C-Privatkunden, die sich das Essen nach Hause liefern lassen
- D-Kunden – B2B-Geschäftskunden, die das Essen weiterverkaufen

Nachfolgend werden die Eigenschaften von Kundengruppe A konkretisiert (Tabelle 9)

Tabelle 9: Kundensegment Analyse Yooji's Kundenworkshop 2020

Kundengruppen	Kundengruppe A – Privatkunden, die sich To Go oder im Restaurant verpflegen
Demografie	Alter: 30–55 Geschlecht: ausgewogen mit einem leicht höheren Anteil an Frauen Einkommen: mittel bis hoch, 75'–150' TCHF pro Jahr Wohnort: deutschschweizer Städte und ihre Agglomeration
Einstellungen	Bewusstsein für Qualität, Lifestyle und Gesundheit
Preissensibilität	Kunden, die bereit sind, für gute Qualität mehr zu zahlen

Durch das breite Kundenspektrum konnte während der COVID-19-Krise ein gewisser Umsatzverlust aufgefangen werden, so ist der Home-Delivery-Anteil, d. h. die Kundengruppe C, in der Krise stark gewachsen. Kundengruppe B ist leicht rückgängig jedoch, nicht so stark wie Kundengruppe A, die während des Lockdowns und auch danach am stärksten eingebrochen ist.

Wertangebote: Bei Yooji's wird zwischen sieben Wertangeboten unterschieden, die nachfolgend beschrieben werden:

«À la Carte»: Im «À-la-Carte»-Bereich, der in vier von 15 Yooji's-Betrieben angeboten wird, kann sich der Gast wie in einem herkömmlichen Restaurant bedienen lassen. Er wählt von einem Menu seine Speisen und Getränke, die ihm nachfolgend am Tisch serviert werden.

«Kaiten»: Als «Kaiten» wird auf Japanisch das Sushi-Laufband bezeichnet, an dem die Gäste wie an einer Bar direkt in die Küche sehen und ihre Speisen auswählen. Getränke oder zusätzliche Speisen können über ein KIES (Kunden-Information-Entertainment-System) über Touchscreens an jedem Platz gesteuert werden, um zu bestellen. Zusätzlich zur Bestellfunktion bietet das KIES Internetzugang, Informationen zu Produkten und Spiele. Das KIES wurde erstmals 2006 eingeführt, vor dem Einzug des iPhones, und galt dazumal als massgebend für den Einsatz von Technologie in der Gastronomie. Kaiten bieten neun von 15 Yooji's-Betrieben an.

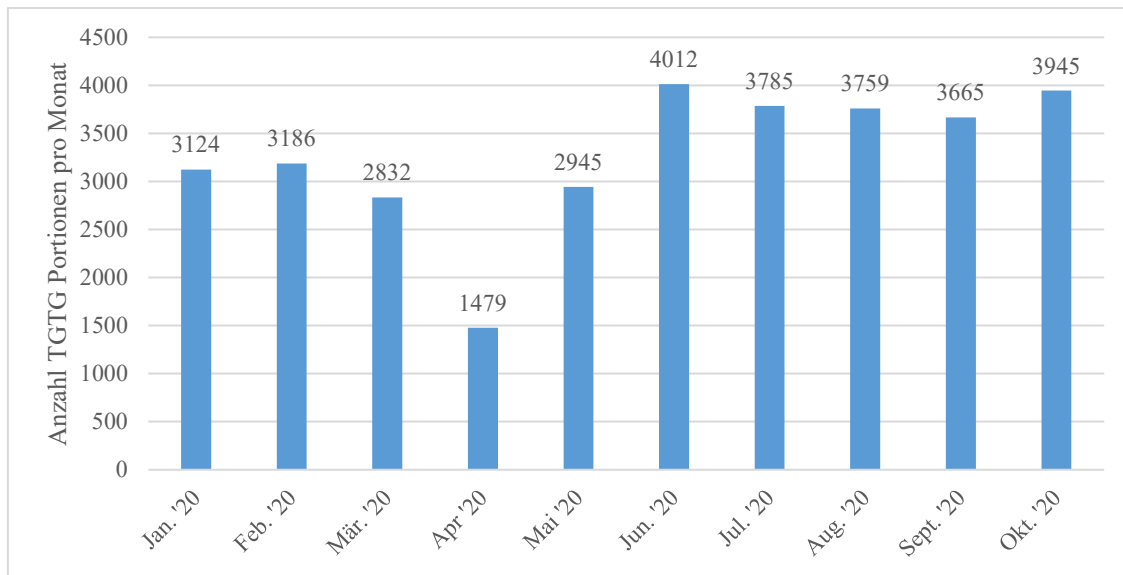
Take-Away/To Go: Gäste entnehmen ihre Speisen und Getränke hierbei einer Kühlvitrine oder bestellen diese an der Kasse (Counter). Das Essen wird mitgenommen und im Büro, Zuhause oder im Freien konsumiert. Take-Away bietet Yooji's an allen 15 Standorten an erzielt damit 64 % des Gesamtumsatzes, wobei der Pro-Kopf-Umsatz beim Take-Away mit durchschnittlich 21.30 CHF deutlich tiefer ist als in den Optionen «À la Carte» (42.10 CHF) sowie «Kaiten» (31.35 CHF). So kann der hohe Umsatz durch die grosse Menge realisiert werden.

Take & Stay: Gäste entnehmen bei dieser Option ihre Speisen einer Vitrine, bezahlen an der Kasse und geniessen das Essen Inhouse, ohne dabei klassisch bedient zu werden. Diese Form des Werteangebots bietet Yooji's in zehn Betrieben an.

Home-Delivery (HD): Gäste Bestellen ihr Essen hierbei online – entweder über www.yoojis.com oder über www.smood.ch – und es wird von einem externen Delivery-Partner nach Hause geliefert. Dieses Werteangebot ist das jüngste und wird mit dem Deliverypartner Smood seit Ende 2018 bereitgestellt. Dennoch zeigt der Trend klar nach oben: Das Bestellvolumen verdoppelt sich beinahe jedes Jahr (vgl. Anhang IV) und während der COVID-19-Krise hat das HD zusätzlich stark an Bedeutung gewonnen. So wurden im Jahr 2019 1.97 % des Nettoumsatzes von Yooji's mit HD erzielt, während dies in den ersten neun Monaten des Jahres 2020 (Januar bis September) für 3.70 % des Umsatzes galt. Home-Delivery wird in acht Yooji's Filialen angeboten.

Too-Good-To-Go (TGTG): Übrig gebliebene Lebensmittel, die am Folgetag aufgrund Hygienestandards nicht mehr in den Verkauf gelangen können, werden bei Yooji's über die Plattform TGTG 30 Minuten vor Ladenschluss zu einem Drittel des regulären Verkaufspreises angeboten. Wie Tabelle 10 zeigt, konnten so von Januar bis Oktober 2020 32'732 Portionen Essen vor dem Mülleimer gerettet werden.

Tabelle 10: Anzahl über die App Too-Good-To-Go im Jahr 2020 verkaufter Portionen, Quelle: (Too Good To Go, 2020)



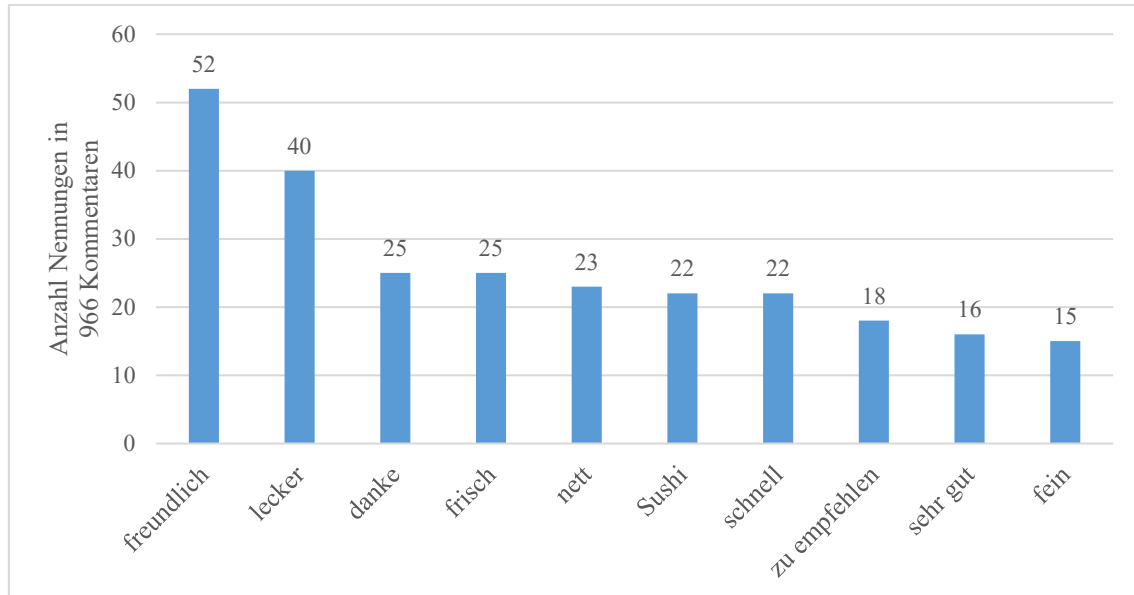
Events: Sushikurse sind für Familien, Kindergeburtstage und Teamevents ein gefragtes Werteangebot von Yooji's, stellen jedoch auf das Gesamtvolumen des Umsatzes projiziert einen unbedeutenden Teil dar (<1 %).

Oftmals als Schwäche von externen Stellen bemängelt, zeigt sich in der Krisensituation ein diversifiziertes Werteangebot als Möglichkeit, das Klumpenrisiko zu minimieren. So konnte, wie bereits beim Baustein des Kundensegments geschildert wurde, das Werteangebot «Home-Delivery» während der COVID-19-Krise an Umsatz zulegen, während die anderen Angebote aufgrund gesundheitspolitischer Einschränkungen an Umsatz eingebüsst haben. Der Trend der Neo-Ökologie nimmt Einfluss auf sämtliche Werteangebote. Im À-la-Carte- wie auch im Kaiten-Bereich liegt das Augenmerk auf der Reduktion des Foodwaste, d. h. der Lebensmittel, die aufgrund der Lebensmittelverordnung am Folgetag nicht mehr verkauft werden können. Dies erfordert zum einen ein geschicktes Einkaufsmanagement und zum anderen kann Yooji's dank eines weiteren Angebotes (TGTG) dieser Herausforderung zusätzlich entgegenwirken.

Im Take-Away- wie auch im Take-&Stay-Bereich liegt der Fokus auf den Verpackungen, die zu einem grossen Teil aus Plastik bestehen – hier ist Yooji's zunehmend gefordert. Dies zeigt auch eine Recherche, die der Autor auf Restaurant-Bewertungsportalen vorgenommen hat: Dazu hat er im Zeitraum vom 1.11.2019 bis zum 31.10.2020 auf den beiden Portalen Tripadvisor und Goolge nach den Wörtern Gesund/Gesundheit sowie nach den Begriffen Plastik und Umweltfreundlichkeit gesucht. In Total 966 Kommentaren wurden die beiden Suchkriterien jeweils viermal genannt, wobei die Kommentare, die mit Gesundheit in Verbindung gebracht werden können, als positiv eingestuft sind, und die, die sich auf die Umweltfreundlichkeit beziehen, als negativ. Nachfolgend wird ein Kommentar zitiert, der auf Google am 18. August 2020 von einem anonymen User eingegangen ist. «Das machen wir jetzt nicht mehr mit, bis sie es schaffen, zeitgemässe, umweltfreundliche Verpackungen entwickeln zu lassen und zu verwenden. Der Plastikmüll eines Yooji's Take-away-Abendessens ist nicht akzeptabel und nicht verantwortungsbewusst für ein Unternehmen, das zeitgemäss sein möchte.» (www.google.com, 2020) Sushi gelten als gesunde Ernährung, dennoch scheint mit nur vier Erwähnungen

dieser Punkt für Kunden nicht essenziell zu sein. In der Auswertung, die über das Analyseportal www.webbosaurus.de erstellt wurde, konnten hingegen Eigenschaften wie freundlich, frisch und schnell deutlich öfter identifiziert werden, wie Tabelle 11 zeigt.

Tabelle 11: Kundenfeedbackanalyse via www.webbosaurus.de, 2020



Kanäle: Bei Yooji's werden folgende Kanäle eingesetzt:

- Direkter POS: Alle 15 Stores und Restaurants, die an hochfrequentierten Orten in der Deutschschweiz liegen, bieten Sushi, die in keinem anderen Geschäft unter dem Brand Yooji's verkauft werden.
- Die Yooji's App ermöglicht Kunden den Kauf über eine Smartphone-Applikation (direkt).
- Die Yooji's Website enthält Informationen zu Yooji's sowie zu anstehenden Events und Standorten. Sie bietet die Möglichkeit, direkt online eine Bestellung aufzugeben (direkt).
- Es besteht ein Yooji's Customer-Relationship-Management (CRM), das Kundenbindungsprogramm mittels «my Yoojis», mit Hilfe dessen mit Kunden kommuniziert wird (direkt).
- Smood.ch ist eine Partnerwebsite, die es Kunden ermöglicht, online zu bestellen (indirekt).

Durch die langanhaltende Empfehlung, Mitarbeitende aus dem Homeoffice arbeiten zu lassen, sind grosse Pendlerströme unterbrochen worden und hochfrequentierte Verkaufslagen (POS) an Bahnhöfen sowie Flughäfen haben vorübergehend eine Vielzahl an Gästen verloren, somit haben während der Krise die E-Commerce-Kanäle (Websites, Apps und Smood-Partnerwebsites) profitiert.

Kundenbeziehungen: Kundenbeziehungen unterscheidet Yooji's in die Gruppen In-house-Konsum und Home-Delivery.

Beim ersterer findet eine menschliche Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Gästen statt. Der Kunde kann sich während des Kaufvorganges oder nach seinem Abschluss beraten lassen.

Bei der Wahl von Home-Delivery kommt es zu keinem direkten Kundenkontakt mit Mitarbeitenden von Yooji's, sondern lediglich mit einem Mitarbeitenden eines Schlüsselpartners von Yooji's, der das Essen liefert. Hier ist während des Kaufprozesses keine Unterstützung möglich.

Einnahmequellen: Bei Yooji's werden Wirtschaftsgüter, d. h. Lebensmittel und Genussmittel, verkauft. Somit wird das Eigentumsrecht an einem physischen Produkt übergeben. Es werden keine Einnahmen durch Nutzungsgebühren, Mitgliederbeiträgen, Lizenzen oder Vermietungen angestrebt.

Schlüsselressourcen: Die Systemgastronomie ist tendenziell ressourcenintensiv. Nachfolgend werden die wesentlichen Ressourcen von Yooji's definiert:

Physisch: Yooji's benötigt Verkaufsstandorte an prominenten Lagen sowie Produktionseinrichtungen. Da der Mietpreis an diesen teuer ist, wird darauf geachtet, die Produktionsfläche in den Stores und Restaurants so gering wie möglich zu behalten und so viel wie möglich in einer externen Sushimanufaktur zu produzieren. Dadurch können Investitionen in teure Maschinen am Verkaufsstandort vermieden und mehr Platz für Gäste zur Verfügung gestellt werden. Dagegen können durch die Grösse der Manufaktur dort Synergien und Prozesse optimal genutzt werden. Zusätzlich können aus der Manufaktur weitere Grosskunden beliefert werden. So produziert die Yooji's Manufaktur Sushi-Boxen für Coop Filialen unter dem Label «Zenbu». Auf dieses zusätzliche Modell wird in der vorliegenden Arbeit nicht eingegangen, da es sich dabei nicht mehr um die Systemgastronomie handelt sondern um den klassischen Lebensmittelhandel.

Intellektuell: Know-how im Bereich Sushiproduktion ist unabdingbar, jedoch sind Sushi und Food im Allgemeinen vergleichbar, somit bedarf es nicht des Wissenschatzes, wie beispielsweise in einem Software-Unternehmen.

Human-Ressourcen: Der Mensch als Ressource und Kapital ist bei Yooji's ein wesentlicher Faktor und notwendig für die Leistungserbringung. Die Personalkosten beliefen sich im Jahr 2019 bei Yooji's auf 31.1 % (Farine, 2020) des Nettoumsatzes, was im Vergleich zum Schweizer Benchmark von 42.9 % exklusive Unternehmerlohn (GastroSuisse, 2020) als tief gilt. Dieser tiefe Wert kann durch Synergien Nutzung und einen hohen Produktionsgrad in der Suhsimanufaktur erzielt werden.

Finanzielles: Yooji's ist dahingehend kapitalintensiv, dass die Restaurants und die Stores hohe Baukosten verursachen, die im operativen Betrieb zu hohen Abschreibungskosten führen. Die Baukosten belaufen sich je nach Grösse, Standort und geplantem Wertangebot auf 400'000 bis auf über drei Millionen Schweizer Franken.

Schlüsselaktivitäten: Die Schlüsselaktivität besteht in der Produktion von Sushi, Poké, Salaten und Desserts in hoher Qualität sowie der Logistik an 15 Verkaufsstandorten in der Schweiz. Wie in Tabelle 12 aufzeigt wird, ist der Umsatztreiber bei Yooji's klar die Küche mit 89 % des Gesamtumsatzes. Im Vergleich zur Gesamtgastronomie in der Schweiz fällt dieser Wert hoch aus, da das Konzept auf schnelle Verpflegung ausgerichtet ist und die Gäste kurz Verweilzeiten in den Filialen haben.

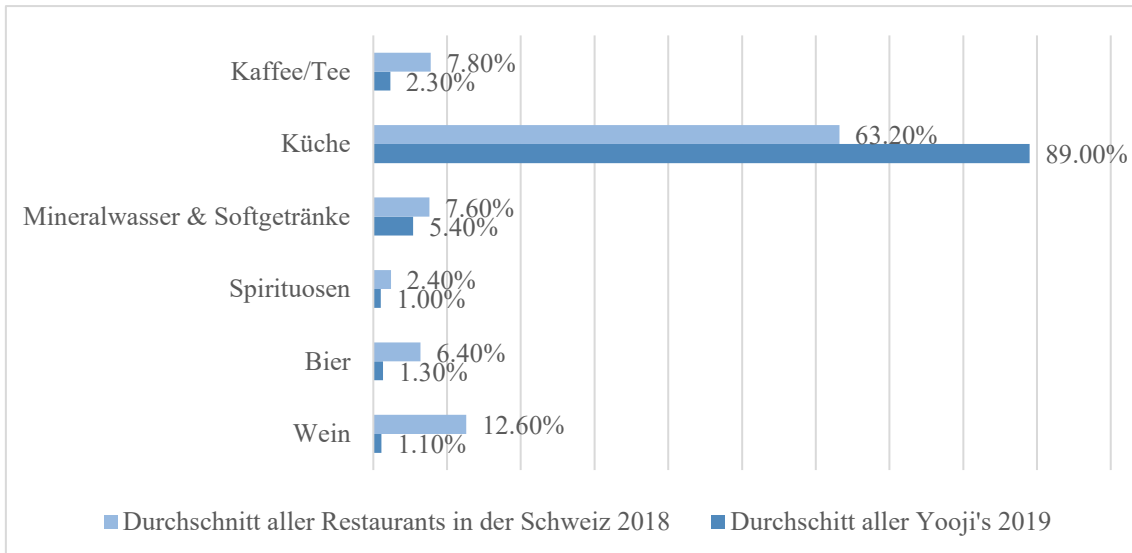


Tabelle 12: Vergleich der Umsatzzusammensetzung der Schweizer Gastronomie vs. Yooji's, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Farine, 2020) (GastroSuisse, 2020)

Schlüsselpartnerschaften: Yooji's erhält viele Partnerschaften aufrecht, die nachfolgend vorgestellt werden:

Two Spice AG: Als Teil der Two Spice Gruppe profitiert Yooji's von Dienstleistungen des Unternehmens. Beispielsweise die Bereiche Marketing, Finanzbuchhaltung, Human-Ressource-Management sowie technische Dienstleistungen werden ihm von der Two Spice Gruppe abgenommen und koordiniert.

Two Spice Trading: Das Two Spice Trading beschafft und importiert den Grossteil der Grundprodukte für Yooji's und kann dank eines grossen Einkaufsvolumens Mengenvorteile erzielen.

Yooji's Manufaktur: Die Yooji's Manufaktur produziert im Auftrag von Yooji's Sushi sowie Grundprodukte für die Weiterverarbeitung in den Stores und den Restaurants.

Coop Genossenschaft: Dank der Minderheitsbeteiligung bei Coop und der daraus folgenden strategischen Partnerschaft können Synergien zusätzlich genutzt werden. Für Two Spice ist durch sie einfacher, an neue Standorte für neue Betriebe zu kommen, da Coop ein beträchtliches Portfolio an Immobilien besitzt.

Smood.ch bewältigt für Yooji's die Logistik im Home-Delivery-Bereich. Im Jahr 2019 führte Smood in sechs Schweizer Städten 10'193 Lieferungen für Yooji's durch.

Inaffect ist der Partner für sämtliche digitale Lösungen bei Yooji's. Eine wesentliche Rolle spielt dabei das bereitgestellte KIES, das laufend weiterentwickelt wird.

Die bisher aufgelisteten sind die grössten und einflussreichsten Partner sowie Lieferanten von Yooji's, doch neben diesen besteht eine Vielzahl weiterer Lieferanten.

Kostenstruktur: Im Gastgewerbe sind vor allem Personal- und Warenkosten für Erfolg oder Misserfolg entscheidend (GastroSuisse, 2020). Deshalb werden anschliessend die wesentlichen Kostenfaktoren in variablen Kosten und Fixkosten aufgeteilt sowie für Yooji's identifiziert:

Variable Kosten: Anteilig am Umsatz gesehen sind die höchsten Kosten die Warenkosten. Diese betragen bei Yooji's 2019 32.8 % des Nettoertrags (Farine, 2020). Verglichen mit

dem Branchendurchschnitt von 26.4 % im Jahr 2018 (GastroSuisse, 2020) sind die Warenaufschlagkosten bei Yooji's um 6.4 % höher. Dies kann mit folgenden drei Einflussfaktoren begründet werden:

1. Aufgrund des hohen Convenience-Grades der Produkte wird wenig Personal in den Stores benötigt.
2. Ein ganztägiges Vitrinenangebot führt zu einer gewissen Überproduktion. Dennoch ist es notwendig, dass in der Vitrine stets genügend Produkte vorhanden sind, um den Kauf anzuregen.
3. Ähnlich wie in der Vitrine verhält es sich mit dem Kaiten: Sind keine Sushi auf dem Sushi-Laufband vorhanden, ist es wenig ansprechend für den Gast, sich hier zu verpflegen. Auch dies führt zu einem gewissen Überschuss an Produkten.

Der zweite grosse Kostenpunkt bei Yooji's sind die Personalkosten, die 2019 31.9 % des Nettoertrags ausmachten (Farine, 2020) und somit deutlich unter dem Branchenschnitt von 51.9 % (inkl. Unternehmerlohn von 9.3 %) liegen (GastroSuisse, 2020). In aller Regel gelingt es nur Betrieben mit Personalkosten inklusive Unternehmerlohn von deutlich unter 45 % des Umsatzes, positive Geschäftsergebnisse zu erzielen (GastroSuisse, 2020). Um dies zu erreichen, ist in der Gastronomie darauf zu achten, dass der Personaleinsatz pro Betrieb mit den Tages- und Tageszeitumsätzen bestmöglich korreliert. Da bei Yooji's viele Mitarbeitende auf Abruf bzw. im Stundenlohn arbeiten, sind diese Kosten teils ebenfalls variabel und können bei reduziertem Geschäftsgang rasch angepasst werden.

Fixkosten: Die drei anteilig höchsten Fixkostenarten werden nachfolgend beschrieben:

- Aufgrund der verschiedenen Lagen von Yooji's an Bahnhöfen, am Flughafen Zürich, an der hochfrequentierten Bahnhofstrasse Zürich und in Quartierlagen schwanken die Mieten zwischen 4.8 % bis 21.7 % des Umsatzes, wobei der Mittelwert bei 12.4 % liegt. Dies gleicht dem Schweizer Durchschnitt, der gemäss einer Erhebung der Beratungs- und Treuhand Unternehmung KATAG zwischen 7.5 % und 15 % ausfällt, wobei der Benchmark bei der Fast-Food und Handelsgastronomie bei 9 % bis 13 % angenommen wird (Küttel, Blättler, & Bachmann, 2020).
- Bei Yooji's bedeuten die Verwaltungskosten einen weiteren grossen Fixkostenpunkt, der pro Betrieb ca. 10 % des Nettoertrags ausmacht. Mit diesen Betriebskosten werden grundsätzlich Marketing-, HR-, Buchhaltungs- sowie weitere Verwaltungskosten gedeckt.
- Ein weiterer erheblicher Kostenpunkt, der jedoch nicht geldflussrelevant ist, sind die Abschreibungskosten, die aufgrund der hohen Investitionskosten ins Gewicht fallen.

Ein Fazit der Canvas-Business-Modell-Analyse von Yooji's wird in Kapitel 6 gezogen sowie in Verbindung mit der COVID-19-Krise sowie den beiden Megatrends der Gesundheit und der Neo-Ökologie gebracht.

Fazit zu Yooji's: Mit über 20 Jahre an Geschäftserfahrung hat sich Yooji's als eines der grössten Sushiunternehmen der Schweiz etabliert. Dennoch ist die COVID-19-Krise auch an Yooji's nicht spurlos vorbeigegangen: Aktuell liegen seine Werte an den 15 Betrieben mit Einnahmen über elf Millionen Schweizer Franken 31.6 % hinter dem Vorjahr (Sütterlin, 2020), was im Vergleich zur Gesamtgastronomie (vgl. Tabelle 8) als milder Rückgang eingestuft werden kann. Das Vermeiden eines stärkeren Abfalls war möglich,

da durch ein breites Werteangebot auch während des Lockdowns weiterhin gearbeitet werden konnte, so waren die meisten Take-Away-Betriebe immer geöffnet und Home-Delivery konnte angeboten werden.

5.2.3 Einordnung von Hans im Glück in das Canvas-Business-Modell

Die Hans im Glück (HiG) Franchise GmbH wurde 2010 in Deutschland von Thomas Hirschenberger gegründet und gilt heute als grösste deutsche Burgerkette (Imöhl, Berndt, & Kapalschiniski, 2020). Hier werden Burgergerichte in einem speziellen Ambiente serviert: Das unverwechselbare und für HiG charakteristische Birkendesign soll an einen Ausflug in einen Märchenwald erinnern. Dieses feminine Raumkonzept wurde gewählt, da sich das Unternehmen mit dem Gästeraum klar von der harten Plastikwelt der herkömmlichen Fast-Food-Ketten distanzieren wollte.

Die Burgerkette wurde als Franchise-Konzept angelegt, um ein schnelles Wachstum zu ermöglichen. Tabelle 13 zeigt ihre Umsatzentwicklung in den letzten zehn Jahren. Im Vergleich zum Verlauf in der gesamten Systemgastronomie in Deutschland (vgl. Tabelle 5) erzielte HiG ein bedeutend stärkeres Wachstum.

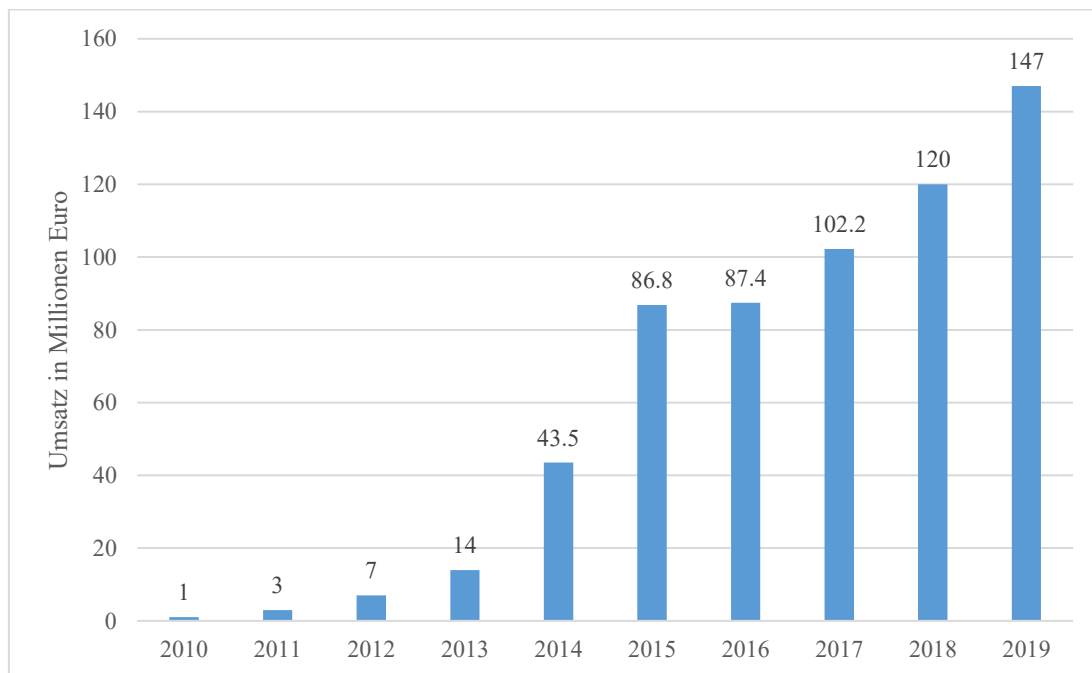


Tabelle 13: Umsatzentwicklung des Unternehmens Hans im Glück in Deutschland bis 2019 (Graefe, 2020)

Laut dem Jahresbericht für Systemgastronomie der DEHOGA aus 2015 hatte HiG mit einer Umsatzsteigerung von 6.4 % nach den Unternehmen LSG und BackWerk die drittgrösste Zuwachsrate im Jahr 2014 (DEHOGA, 2015). Aktuell werden unter dem Brand HiG 81 Filialen in Deutschland, Österreich, der Schweiz sowie Singapur betrieben, wovon 55 Betriebe als Franchise geführt werden. In den nächsten zwölf Monaten sollen 15 weitere Betriebe hinzukommen (Imöhl, Berndt, & Kapalschiniski, 2020). Der Brand wurde vielfach für sein innovatives Konzept, aus gesunden Burgern und angenehmer Raumgestaltung ausgezeichnet.

Thomas Hirschenberger hat die Unternehmung im Januar 2020 an die BackWerk-Gründer Dirk Schneider und Hans-Christian Limmer verkauft. Die neuen Eigentümer haben mitgeteilt, dass es für Mitarbeiter, Franchisenehmer und Geschäftspartner keine Veränderung geben werde und die Fortführung des Geschäftes gesichert sei.

Um die Lesbarkeit dieser Arbeit zu erleichtern und Wiederholungen zu vermeiden, werden bei den nachfolgend vorgestellten Unternehmen im Rahmen der Canvas-Business-Modell-Analyse jeweils nur die Bausteine betrachtet, die von den Megatrends oder der COVID-19-Krise stark beeinflusst werden – im Gegensatz zu Yooji's, wo auf alle Bausteine detailliert eingegangen wurde.

Werteangebote: Das zentrale Werteangebot bei HiG ist die Inhouseverpflegung: Gäste bestellen an der Kasse und das Essen wird am Tisch serviert. Im Vergleich zu vielen anderen Burger-Lokalen, die die Burger auf Vorrat braten und danach warmhalten, werden sie im HiG à la Minute erst bei Eingehen einer Kundenbestellung zubereitet. Als weiterer Unterschied gegenüber herkömmlichen Burgerketten bietet HiG eine Vielzahl vegetarischer und veganer Burger an, die stark in die Kommunikation der Marke eingebunden werden. Mit dieser Positionierung will sich HiG klar von den anderen, «ungesund» wirkenden Vertretern der Branche abgrenzen und ein gesundheitsorientiertes Publikum anziehen.

Um nicht abhängig von Lieferdienstanbieter zu sein hat HiG während der COVID-19-Krise selbst einen Lieferservice eingeführt. Mitarbeitende die sonst im Service oder Verkauf arbeiten wurden als Kurieren eingesetzt.

Einnahmequellen: Das HiG ist als Franchiseunternehmen aufgestellt. Nachfolgend werden die Einnahmequellen der Gesellschaft HiG GmbH analysiert und nicht die Einnahmequellen der einzelnen Franchisenehmer, da diese vergleichbar sind mit denen von Yooji's. Franchising bedeutet ein auf Partnerschaft basierendes Vertriebssystem, bei dem Unternehmer (Franchisenehmer) ein etabliertes Geschäftskonzept des Franchisegebers entgegen einer Franchisegebühr nutzen dürfen. Das HiG betreibt international 81 Filialen, von denen 55 von Franchisenehmern geführt sind und nur 26 von HiG selbst. Die Einnahmen in den 26 selbst geführten Betrieben fallen analog zu denen bei Yooji's aus. Für die Nutzung des Betriebskonzeptes werden Laufzeitverträge von zehn Jahren unterzeichnet. Dabei bestätigt der Franchisenehmer 40'000 Euro als einmalige Franchisegebühr sowie 6 % des Nettoumsatzes für die Nutzungsrechte der Marke. Diese 6 % sind in 5 % für Nutzungsrechte der Marke und eine 1%ige Werbegebühr für die Markenführung aufgeteilt. In Tabelle 14 werden die Einnahmen der HiG GmbH anhand eines einfachen Beispiels aufgezeigt.

Einnahmequelle	Einnahme in Tsd. Euro
Einnahmen durch die eigenen 26 Standorte mit einem Durchschnittsnettoumsatz pro Filiale von 1.81 Mio. Euro	52'500
Einnahmen durch einmalige Franchisegebühr von 40'000 Euro bei durchschnittlich zehn Eröffnungen pro Jahr	400
Einnahmen durch Nutzrechtgebühren von 5 % auf 55 Filialen mit einem Umsatz von durchschnittlich je 1.81 Mio. Euro	4'978
Einnahmen durch Werbegebühren von 1% auf 55 Filialen mit einem Umsatz von durchschnittlich je 1.81 Mio. Euro	996
Total Einnahmen durch die verschiedenen Einnahmequellen	58'874

Tabelle 14: Einnahmequellen Analyse bei HiG (eigene Darstellung)

Der Grossteil der Einnahmen wird durch die selbst betriebenen Standorte generiert, jedoch kann durch die Einnahme der Franchisegebühren ein gewisses Unternehmensrisiko auf die Franchisenehmer abgewälzt werden.

Kostenstruktur: Die Kostenstruktur an den eigens betriebenen Standorten der HiG GmbH ist wie in der Gastronomie üblich stark von den Personal- und den Warenkosten getrieben (vgl. Kapitel 5.2.2). Die Kostenstruktur in der Verwaltung wird jedoch durch die Einnahmen der Franchisegebühren und durch den Bedarf von mehr administrativen Tätigkeiten intellektueller Natur in Form von Mitarbeiterkosten bestimmt.

Fazit HiG: Die HiG GmbH konnte in den letzten Jahren aufgrund des Konzeptes, welches Hamburger als Fast Food in gesunden Varianten und in angenehmen Ambiente anbietet schnell wachsen und den herkömmlichen Burger-Fast-Food-Anbieter Marktanteile abgewinnen.

5.2.4 Einordnung von McDonald's in das Canvas-Business-Modell

Eröffnet wurde das erste McDonald's Restaurant von den Brüdern Richard und Maurice McDonald am 15. Mai 1940 in San Bernardino, Kalifornien. Das Restaurant wurde schnell bekannt aufgrund der innovativen, rationellen Methode die Hamburger zuzubereiten und für die, zu dieser Zeit, neuartige Selbstbedienung. Folgende Abbildung zeigt die erste McDonald's Filiale in San Bernardino.



Abbildung 10: Erste McDonald's Filiale

1953 sah Neil Fox das Konzept und wollte dieses kopieren und nach Phoenix im Bundesstaat Arizona bringen, dies war der erste Franchise McDonald's und gleichzeitig der erste mit den für die Marke bekannten goldenen Bögen. Das Konzept wuchs weiter in der ganzen USA und wurde mit einer Filiale im neu eröffneten Disneyland noch berühmter (www.corporate.mcdonalds.com, 2020). Doch war McDonald's zu diesem Zeitpunkt nicht mehr nur Franchisegeber für das Restaurantkonzept, in einem ausgeklügelten System kaufte die Unternehmung grosse Flächen an Land, welche an für das Unternehmen interessanten Standorten lagen, schloss mit interessierten Franchisenehmer einen Vertrag für eine bestimmte Region ab und vermietete zusätzlich die Fläche, auf welcher der zukünftige McDonald's betrieben werden soll. Somit wurde das Unternehmen nicht nur schnell zum grössten Restaurant Unternehmen in den USA, sondern wuchs gleichzeitig zu einem grossen Immobilienunternehmen heran (Rottwilm, 2015). Noch vor der internationalen Expansion der Unternehmung entschlossen die beiden Gründer 1961 die Rechte an der Marke McDoanld's für 2.7 Mio. Dollar zu verkaufen (zum Vergleich – heute ist die Marke 133 Mrd. US-Dollar Wert). 1967 erfolgte die erste Eröffnung einer McDonald's Filiale ausserhalb der USA und von da erobert die Unternehmung die Welt. Heute ist das Unternehmen mit mehr als 205 Tausend Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von 21.7 Mrd. US-Dollar das zweit grösste Systemgastronomieunternehmen der Welt und betreibt in 120 Ländern 38'700 Filialen wie dem Geschäftsbericht 2019 zu entnehmen ist (McDonald's Corporation, 2020). Folgend werden Erfolgsfaktoren von McDonald's innerhalb des Canvas-Business-Modell analysiert.

Kundensegmente: McDonald's führt in Deutschland jährlich eine umfangreiche Marketingstudie mit einem Marktforschungsunternehmen durch, dabei sind im Jahr 2019 folgende Erkenntnisse gewonnen wurden: McDonald's spricht mehrheitlich ein junges Publikum an. Wie der Tabelle 14 zu entnehmen ist, ist die Kundschaft von McDonald's deutlich jünger als die Demografie der Bevölkerung in Deutschland.

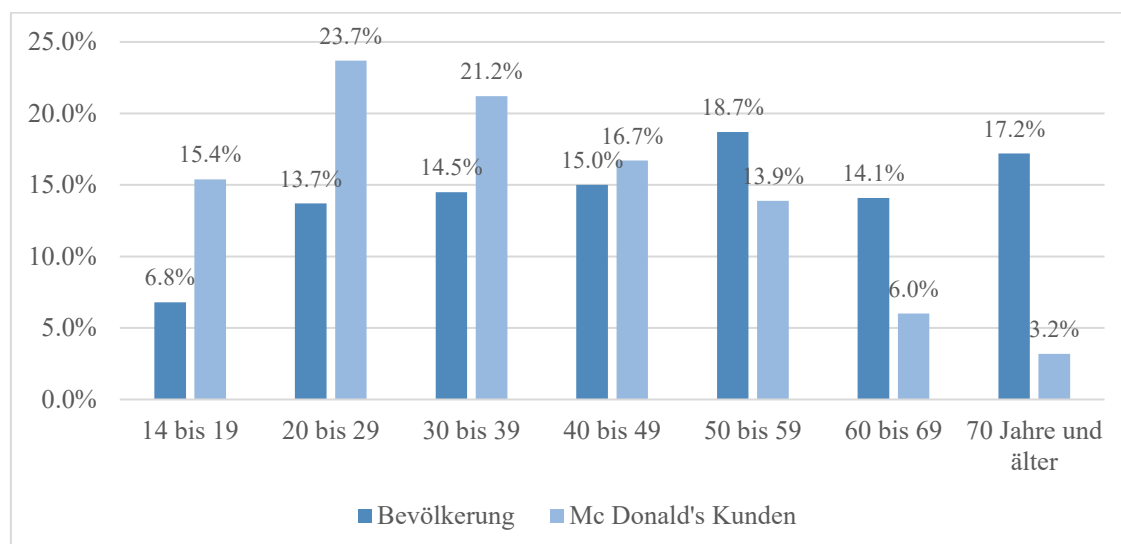


Tabelle 15: Alter der Mc Donalds Kundschaft im Vergleich zu der Bevölkerung Quelle: (IFAK, Research, & marplan, 2019)

Wogegen das Einkommen keine bedeutende Rolle spielt. So sind die Kunden vom McDonald's in allen Einkommensklassen vertreten (Tabelle 15).

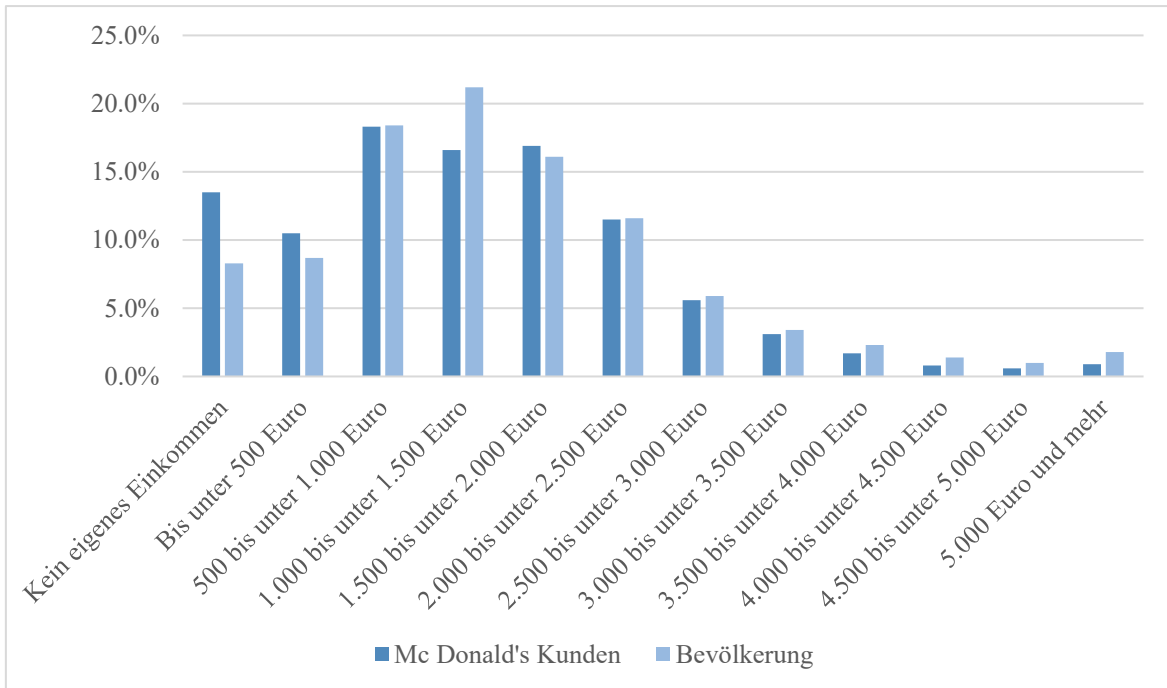


Tabelle 16: McDonald's-Kunden in Deutschland nach Netto-Einkommen im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2019 Quelle: (IFAK, Research, & marplan, 2019)

Werteangebot: McDonalds hat eine Vielzahl an Vertriebsangeboten, folgend werden die wichtigsten beschrieben und analysiert.

In-Store & Freestander: sind McDonald's Filialen, die den Gästen sowohl die Inhouse-Verpflegung als auch die To-Go-Verpflegung anbietet. Die Gäste bedienen sich dabei an der Kasse selbständig und räumen die Speisen auch wieder selbst ab. Bei In-Store-Filialen handelt es sich um Betriebe, die in existierenden Gebäuden in Innenstädten oder Einkaufszentren gebaut sind, wogegen die «Freestander» eigens von McDonald's gebaute Gebäude sind, welche Oft in Autobahnnahe gebaut werden (McDonald's Corporation, 2020).

Satellites (McWalk oder McStop): bezeichnet sehr kleine Filialen ohne Sitzmöglichkeiten.

McDrive: Ein Angebot, das 1975 von McDonald's in Amerika eingeführt wurde und es den Kunden ermöglicht sich im Auto zu verpflegen.

McCafé: sind Filialen, die es seit 1993 gibt. McDonald's reagierte mit diesem Angebot auf die Zeiten am Morgen und Nachmittag in denen die Restaurants tendenziell wenig besucht sind. Mit diesem Angebot bot McDonlad's Mütter mit Kinder die Möglichkeit, um ihren Kaffee während dem Einkaufen in einem McCafé zu geniessen. McCafé ist ein Shop in Shop Konzept und kommt immer in einer bestehenden Filiale von McDonald's und wird nicht als eigenständige Filiale angeboten. Das Ziel der Kundenbindung durch das Kaffegeschäft ist auch heute noch in der Strategie von McDonald's verankert und wird im Geschäftsbericht 2019 wie folgt beschrieben (aus dem originalen englischen Geschäftsbericht) «*Converting casual to committed customers- building stronger relationships with customers so they visit more often, by elevating and leveraging the McCafé coffee brand and enhancing snack and treat offerings*»

McHome (Home-Delivery): Inzwischen ist auch McDonald's dabei das Wertangebot Home-Delivery aufzubauen. Gemäss Geschäftsbericht (Annual Report 2019, 2020) von McDonald's wurde Home Delivery im Jahr 2019 bereits von 25 Tausend McDonald's Filialen angeboten und in einigen Ländern konnten 10 % vom Umsatz mit Home-Delivery erzielt werden (McDonald's Corporation, 2020). Seit 2017 spannt McDonald's dazu mit UberEats zusammen und kann dabei die Kommission durch die starke Marktstellung diktieren. Gemäss dem Manager Magazin bezahlt McDonald's lediglich 15 % bis 18 % Kommission an UberEats, wogegen der Durchschnitt bei 25% bis 30% Kommission vom Wert der ausgelieferten Ware beträgt (Rest, 2020, S. 28-34)

Fazit: McDonald's hat ein sehr bereits Wertangebot und hat dies über die Jahre stets den Bedürfnissen der Konsumenten, Regionen und der geltenden Trends angepasst. Diese stetige Entwicklung ist einer der grössten Erfolgsfaktoren der Unternehmung und zeigt sich auch in schwierigen Zeiten als Erfolgsversprechend.

Einnahmequellen: Der Konzern machte im Jahr 2019 einen Umsatz von 21.07 Mrd. US-Dollar, dies sind jedoch nur die Einnahmen der Gesellschaft (McDonald's Corporation) ohne die Einnahmen von Franchisenehmern, gesamthaft erzielte der Brand McDonald's im Jahr 2019 einen «Systemwide» Umsatz von 100.2 Mrd. US-Dollar (McDonald's Corporation, 2020). Die 21.07 Mrd. sind aufgeteilt in 9.4 Mrd. US-Dollar durch Einnahmen aus eigenen Restaurant und 11.6 Mrd. US-Dollar durch Franchisegebühren und Mieten von Immobilien.

Franchisegebühren: Franchisenehmer können die Standorte der Lokale nicht selbst bestimmen, diese werden vom Business-Development von McDonald's Co. definiert und gebaut. Ein Restaurant von McDonald's kostet zwischen 1 Mio. und 3 Mio. Euro, wovon 25 % vom Franchisenehmer kommen müssen. Die eigentliche Franchisegebühr beträgt in der DACH Region 10 % vom Jahresnettoumsatz, wovon 5 % für das Nutzrecht der Marke sind und weitere 5 % als Werbegebühr benutzt werden. Zusätzlich bezahlt der Franchisenehmer bei Vertragsabschluss 49 Tausend Euro als einmalige Lizenzgebühr (www.mcdonalds.com, 2020).

Mieteinnahmen: McDonald's gilt als eines der grössten Immobilienunternehmen der Welt (sharedeals.de, 2015). Gemäss Geschäftsbericht 2019 weist McDonald's in der Bilanz Immobilien im Wert von 24 Mrd. US-Dollar aus (McDonald's Corporation, 2020). Finanzexperten gehen jedoch davon aus, dass diese Immobilien hohe stille Reserven enthalten und das doppelte vom ausgewiesenen Wert seien. Denn McDonald's gehören zahlreiche Immobilien in den Innenstädten von bedeutenden Grossstädten (sharedeals.de, 2015).

Die Einnahmen durch den Verkauf von Speisen und Getränken innerhalb der betriebenen Filialen beliefen sich im Geschäftsjahr auf 9.4 Mrd. Dollar, diese Einnahmen entsprechen dem Modell von Yooji's und werden hier nicht weiter analysiert.

Schlüsselaktivitäten: (Anhang VI) vergleicht das Hamburger-/Sandwichangebot von drei verschiedenen Ländern in denen McDonald's tätig ist. Dabei stellt sich heraus, dass im Heimatland, den USA, verglichen mit der Schweiz und Indien mit einer Auswahl von 13 verschiedenen Hamburgern das kleinste Angebot angeboten wird. Im Vergleich dazu kann ein Gast in der Schweiz von 15 verschiedenen Burgern auswählen und in Indien von 26, wobei auch die Zutaten je nach Region stark unterscheiden. So ist in den USA

hauptsächlich Fleisch im Vordergrund der 13 Burger wogegen in Indien kein Burger mit Rind angeboten wird aufgrund des kulturellen Status des Rindes. In der Schweiz ist das Angebot ausgeglichen, wobei auffällt das man viele vegetarische Burger auf der Karte findet.

2013 erzielte das Unternehmen mit über 35 Tausend Betrieben einen Rekordumsatz von über 28 Mrd. US-Dollar und war damit unangefochtene Nr. 1 in der Systemgastronomie. Doch danach brach der Umsatz stark ein, trotz weiteren Filialeröffnungen in den Folgejahren kämpfte das Unternehmen weltweit mit starken Umsatzrückgängen und verlor jährlich fast eine Mrd. US-Dollar (McDonald's Revenue 2006-2020 | MCD, 2020). Das Image von McDonald's als ungesund, wenig umweltfreundlich machte dem Unternehmen schwer zu schaffen, wie Lukas Zdrzalek in einem Artikel in der Zeit Online im März 2015 festhielt (Zdrzalek, 2015). Seit 2015 arbeitet McDonald's an verschiedenen Kampagnen, um das Image der Unternehmung wieder zu verbessern. So wurde das Logo in der Farbe geändert und soll damit natürlicher wirken und die Produkte werden heute vermehrt aus der Region bezogen (Kneffel, 2015). Durch diese strategischen Anpassungen konnte im Jahr 2019 die Anzahl Gäste in den Filialen wieder um 1 % global gesteigert werden (McDonald's Corporation, 2020).

Schlüsselpartnerschaften: Strategische Partnerschaften mit anderen Grosskonzernen sicher die für die Unternehmensentwicklung bedeutenden Speise- und Getränkeumsätze. Beispiele von wichtigen Partnerschaften bei McDonald's ist die enge Beziehung mit der Coca-Cola-Company. Die beiden Konzerne machen immer wieder grosse Werbekampagnen zusammen (Lewanczik, 2017)

Fazit: McDonald's hat besonders die letzten sieben Jahren gezeigt inwiefern eine stetige Entwicklung und eine Anpassung an die Kundenbedürfnisse ein entscheidender Faktor ist in der Systemgastronomie ist. Durch eine neue Positionierung den geltenden Trends angepasst und dennoch dem Kerngeschäft nicht abgewandt konnte McDonald's eine Wende vom negativen Trend einleiten.

5.3 Konsumentenumfrage

In diesem Unterkapitel werden die zwei Konsumentenumfragen zum Thema der Kundenbedürfnisse ausgewertet und die Ergebnisse aus dem Jahr 2016 dem aktuellen Resultat gegenübergestellt, um ein Fazit daraus zu ziehen.

Die Befragung im Rahmen von Food Service Schweiz von Simone Müller-Staubli erfolgte vom 19. April bis zum 3. Mai 2016 und wurde von 1'322 Personen ausgefüllt. 57 % der Teilnehmenden waren weiblich, 43 % männlich. Verglichen mit der Demographie in der Schweiz (vgl. Bundesamt für Statistik (BFS), 2016) mit einem Männeranteil von 49.5 % und einem Frauenanteil von 50.5 % ist die weibliche Teilnahme und damit die Beurteilung dieser Umfrage somit leicht übervertreten (Müller-Staubli, 2016, S. 6-38).

Um eine mögliche Veränderung der Gästebedürfnisse in den letzten vier Jahren zu eruieren, hat auch der Autor der vorliegenden Arbeit in seinem Netzwerk vom 5. Oktober bis zum 19. Oktober 2020 eine Online-Umfrage unternommen, an der 143 Personen teilgenommen haben.

Das primäre Interesse der beiden Umfragen galt dem Ausgabeverhalten sowie den Bedürfnissen und der Nutzung der Ausserhausverpflegung.

Wie aus Abbildung 11 hervorgeht, geben zwei Drittel der Schweizer Bevölkerung für die Mittagsverpflegung ausser Haus nicht mehr als CHF 20.00 aus – das hat sich in den letzten vier Jahren nicht verändert. Mit 46 % im Jahr 2016 und 41 % im Jahr 2020 wendet der Grossteil der Befragten zwischen CHF 10 und 19 für das Mittagessen auf.

Durchschnittliche Ausgaben zu Mittag – Anteile in Prozent (2016 gegenüber 2020)

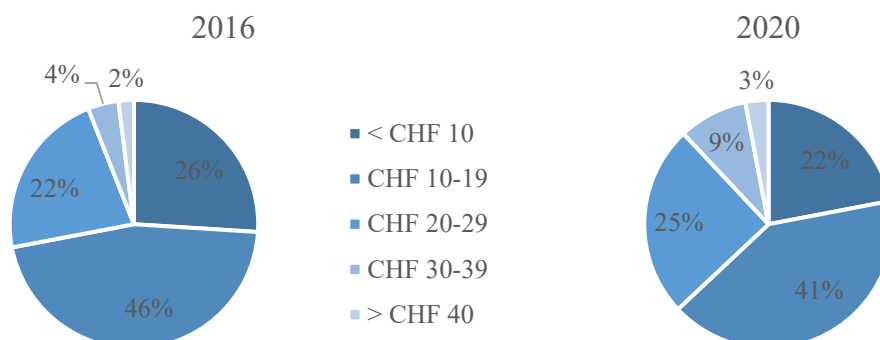


Abbildung 11: Durchschnittliche Ausgaben für die Mittagessverpflegung 2016 ggü 2020, Quellen: (Müller-Staubli, 2016, S. 10) (eigene Recherche)

Die Bereitschaft, über 20 Franken auszugeben, ist jedoch seit 2016 um 9 % gewachsen. Immer noch eine kleine Minderheit ist offen dafür, im Durchschnitt mehr als 40 Franken für ein Mittagessen aufzuwenden. Tendenziell wird somit für die Mittagsverpflegung heute mehr ausgegeben als 2016.

Die Preiswahrnehmung wurde gegenüber 2016 etwas empfindlicher, denn heute schätzen 8 % der Befragten das Mittagessen als zu teuer ein und 73 % als im mittleren Bereich einzuordnen. Diese Werte lagen im 2016 noch deutlich tiefer, wie Abbildung 12 zeigt.

Beurteilung der Ausgaben zu Mittag – Anteile in % (2016 gegenüber 2020)



Abbildung 12: Beurteilung der Ausgaben für die Mittagessverpflegung 2016 ggü 2020, Quellen: (Müller-Staubli, 2016, S. 11) (eigene Recherche)

Diese Beurteilung sollte als ein verstärktes Preisbewusstsein wahrgenommen werden. Denn nur noch 19 % empfanden die Verpflegung als Tief.

Die Ausgabebereitschaft der Gäste ist am Abend deutlich höher gegenüber der Mittagsverpflegung, wie aus Abbildung 13 hervorgeht. Auch steigerte sich die Zahlungsbereitschaft am Abend in den letzten vier Jahren tendenziell: 2016 gab jede vierte befragte Person an, am Abend weniger als CHF 20 auszugeben, heute meinten dies nur noch 16 % der Befragten.

Durchschnittliche Ausgaben am Abend – Anteile in % (2016 gegenüber 2020)

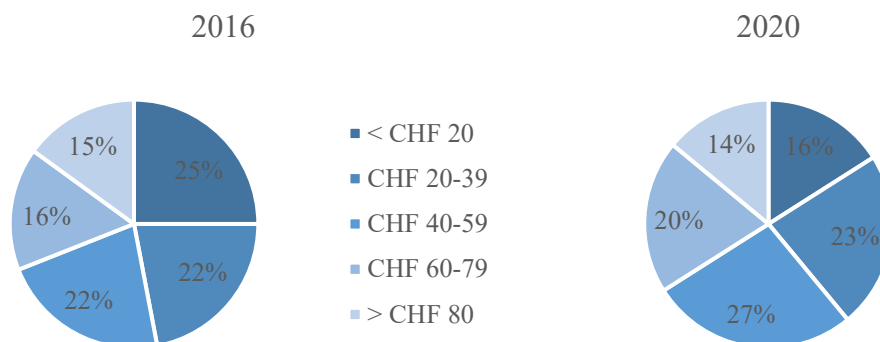


Abbildung 13: Durchschnittliche Ausgaben für das Abendessen 2016 ggü 2020, Quellen: (Müller-Staubli, 2016, S. 11) (eigene Recherche)

Die Preiswahrnehmung am Abend unterscheidet sich deutlich von der am Mittag (Abbildung 14): 2016 beurteilte jeder Vierte und heute knapp jeder Fünfte die Summe als hoch, anders als am Mittag, wo dieses Aussage nur von 5 % (2016) bzw. 8 % (2020) getroffen wurde.

Beurteilung der Ausgaben am Abend – Anteile in % (2016 gegenüber 2020)



Abbildung 14: Beurteilung der Ausgaben für die Abendverpflegung 2016 ggü 2020, Quellen: (Müller-Staubli, 2016, S. 12) (eigene Recherche)

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer stufte 2016 die Ausgaben am Abend im Vergleich zu den übrigen Summen als mittelhoch ein, diese Beurteilung ist mittlerweile auf 69 % der Befragten angestiegen.

Der Homo oeconomicus ist ein Modell eines rational denkenden Menschen basierend auf der Spieltheorie und den Wirtschaftswissenschaften. Nach ihm handeln Konsumenten als Nutzenmaximierer, sprich die Beurteilung eines Preises basiert auf dem Mehrwert, der für den Konsumenten von Interesse ist. Aufbauend auf dieser Erkenntnis beeinflussen verschiedene Faktoren die Zahlungsbereitschaft. In Abbildung 15 wird davon ausgehend analysiert, für welche Eigenschaften die Konsumenten bereit sind, mehr auszugeben.

Die anlassbezogene Komponente nahm sowohl 2016 als auch 2020 die höchste Relevanz ein: Mehr als vier von fünf Personen sind bereit, für einen Geburtstag oder ein Jubiläum in einem Restaurant mehr auszugeben als sonst. Jeweils mehr als die Hälfte der Befragten ist offen dafür, für überdurchschnittliche Qualität, ein besonderes Erlebnis oder frisch zubereitete Speisen mehr zu bezahlen. Hervorzuheben ist, dass 2020 bei all diesen Indikatoren mehr Befragte bereit waren, für den Mehrwert entsprechend aufzukommen.

Einflussfaktoren einer höheren Zahlungsbereitschaft – Anteile in % (2016 gegenüber 2020)

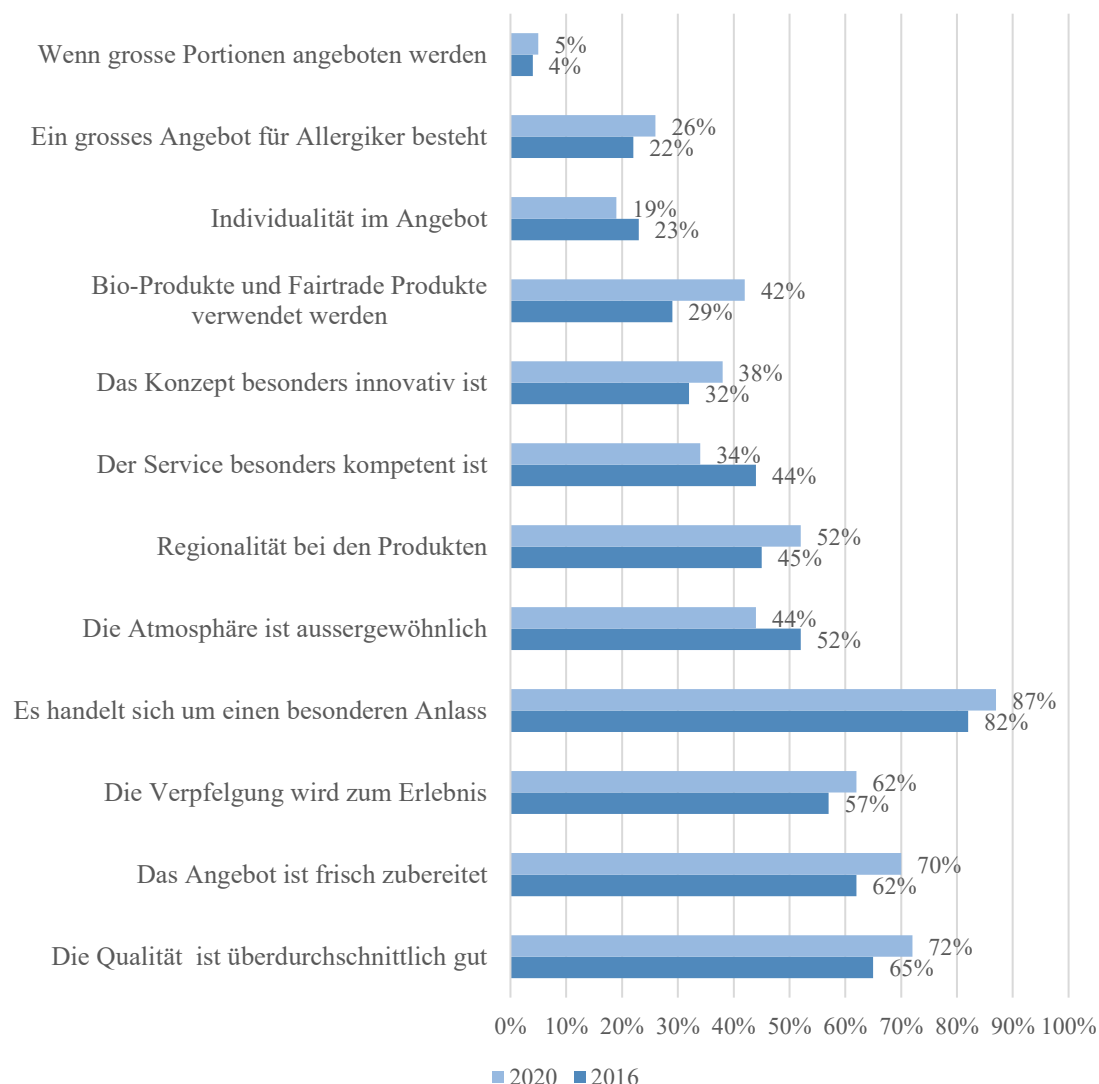


Abbildung 15: Zahlungsbereitschaft nach Mehrwertangebot 2016 ggü. 2020, Quellen: (Müller-Staubli, 2016, S. 15) (eigene Recherche)

An Bedeutung verloren hat die Atmosphäre des Lokals: 2016 gab noch über die Hälfte an, bereit zu sein, dafür mehr zu bezahlen, doch im Oktober 2020 waren es nur noch 44 %. Auch scheint die Kompetenz der Servicemitarbeiter als selbstverständlicher zu gelten als 2016.

Stark an Bedeutung gewonnen hat der Stellenwert der Produkte, so sind Gäste heute eher bereit, für lokale und biozertifizierte Produkte zu bezahlen.

Für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung sind die vorhandene Zahlungsbereitschaft und das Interesse an bestimmten Trends in der Gastronomie. Gleich dem Jahr 2016 sind die meisten befragten Personen bereit, für Frische und im Haus zubereitete Speisen mehr zu bezahlen, diese Werte haben sich 2020 sogar verstärkt. Zu beachten ist, dass sich die Kriterien, die mit dem Megatrend Gesundheit in Verbindung gebracht werden (Gesundheit, Unverträglichkeit/Allergie, Reduktion von Zucker/Alkohol/Fett, Deklaration der Inhaltsstoffe), an Bedeutung gewonnen haben. Nur noch 2 % gegenüber 4 % im Jahr 2016 sind jedoch bereit, für vegane und vegetarische Speisen mehr zu bezahlen.

Dieser Rückgang ist damit zu erklären, dass es in diesem Bereich ein zunehmendes Angebot gibt (vgl. 3.3.1) und Gäste es eher als selbstverständlich erachten.

Erhöhte Zahlungsbereitschaft anhand des Angebots – Anteile in % (2016 gegenüber 2020)

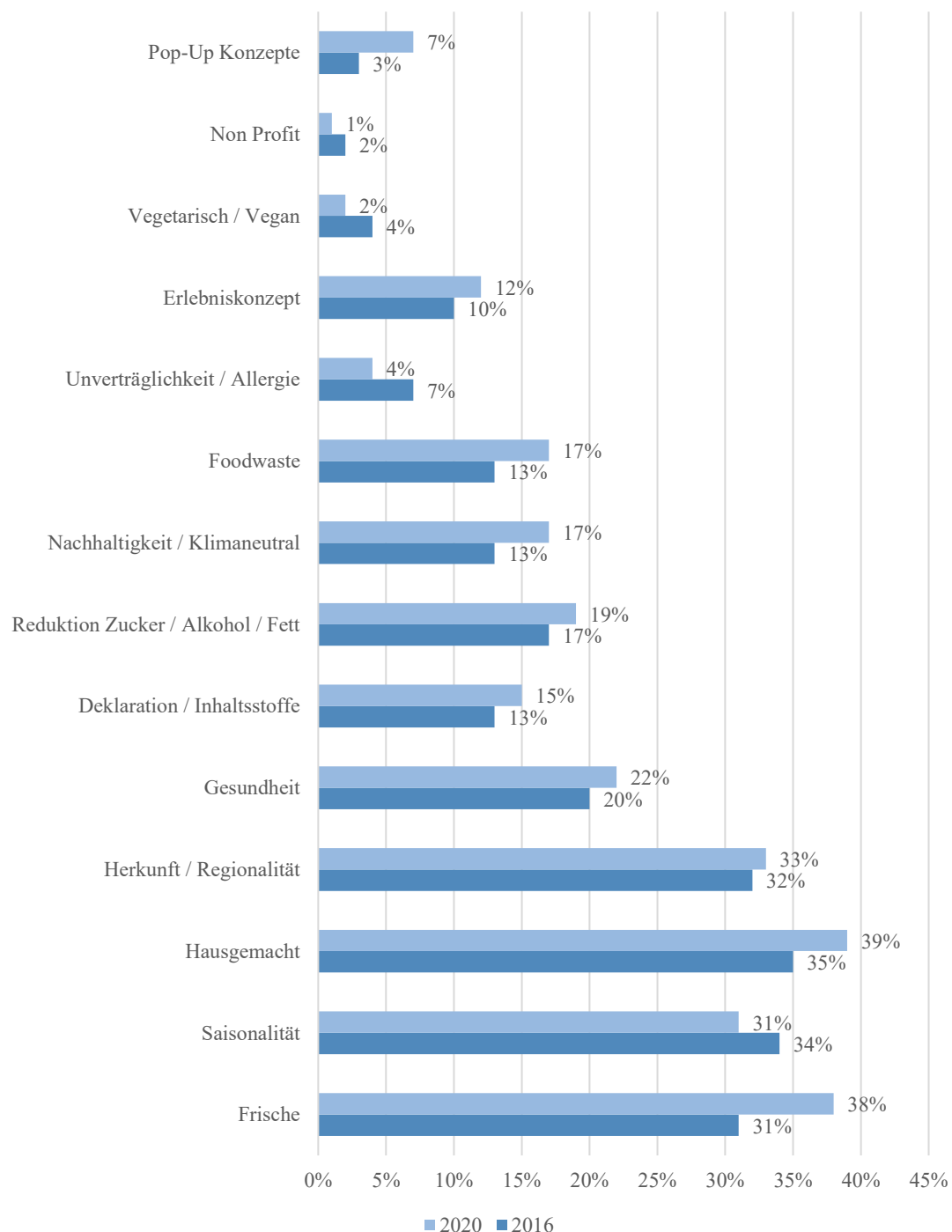


Abbildung 16: Bereitschaft für bestimmte Trends, mehr zu bezahlen – 2016 ggü. 2020, Quellen: (Müller-Staubli, 2016, S. 32) (eigene Recherche)

Auch sind immer mehr Menschen bereit, für Angebote, die mit dem Megatrend Neo-Ökologie in Verbindung stehen, mehr zu bezahlen.

Bei der Betrachtung der Frequenz der verschiedenen Verpflegungstypen weisen die Typen «Detailisten» die höchste Frequenz auf (Abbildung 17), diese werden von 15 % der befragten täglich besucht und von 48 % Wöchentlich. Drei von hundert Personen verpflegen sich täglich in einem Restaurant und 41 wöchentlich. Gegenüber der Auswertung vom Jahr 2016 (Anhang VII) haben sich diese Werte nur minim verändert. Stark an Bedeutung gewonnen hat der Verpflegungstyp Take-Away, der täglich im Jahr 2020 von 4 % mehr besucht wird als noch 2016 und auch bei den wöchentlichen Besuchern von Take-Away um 6 % dazugelegt hat. Der Verpflegungstypen Business und Bildung, sprich Kantinen in Schulen und Bürogebäuden haben sich gegenüber 2016 nicht grosse verändert. Neu wurde nach dem Bedürfnis von Home-Delivery gefragt. Bereits 17 % der befragten geben an diesen Verpflegungstyp wöchentlich zu nutzen.

Frequenz je Verpflegungstyp 2020 – Anteil in %

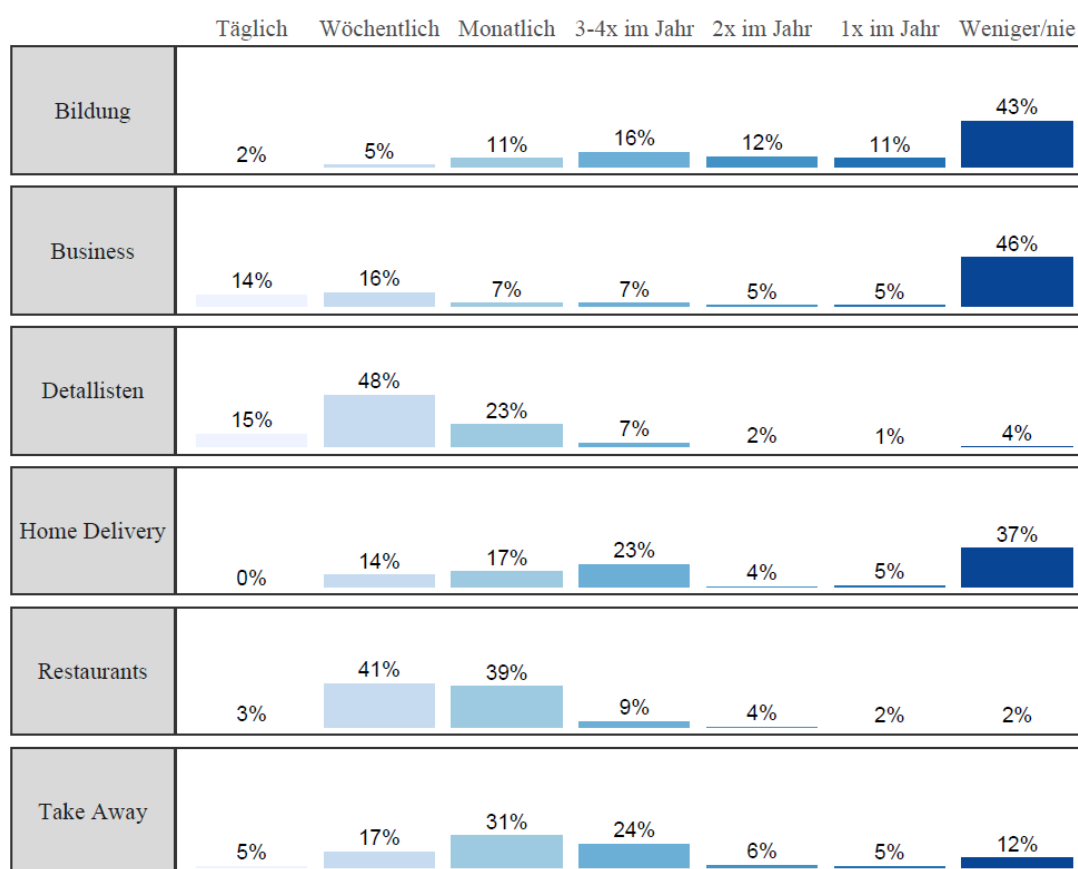


Abbildung 17: Frequenz je Verpflegungstyp 2020 (eigene Recherche)

Aus dem Vergleich der zwei Umfragen geht hervor, dass Gäste heute dafür zu haben sind, mehr für das Mittagessen und das Abendessen auszugeben als 2016, jedoch auch die Preiswahrnehmung vermehrt mittel bzw. hoch ausfällt. Die Megatrends Gesundheit und Neo-Ökologie haben an Bedeutung gewonnen, auch sind die Konsumenten zunehmend bereit, für ihnen entsprechende Angebote mehr zu bezahlen.

In nachfolgenden Unterkapitel wird analysiert, wie Experten die aktuell auf die Ernährung und somit auch die Systemgastronomie wirkenden Einflüsse beurteilen.

5.4 Experteninterviews

Um die Forschungsfrage zu beantworten und die Hypothesen aus dem Canvas-Business-Model mit den Auswertungen der zwei Konsumentenumfragen abzugleichen, wurden drei Interviews geführt, die wörtlich transkribiert und nachfolgend ausgewertet werden.

Die Interviews wurden mit Fachspezialisten aus der Gastronomie bzw. der Systemgastronomie geführt. In diesen Gesprächen ging es um Erfolgsfaktoren sowie den Einfluss und die Bedeutung der Megatrends «Gesundheit» und «Neo-Ökologie» im Kontext der COVID-19-Krise auf die Systemgastronomie. Die drei Interviewpartner waren Daniel Kehl und Marc Saxer, die beiden Gründer und Inhaber der Two Spice Gruppe, die in der Schweiz und in Deutschland unter verschiedenen Brands 33 Restaurants sowie Take-out-Stores betreiben, sowie Moritz Kuhnel, Gastronomie-Consultant, der in der Schweiz wie auch im Ausland Gastronomiekonzepte strategisch betreut.

Frage 1: Welche sind für Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Systemgastronomie?

Alle drei Gesprächspartner sind sich einig bezüglich dessen, dass die Gesamtheit der Systemgastronomie wesentliche Vorteile gegenüber der herkömmlichen Gastronomie bietet, sprich die Synergien, die durch die Grösse genutzt werden können, zu entscheidenden Mengenvorteilen führen. Moritz Kuhnel führte dazu aus: «Ein Erfolgsfaktor besteht in der Gesamtheit der Konzepte, so setzen grosse Systemgastronomen bei allen Bedürfnissen der Kunden an.» Daniel Kehl und Marc Saxer sind sich in ihrer Annahme einig, dass der Standort einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren ist. Marc Saxer meinte sogar, dass dies der entscheidendste Punkt sei, und argumentierte, dass das Konzept sekundär sei. Er erläuterte dies an folgendem Beispiel: «...wir betreiben an bester Lage im Hauptbahnhof Zürich ein Rice Up und sind damit sehr erfolgreich. Wäre am selben Standort jedoch ein McDonald's, würde dieser auch erfolgreich wirtschaften.» Auch wurde erwähnt, dass nicht jedes Konzept dasselbe Potenzial an einem bestimmten Standort aufweist – so sei ein Konzept mit einem günstigeren Angebot in Universitätsnähe erfolgsversprechender als ein Sushi-Konzept im mittleren Preissegment in derselben Lage.

Daniel Kehl sieht einen wesentlichen Erfolgsfaktor im «Back-Bereich» eines Systemgastronomieunternehmens, so sei es wesentlich, dass in der «Zentrale» eine klare Struktur vorherrscht bzw. Synergien optimal genutzt und die Kosten im Überblick gehalten werden. Einen wesentlichen Punkt sieht Moritz Kuhnel in der stetigen Entwicklung der Systemgastronomie, er betonte hierzu: «Die Systemgastronomie ist immer wieder Treiber für Trends in der Gastronomie und entwickelt sich kontinuierlich weiter...». Er führte dies am Beispiel von McDonald's aus: Die Unternehmung kämpfte vor ein paar Jahren stark mit dem Image von «fast & cheap» und litt in der Folge unter einem Umsatzrückgang. Durch eine klare neue Positionierung, die stark auf aktuelle Trends setzt, wurde eine Wende eingeleitet: Das Logo wurde neu ein grüner Hintergrund, der die «Natur» verkörpern soll, alle Produkte werden aus der Region bezogen und in allen Outlets wurden digitale Bestelllösungen eingeführt.

Zusammengefasst sind gemäss der Experteneinschätzung folgende Treiber in der Systemgastronomie entscheidend; Struktur und Organisation im «Back-Bereich», optimale Synergiennutzung, Grössen- und Mengenvorteile, Standort der Verkaufsfläche, ein starker Brand und genügend Investitionsmöglichkeiten. Diese Trends gilt es, vollumfänglich in die Konzepte zu integrieren.

Frage 2: Welchen Einfluss hat der Megatrend ‹Gesundheit› auf die Systemgastronomie?

Alle drei Interviewpartner gaben an, dass der Megatrend Gesundheit im Alltag spürbar ist, jedoch gehen die Meinungen bezüglich seiner Einflussstärke auf die Systemgastronomie auseinander. Daniel Kehl nahm folgende Perspektive ein: «...der Trend findet nicht so schnell Einfluss, wie uns das Marketing vorgibt». Auch Marc Saxer meinte, dass der Trend überschätzt werde. Demgegenüber sagte Moritz Kuhnel aus, dass er erheblichen Einfluss auf die gesamte Gastronomie habe. Er begründete dies mit einem bewussteren Konsumverhalten der Gesellschaft: Der Alkoholkonsum ist stark rückläufig, es wird einmal mehr zum Salat gegriffen und am Mittag entscheiden sich inzwischen viele alternativ zum Lunch, Joggen zu gehen oder auf sonstige Weise aktiv zu sein. Dagegen argumentierte Marc Saxer anhand eines Beispiels aus dem Einkaufszentrum Milaneo in Stuttgart: Die besten Verkaufszahlen aller Gastronomieanbieter im Zentrum erzielten auch heute die ‹ungesunden› Anbieter (Subway und co.), wogegen Salate und gesunde Wraps nur bedingt nachgefragt werden. Dies ist eine Erkenntnis, die auch Moritz Kuhnel mit einem Beispiel von einem der grössten Gemeinschaftsverpfleger der Schweiz bestätigte «...dennoch zieht der ‹Schnipo-Tag› immer noch 150 % mehr Gäste an als der vegetarische Tag.» Kuhnel meinte, dass die Digitalisierung den Megatrend Gesundheit beschleunige, so werden immer mehr Apps benutzt, die Konsumenten mitteilen, wie viel wovon sie essen sollten und welche Lebensmittel gut für sie sind.

Der Alkoholkonsum ist in der Schweiz nachweislich rückläufig, denn gemäss der Eidgenössischen Zollverwaltung ist er von 10.2 Liter reinem Alkohol pro Einwohner in der Schweiz im Jahr 1992 auf 7.7 Liter im 2018 zurückgegangen (Konsumierte Menge Alkohol, 2019). Die Experten sind sich trotzdem einig, dass ‹genussvolle› Speisen weiterhin mehr Gäste in die Restaurants locken.

Frage 3: Welchen Einfluss hat der Megatrend ‹Neo-Ökologie› auf die Systemgastronomie?

Es herrscht bei allen drei Interviewpartnern Einigkeit darüber vor, dass dieser Thematik ein grosser Stellenwert zukommt, besonders dahingehend, dass die Ernährung einen nachhaltigen Impact haben kann. Kuhnel zeigte ihren Einfluss auf die Gastronomie an folgendem Beispiel auf: „Ein kleiner Thai-Imbiss, aus welchem Gäste mit Styroporverpackungen kommen, wird von vorbeigehenden Passanten direkt negativ verurteilt. Verpackungen, Herkunft der Lebensmittel, welche Energie zur Herstellung verwendet wurde, wie Foodwaste minimiert wird – solche Themen interessieren heute die Konsumenten.» Saxer unterstützte diese Aussage mit «Diesen Trend spüren wir stärker in der Gastronomie als das Thema Gesundheit. Vor allem im Bereich der Verpackung erhalten wir immer wieder Feedback von Kunden.» Kehl beschrieb, wie bei Two Spice bereits früh ein möglichst nachhaltiger Weg eingeschlagen wurde: Der Fisch im Sushi sei von ‹Friends of the Sea› zertifiziert und die Logistik werde mit Elektrolastwagen oder dem Zug durchgeführt. Um Foodwaste zu minimieren, sei der Betrieb bereits früh eine Partnerschaft mit TGTG eingegangen. Dennoch sagte Kehl, der Leidensdruck in der Gesellschaft sei noch nicht da und 80 % der Produkte seien auch heute klassische Sushi mit Lachs und Thunfisch, wohingegen die nachhaltigeren, veganen Varianten noch einen Bruchteil des Angebots ausmachen. Obschon sich die Experten bezüglich der hohen Relevanz der Thematik einig sind, gehen die Meinungen dazu auseinander, ob der Konsument bereit ist, für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen. Kuhnel erörterte dazu: «Konsumenten kaufen bewusster ein

und sind dabei auch bereit, für ein demeterzertifiziertes oder ein Freiland-Ei mehr zu bezahlen als für ein Eis aus einem Mastbetrieb.» Auch Saxer vertrat die Ansicht, dass Konsumenten bereit sind, für ein nachhaltiges Produkt etwas tiefer in die Tasche zu greifen, der Unterschied jedoch maximal 10 bis 15 % betragen dürfe. Kehl ist der Auffassung, dass es noch strengere Vorgaben von Seiten der Politik bedarf, die für die Gesellschaft zur Verbindlichkeit werden.

Es zeigt sich, dass das Thema der Ökologie in der Systemgastronomie angekommen ist und es auch die Entscheidungsträger der Branche stark beschäftigt, dennoch geht es wie so oft auch hier um den Interessenskonflikt von Wirtschaftlichkeit versus Nachhaltigkeit. Solange der Konsument nicht bereit ist, die kompletten Mehrkosten zu tragen, oder es von Seiten der Politik klare Vorgaben gibt, bewegt sich die Gastronomie in diesem Spannungsfeld zwischen den beiden Polen. Wie die Konsumentenumfrage aufzeigte, sind immer mehr Kunden bereit, für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen, jedoch entsprechen sie mit 17 % der Befragten nach wie vor einer Minderheit (vgl. Kapitel 5.3).

Frage 4: Was sind die Erfolgsfaktoren während der Coronakrise?

Die Interviews wurden inmitten der zweiten COVID-19-Welle geführt, während regelmässig neue, kantonal abweichende gesundheitspolitische Restriktionen eingeführt wurden. Dies bedingte die Aussage der drei Interviewpartner, dass Schnelligkeit und Flexibilität eine wesentliche Eigenschaft in dieser Situation sind. Schnelles Handeln sei auch im Frühjahr von grosser Bedeutung für die erforderliche rasche Kostenreduktion gewesen. Einen Erfolgsfaktor erkannten Kehl und Saxer bei der Two Spice AG in der diversifizierten Aufstellung der Betriebe bereits vor der Krise, so sind die Betriebe an verschiedenen Standorten in der Schweiz aktiv und ihre Konzepte waren bereits vor dem Lockdown im Frühjahr auf Take-out wie auch Home-Delivery ausgerichtet. Im Allgemeinen sind sich alle Interviewten einig darin, dass es förderlich war, bereits vor der Krise stabil aufgestellt zu sein, und viele Betriebe, die jetzt Insolvenz anmelden, sich bereits zuvor in Schieflage befanden.

Zusammengefasst kann erkannt werden, dass während der COVID-19-Krise schnelle Entscheide notwendig sind, um nötige Massnahmen – hauptsächlich zur Kostenreduktion – zu ergreifen. Auch kann ein breites Angebot dazu beitragen, ein gewisses Klumpenrisiko zu minimieren und in der Krise dennoch einen gewissen Umsatz zu erzielen, um die Liquidität zu gewährleisten.

Die Aussagen aus den Experteninterviews, der Canvas-Business-Modell-Analyse sowie der Konsumentenumfrage fliessen im nachfolgenden Kapitel 6 zusammen. Sie werden ausgewertet und eine Handlungsempfehlung wird in Form eines Muster-Canvas-Business-Modells abgegeben.

6 Schlussteil

In diesem Kapitel werden die dargelegten empirischen Erkenntnisse im Gesamtkontext mit der Literatur analysiert und interpretiert. Die Expertensicht wird mit der Konsumentenumfrage verglichen und diskutiert. Der Autor zieht daraus Schlüsse, um die zentrale Forschungsfrage zu beantworten und Handlungsempfehlungen für die Systemgastronomie abzugeben.

6.1 Überprüfung der Ziele & Forschungsfrage

Das Ziel dieser Forschung ist es zu bestimmen, inwiefern die zwei Megatrends Neo-Ökologie und Gesundheit und das Coronavirus Einfluss auf die Systemgastronomie haben und eine Folge dessen eine Handlungsempfehlung abzugeben. Folgend wird die Zielerreichung der drei Ziele und der Forschungsfrage überprüft:

1. Ziel: *Ermittlung der Bedeutung von den zwei Megatrends Gesundheit und Neo-Ökologie auf die Systemgastronomie*

Im Kapitel 3, wurde anhand von Literatur aufgezeigt, welchen Einfluss Megatrends auf unser Konsumverhalten haben und wie tief diese Tiefenströmungen in unserer Gesellschaft verankert sind. Wie aus den Experteninterviews mit den drei Branchenspezialisten hervorgeht ist es teilweise jedoch schwierig den direkten Einfluss der Megatrends auf eine bestimmte Branche wahrzunehmen. Dennoch zeigt sich im empirischen und auch theoretischen Teil dieser Arbeit das viele Modeerscheinungen, Makrotrends und Trends, oft eine starke Ausprägung im FMCG Bereich haben und somit auch in die Systemgastronomie einfließen. Diesen Teilerscheinungen liegt jeweils ein Megatrend zugrunde. Zur Verdeutlichung dieser Wirkungsweise wurde im theoretischen Abschnitt zu den Megatrends ein Beispiel anhand von Quinoa Samen aufgeführt und mit Hilfe dessen gezeigt, wie sich der Einfluss des Megatrend Gesundheit in Makrotrends und Trends auswirkt.

Auch zeigt der Vergleich der beiden Konsumentenumfragen, dass das Bedürfnis nach gesunden und nachhaltig produzierten Lebensmitteln in den letzten vier Jahren gestiegen ist und Konsumenten zunehmend bereit sind mehr Geld für nachhaltig produzierte Lebensmittel zu bezahlen. Diese Entwicklung zeigt sich auch in der Analyse der Wertangebote der untersuchten Unternehmen, so werden in der Systemgastronomie zunehmend „gesunde“ und „nachhaltige“ Artikel angeboten und auch nachgefragt, jedoch sind die grossen Umsatztreiber nach wie vor die herkömmlichen Gerichte, welche nicht zwingend gesund oder ökologisch sind, wie die Branchenexperten bestätigen.

Es kann abschliessend beurteilt werden, dass die beiden Megatrends Gesundheit und Neo-Ökologie eine grosse Auswirkung auf die Ernährung, das Konsumverhalten und somit die Systemgastronomie haben. Dennoch ist zu relativieren, dass die Umsatztreibenden Produkte in der Systemgastronomie nicht zwingend gesund oder nachhaltig sind und sich die Megatrends eher in Form von Makrotrends oder Trends indirekt zeigen. Durch die Entwicklung der Kundenbedürfnisse in den letzten vier Jahren und auch mit dem zunehmenden Interesse für diese beiden Trends in der Gesellschaft, darf davon ausgegangen werden, dass sich diese Megatrends und deren Einfluss auf die Systemgastronomie noch verstärken werden.

2. Ziel: *Analyse des Einflusses der COVID-19-Krise auf die zwei Megatrends Gesundheit und Neo-Ökologie im Zusammenhang mit dem Essverhalten*

Im theoretischen Kapitel zum Einfluss der COVID-19-Krise auf die Megatrends (vgl. Kapitel 4.3) wurden vier Szenarien, welche vom Zukunftsinstitut erarbeitet wurden, analysiert. Gemäss dem Zukunftsinstitut ist die Wahrscheinlichkeit am grössten, dass die Gesellschaft die Krise adaptieren wird und lernt mit dem Virus umzugehen. Diese Meinung teilen auch die Branchenexperten aus der Gastronomie in ihren Interviews, die davon ausgehen, dass wir ab Mitte nächstem Jahr in die Normalität zurückkehren und sich das Konsumverhalten wieder an die Zeit vor COVID-19 anpassen wird. Dennoch stecken wir noch mitten in der herausfordernden COVID-19-Krise und die effektiven Folgen lassen sich noch nicht genau abschätzen, jeden Tag kann man dazu in den Medien neue Szenarien lesen.

Aus der Literatur und Empirie kann dennoch gesagt werden, dass Megatrends nicht isoliert wirkende Strömungen sind und sich gegenseitig beeinflussen und sich teilweise in ihrer Wirkung verstärken. Zukunftsforscher Harry Gatterer schreibt dazu in seinem Buch «Wirtschaft nach Corona»: «So können durch die plötzliche Änderung eines Megatrends, wie beispielsweise durch Einschnitte in der Mobilität infolge der Coronakrise, vielfältige und komplexe Wechselwirkungen mit anderen Megatrends entstehen» (Gatterer H., Wirtschaft nach Corona, 2020). Eine Entwicklung, die dazu zu beobachten ist, ist der rasant wachsende E-Food-Bereich. Der Markt von Hauslieferdiensten (Home-Delivery) ist rasant am Wachsen, wie auch im folgenden Kapitel bei den Handlungsempfehlungen nochmals vertieft wird. Allgemein ist dies eine Trendentwicklung welche bereits Jahre vor der COVID-19-Krise ihren Ursprung fand, durch die Situation jedoch verstärkt wurde. Der beschriebene Trend von Home-Delivery muss den beiden Megatrends Urbanisierung und Konnektivität zugeordnet werden.

Die Verstärkung des Megatrends Neo-Ökologie zeigt sich stärker in der verstärkten Nachfrage nach regional produzierten Produkten aufgrund von unterbrochenen Handelsketten während dem Lockdown. Auch der Megatrend Gesundheit dürfte sich durch die aktuelle Krise wandeln. Das COVID-19-Virus hat das Verständnis von Gesundheit als «Abwesenheit von Krankheiten» wieder mehr in unser Bewusstsein gebracht. So galt Gesundheit vor der COVID-19-Pandemie mehr als Lifestyle von Schönheit und Fitness. Hanny Rützler sagt dazu: «...durch die akuten Bedrohungen der Gesundheit, wie wir sie durch die aktuelle Virus-Pandemie erleben, fokussieren sich viele Menschen noch stärker auf eine gesundheitsfördernde Ernährung» (Rützler & Reiter, 2020). Auch kann durch die Konsumentenumfrage bestätigt werden, dass diese Faktoren bei den Konsumenten im Oktober 2020 als wichtiger beurteilt werden als noch im Frühjahr 2016.

Durch diese Forschung wird gezeigt, dass die COVID-19-Pandemie die beiden untersuchten Megatrends beeinflusst. Die mittelfristige Entwicklung der Megatrends lässt sich aufgrund der Aktualität noch nicht abschliessend beurteilen.

Die Zielerreichung von Ziel 3 „*Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Schweizer Systemgastronomie anhand eines Canvas-Business-Modell*“ und die Forschungsfrage „*Welche Faktoren sind während und nach der COVID-19-Krise erfolgsentscheidend für die Systemgastronomie?*“ werden im fortfolgenden Kapitel mit der Handlungsempfehlung beurteilt.

6.2 Zusammenfassung und Handlungsempfehlung

Konsumentenbedürfnisse wandeln sich heute schnell und sind getrieben von vielerlei Einflüssen aus der Umwelt. Ein grosser Treiber unseres Verhaltens sind dabei die Megatrends, die unsere Gesellschaft tiefgreifend prägen und Werte wandeln. Diese Entwicklungen fordern jedes Unternehmen heraus. Anpassungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit sind heute wichtige Erfolgsfaktoren für jede Firma. In folgendem Kapitel wird in Form eines musterhaften Canvas-Business-Modell eine Handlungsempfehlung für die Systemgastronomie abgegeben und somit Ziel 3 der Arbeit «*Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Schweizer Systemgastronomie anhand eines Canvas-Business-Modell*» erarbeitet und damit die zentrale Forschungsfrage beantwortet.

6.2.1 Handlungsempfehlung für die Systemgastronomie

Die Handlungsempfehlung erfolgt durch eine Einteilung von Erfolgsfaktoren der Systemgastronomie in das Canvas-Business-Modell. Es werden nur die durch die Forschung evaluierten und für den Erfolg einer Systemgastronomieunternehmung relevanten Bausteine aufgeführt.

Kundensegmente: Die Kundensegmente können für die Systemgastronomie nicht einheitlich definiert werden. Die Gäste verändern sich je nach Werteangebot und Standort. Wie aus der Canvas-Business-Modell Analyse der drei Unternehmen hervorgeht, haben alle Unternehmen eine unterschiedliche Kundschaft. McDonald's hat eine mehrheitlich junge Kundschaft mit tiefer Kaufkraft, wogegen Yooji's eine etwas ältere und zahlungskräftigere Kundschaft anzieht. Im Vergleich dazu, will Hans im Glück urbane und gesundheitsorientierte Gäste ansprechen, welche nicht zu McDonald's gehen wollen und sich dennoch mit einem Hamburger verpflegen wollen. Während der COVID-19-Krise als erfolgsversprechend ist die Home-Delivery-Kundschaft (dazu mehr im Baustein: Werteangebot).

Werteangebot: Besonders in Take-Out-Konzepten wird das Bedürfnis der Kunden nach Umweltfreundlichen Verpackungen immer grösser, dies wurde in allen Forschungsmethoden bestätigt. Innovative Unternehmen, wie beispielsweise «Marina Tex» bieten nachhaltige Produkte für die Verpackung an. Aus der Konsumentenumfrage geht zudem hervor, dass das Bedürfnis nach nachhaltigen und gesunden Angeboten am Steigen ist, hier empfiehlt es sich für Systemgastronomieunternehmen diese in Form von beispielsweise «Plant Based» Gerichten gerecht zu werden, im Wissen, das solche Angebote noch einen Minderheitsanteil vom Umsatz ausmachen, wie aus allen drei Interviews hervorgeht. Dennoch hat genau dieses Nischen-Angebot für das Image eines Brandes grosse Bedeutung, wie die Unternehmensanalyse von McDonald's bestätigt (vgl. Kapitel 5.2.4).

Das Werteangebot Home-Delivery, also das nach Hause liefern von Speisen, gewinnt stark an Bedeutung. Der Markt ist von einem Umsatzvolumen von 986 Mio. Schweizer Franken im Jahr 2016 auf über 1.4 Mrd. Schweizer Franken im Jahr 2019 gestiegen (+41%), wie der CEO von Eat.ch Dominic Millioud in einem Interview mit Blick sagt (Reza, 2019). Durch diese Entwicklung und dieses verstärkte Kundenbedürfnis haben alle im empirischen Teil untersuchten Unternehmen den Delivery-Bereich ausgebaut. Bei den Schweizer Sushi Filialen von Yooji's ist der Umsatzanteil mit Home-Delivery von 1.9% im Jahr 2019 bereits auf über 3.7% im Jahr 2020 (Januar bis November) gewachsen,

wobei dazu relativiert werden muss, dass der Gesamtumsatz gegenüber der Vorjahresperiode von Januar bis Ende November um 31.8% eingebrochen ist.

Die Trendentwicklung mit dem Werteangebot Home-Delivery hat ihren Ursprung einige Jahre vor der COVID-19-Krise, wurde jedoch durch die angeordneten Massnahmen zur Eindämmung des Virus, verstärkt. Somit ist es für Unternehmen empfehlenswert, im Bereich Home-Delivery innovative Lösungen zu finden, damit den hohen Kommissionen der Lieferpartner entgegengewirkt werden kann und dennoch eine wirtschaftlich rentabler EBITDA erzielt werden kann. Eine mögliche Lösung sind sogenannte Ghost- oder Cloud Kitchens, also Restaurants, welche keine Gäste bedienen und nur auf die Zubereitung von Speisen für den Lieferservice ausgerichtet sind. Durch diese Lösung lassen sich teure Mieten an prominenten Lagen einsparen, hohe Investitionen in elegante Gästezimmer werden vermieden und die Personalkosten für den ganzen Service können eliminiert werden. Diesem Beispiel folgt die Familie Wiesner Gastronomie AG mit dem Aufbau von solchen Geisterküchen in Zürich, Bern und Basel (Scherer, 2020). Eine Studie von der New Yorker Analysefirma «Reports and Data» prognostiziert dass der Markt alleine in Europa mit Cloud Kitchens, von 253 Mrd. Euro im Jahr 2019 in den kommenden Jahren bis 2026 auf 656 Mrd. Euro wachsen wird (Reports and Data, 2019) diese Entwicklung ist im Anhang VIII aufgezeigt. Ein anderes Modell verfolgen die Bindella Unternehmungen, welche seit Herbst 2019 einen eigenen Lieferservice am Aufbau ist (Falstaff, 2020).

In der aktuellen Krisensituation zeigt sich, dass ein diversifiziertes Werteangebot wesentlich zur Stabilität eines Systemgastronomieunternehmens beiträgt. Gastronomieunternehmen mit nur einem Werteangebot können Umsatzeinbussen von mehreren Monaten nicht überleben. Ein System mit einem diversifizierten Angebot dagegen kann schwächelnde Angebote eine Weile durchschleppen und dadurch die Zahlungsfähigkeit aufrecht erhalten.

Kanäle: Der wichtigste Kanal für die Systemgastronomie sind die POS, also die Verkaufsstandorte in Form von Restaurants und Stores. Auch wenn die Verkaufszahlen über digitale Wege an Bedeutung gewinnen wird der Grossteil des Umsatzes noch immer in den Verkaufsflächen erzielt. Zusätzlich sind die Verkaufsstandorte zentraler Bestandteil der Bekanntheit der Marke und fördert somit auch den E-Commerce. Laut einer Studie von der Arkansas Tech University gehört der Verkaufsstandort zu den drei wichtigsten Erfolgsfaktoren der Systemgastronomie (Mason, 2013). Eine Hypothese die in dieser Forschung durch die Experteninterviews bestätigt wird.

Einnahmequellen: Die drei analysierten Unternehmen haben verschieden Einnahmequellen. Ein Grossteil der Einnahmen wird jedoch in jedem Unternehmen durch den Verkauf von Speisen und Getränke erwirtschaftet. Um die Rentabilität zu steigern, das Risiko zu minimieren und eine schnelle Expansion zu erreichen ist das System von Franchise als sinnvoll einzustufen. Dazu bedingt es jedoch einer gewissen grösse und Strahlkraft der Marke. In der Forschung gezeigt, hat sich das eines der grössten Systemgastronomieunternehmen «McDonald's» heute mehr Umsatz mit Franchisegebühren und Mieteinnahmen macht als mit dem Kerngeschäft.

Schlüsselaktivitäten: Dem Speiseangebot sind heute in der Systemgastronomie keine Grenzen mehr gesetzt (vgl. Kapitel 2.2). Dennoch geht aus den Experteninterviews und aus den Unternehmensanalysen hervor, dass in der Systemgastronomie schnelle und preiswerte Verpflegung im Mittelpunkt steht. Besonders am Mittag sollten

Systemgastronomieunternehmen darauf bedacht sein Speiseangebote unter 20 Schweizer Franken anzubieten. Dies bestätigt die Konsumentenumfrage, folge der am Mittag zwei Drittel der befragten im Oktober 2020 nicht mehr als CHF 20 für die Verpflegung ausgaben (vgl. Abbildung 11). Wobei es auch im Preisniveau in der Systemgastronomie Ausnahmen gibt, so findet man heute Restaurantketten, die alle Kriterien der Systemgastronomie erfüllen (vgl. Kapitel 2.2) und die Restaurants auf Gourmetniveau im sehr hohem Preisniveau betreiben, ein Beispiel dafür sind die neuen Restaurants „L'Atelier de Joël Rebouchon“.

Die Essgewohnheiten werden zunehmend individueller und es gibt kein einheitliches Angebot mehr. Früher gingen Gäste zu Pizza Hut oder zu McDonald's, heute wollen einige ein glutenfreies Brötchen, andere bevorzugen einen hausgemachten Hamburger oder veganes Essen, manche möchten sich am Mittag mit Bio-Produkten aus der Region verpflegen und fast keiner will mehr das, was seine Kollegin oder Kollege zum Mittagessen hat. Entsprechend ist es für Systemgastronomieunternehmen wichtig sich möglichst breit aufzustellen und dennoch dem Konzept treu zu bleiben. Ein gutes Beispiel dafür ist das System-Konzept Rice Up von Two Spice in dem sich die Gäste ihre Bowl individuell mit ihren Lieblingszutaten zusammenstellen können und so jeder Gast, ob Veganer oder Fleischliebhaber auf seine Kosten kommt.

Schlüsselpartnerschaften: Im Vergleich zu der herkömmlichen Gastronomie profitiert ein Systemgastronomieunternehmen stark von der Grösse und der sich daraus ergebenden Mengenvorteile beim Einkauf. Strategische Partnerschaften sind ein wichtiger Erfolgsfaktor, um beispielsweise von gemeinsamen Marketingaktivitäten zu profitieren. Ein Beispiel dafür ist die Partnerschaft von McDonald's und der Coca-Cola-Company, welche in der Canvas-Business-Modell Analyse beschrieben wurde.

Kostenstruktur: Das Gastgewerbe ist überdurchschnittlich kostenintensiv. Der Anteil der Personalkosten in der Schweiz am Produktionswert (Umsatz) beträgt im Jahr 2019 rund 42.9 Prozent (Hohler, 2020) und liegt damit deutlich über dem Durchschnitt der Gesamtwirtschaft. Für Systemgastronomieunternehmen ist es von grösster Bedeutung die gewichtigen Kostenpunkte: Personal-, Warenkosten und die Miete fest im Griff zu haben. Dies durch flexible und dynamische Mitarbeiterplanung, konsolidierter Produktion und strategischen Partnerschaften mit Immobilienverwaltungen.

Aus den Handlungsempfehlungen aus dem aufgeführten Canvas-Business-Modell wird die zentrale Forschungsfrage: *Welche Faktoren sind während und nach der COVID-19-Krise erfolgsentscheidend für die Systemgastronomie?* Beantwortet:

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Systemgastronomie können somit wie folgt zusammengefasst werden: Ein dynamisches Wertangebot, das sich den Gästebedürfnissen und Trends anpasst. Verkaufsstandorte an hochfrequentierten Besucherlagen. E-Commerce mit dem damit verbundenen Home-Delivery Geschäft als wichtigen Absatz Kanal erkennen. Gut organisierte Prozesse und Strukturen, besonders im Bereich der Kostenstruktur. Strategische Partnerschaften im Einkauf, der Vermarktung und im Immobilienmanagement.

6.3 Schlussbetrachtung und Ausblick

Aus der Forschung geht hervor, dass es zu der Verantwortung eines jeden Unternehmens gehört, Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Massnahmen zur Unternehmenssicherung zu ergreifen. Es hat sich in der Arbeit gezeigt, wie wichtig die stetige Entwicklung für die Systemgastronomie ist. Nicht nur wurde dies durch die drei Interviewpartner bestätigt auch aus der Canvas-Business-Analyse geht hervor, dass durch schnelles Handeln McDonald's eine Wende im Umsatzrückgang einleiten konnte und die Unternehmen Hans im Glück und Two Spice die COVID-19-Krise dank agilem Handeln bis heute gut überstehen konnten.

Die Klimathematik gewinnt bei einer jungen Generation zunehmend an Bedeutung, denn die Frage nach ihrer Zukunft auf dem Planeten scheint noch nicht gelöst. Diese Generation wird die Wirtschaft in den nächsten Jahrzehnten stark umformen. Jede Branche ist somit vom Megatrend Neo-Ökologie stark betroffen – nicht nur die Industrie oder die Landwirtschaft, sondern auch die Systemgastronomie. Der Klimaexperte Chad Frischmann erörterte in einem Ted Talk in New York 2018: «Lebensmittelverschwendung zu reduzieren, ist etwas vom Wichtigsten, das wir gegen den Klimawandel tun können.» (Frischmann, 2018).

Durch die COVID-19-Pandemie hat auch der Megatrend Gesundheit wieder an neuer Bedeutung gewonnen. Viele Makrotrends von diesem robusten Megatrend haben bereits Auswirkungen auf die Systemgastronomie gezeigt. Harry Gatterer sagt dazu: «Gesundheit ist in jedem erdenklichen Kontext ein bestimmendes Thema und schwingt in Kaufentscheidungen genauso mit wie in politischen Diskursen.» (Gatterer, Wirtschaft nach Corona - The next Generation of Business, 2020)

Die Systemgastronomie ist in einem stetigen Wandel, dennoch sind besonders jetzt in dieser Krise innovative Lösungen mehr denn je gefragt. Die beiden Megatrends Neo-Ökologie und Gesundheit prägen unser Konsumverhalten und somit auch die Systemgastronomie. Besonders dem Megatrend Neo-Ökologie wird in Zukunft noch mehr Bedeutung zukommen.

Der Einfluss der Digitalisierung und der damit verbundene E-Commerce gewinnt für die Systemgastronomie zunehmend an Bedeutung. Dies zeigt sich im schnellen Wachstum mit dem Home-Delivery-Geschäft auf der ganzen Welt. Weiterführende Forschung sollte die damit verbundenen Megatrends Konnektivität und Urbanisierung aufgreifen und dadurch zusätzliche Handlungsempfehlungen für die Systemgastronomie abgeben und weitere Erfolgsfaktoren, die im Zusammenhang mit diesen Megatrends stehen eruieren.

Literaturverzeichnis

- (18. August 2020). Von www.google.com:
<https://www.google.de/maps/place/Yooji%E2%80%99s+Seefeld/@47.358316,8.5520903,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x479aa71c3f05636d:0xbaee813b5c9a59c1!8m2!3d47.358316!4d8.554279> abgerufen
- (21. November 2020). Von www.corporate.mcdonalds.com:
<https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-history.html> abgerufen
- AMA – Agrarmarkt Austria Marketing GmbH. (2020). *Einkaufen in Corona-Zeiten*. Wien: AMA – Agrarmarkt Austria Marketing GmbH.
- Aschemann-Witzel, J. E. (2020). *Plant-based food and protein trend from a business perspective: markets, consumers, and the challenges and opportunities in the future*. Tayler & Francis Online.
- Bartlett-Mattis, M. (16. März 2016). www.trendreport.de. Von <https://www.trendreport.de/wiki/makrotrend/> abgerufen
- Bazile, D., Jacobsen, S.-E., & Verniau, A. (2016). *The Global Expansion of Quinoa: Trends and Limits*. Montpellier, Denmark, Angers: Frontiers in Plant Science.
- Belegante, A. (8 2019). Fresswelle. *Manager Magazin*.
- Berger, R. (2011). *Weltweite Gesundheitswirtschaft – Bedeutung für Deutschland*.
- Berschens, R. (7. Juli 2020). EU-Kommission: Rezession in Europa fällt noch stärker aus als befürchtet. *Handelsblatt*.
- Borle, R. (2020). *Monatsraport Yooji's St. Gallen nach Swiss GAAP FER*. Zürich: Two Spice.
- Boschetto Doorly, V. (2020). *Megatrends Defining the Future of Tourism - A Journey Within the Journey in 12 Universal Truths*. Springer Nature Switzerland AG .
- Bundesamt für Gesundheit (BAG). (16. März 2020). *Coronavirus: Bundesrat erklärt die «ausserordentliche Lage» und verschärft die Massnahmen*. Von <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-78454.html> abgerufen
- Bundesamt für Statistik (BFS), S. D. (2020). *Lebenserwartung, 1981-2019*.
- Bundesverband Systemgastronomie. (2012). *Die Systemgastronomie - Definition und Kriterien*. Bundesverband Systemgastronomie.
- Coop Genossenschaft. (2020). *Geschäftsbericht der Coop-Gruppe 2019*. Basel: Coop Genossenschaft.
- Coronavirus: Starbucks closes 2,000 Chinese branches. (29. Januar 2020). *BBC News*.
- Dahlgreen, W. (2015). *Was sich die Menschen vom Leben wünschen*. YouGov.
- DEHOGA. (2015). *Jahrbuch der FA Systemgastronomie*. DEHOGA.

- DEHOGA-Umfrage: Die Existenzangst im Gastgewerbe wächst - Novemberhilfen müssen jetzt kommen. (9. November 2020). Berlin.
- Del Turco, L. (22. November 2019). 11 Superfoods Everyone Will Be Talking About in 2020. *Cosmopolitan*.
- Der Corona-Effekt - Vier Szenarien. (2020). Frankfurt am Main/Wien: Zukunftsinstitut.
- Dierig, C. (14. Oktober 2013). *Der Siegeszug von McDonald's, Nordsee und Co.* Von [www.welt.de](https://www.welt.de/wirtschaft/article120873741/Der-Siegeszug-von-McDonald-s-Nordsee-und-Co.html): <https://www.welt.de/wirtschaft/article120873741/Der-Siegeszug-von-McDonald-s-Nordsee-und-Co.html> abgerufen
- Erhardt, M. (17. März 2020). Corona-Crash: Wie tief geht die Börse noch? *DW.de*.
- Falstaff. (8. Oktober 2020). «Santa Lucia»: Italianità für zu Hause . *Falstaff*.
- Farine, F. (2020). *Geschäftsleitung Monatsreport Dezember 2019 nach Swiss GAAP FER*. Zürich.
- Frischmann, C. (2018). 100 Lösungen zur Abwendung des Klimawandels . New York: Ted.
- GastroSuisse. (2020). *Branchenspiegel*. Zürich.
- Gatterer, H. (2020). *Unsere neue Zukunft - Mit den Megatrends in die Post-Corona-Zeit*. Frankfurt: Zukunftsinstitut.
- Gatterer, H. (2020). *Wirtschaft nach Corona - The next Generation of Business*. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut.
- Genoways, T. (2015). *The Chain: Farm, Fytory, and the Fate of Our Food*. New York: Haper Collins.
- (2020). *Geschäftsbericht der Coop-Gruppe 2019*. Basel: Coop Genossenschaft.
- Graefe, L. (2020). *Umsatzentwicklung des Unternehmens Hans im Glück in Deutschland bis 2019*. Statista.
- Greub, E. (2020). *Glatt Umsatzreporting Juli 2020*. Wallisellen.
- (2016). *Half the world to face severe water stress by 2030, Paris/Nairobi*. Paris/Nairobi: UN Environment. Von UN Environment. abgerufen
- Hardegger, A., Koponen, L., & Vögel, D. (28. Februar 2020). Der Bund verbietet Veranstaltungen mit über 1000 Personen – wer ist betroffen? *Neue Zürcher Zeitung*.
- Hartges, I. (2019). *Systemgastronomie in Deutschland 2019*. Berlin: Deutscher Hotel- und Gaststättenverband.
- Hohler, S. e. (2020). *Branchenspiegel 2020*. Zürich: GastroSuisse.
- Hopkins, N. (24. April 2020). Revealed: UK ministers were warned last year of risks of coronavirus pandemic . *The Guardian* .
- Horx, M. (21. Dezember 2015). *Die Macht der Megatrends*.

- Horx, M. (2020). *Die Zukunft nach Corona*. Berlin: Ullstein Buchverlage GmbH.
- Hurley, A. (März 2001). Book Review: Fast Food Roadside Restaurants in the Automobile Age. *The Journal of American History*, S. 1576-1577.
- IFAK, Research, G. M., & marplan, f. (2019). McDonald's-Kunden in Deutschland nach Netto-Einkommen im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2019. Deutschland.
- Imöhl, S., Berndt, G., & Kapalschiniski, C. (23. Januar 2020). Die Unternehmensgeschichte in der Chronologie. *Handelsblatt*.
- Jacoby, J. (Regisseur). (2020). *Amazon Empire: The Rise and Reign of Jeff Bezos* [Kinofilm].
- Jakle, J., & Sculle, K. (1999). *Fast Food: Roadside Restaurants in the Automobile Age*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Johnson, R. K. (2019). *Starbucks: Fiscal 2019 Annual Report*. Starbucks.
- Katag Treuhand AG Hotellerie Gastronomie Tourismus. (2017). *www.katag.ch*. Von www.katag.ch/branchenkennzahlen abgerufen
- Klimafreundliche Gastronomie: Slow Food Chef Alliance weist den Weg. (21. November 2019).
- Klimawandel größte Herausforderung der Menschheit. (23. 09 2014). *Welt.de*.
- Kneffel, P. (14. Mai 2015). Öko-Offensive: McDonald's probt die Grünkohl-Revolution. *dpa*.
- (2020). *KOF-Bericht zum 2. Quartal 2020*. Zürich: Konjunkturforschungstelle KOF ETH.
- Kolbe, C. (2020). Gastrosuisse warnt: Gastrobranche steht vor Kollaps. *Blick*.
- (2019). *Konsumierte Menge Alkohol*. Bern: Eidgenössische Zollverwaltung.
- Küttel, M., Blättler, H., & Bachmann, S. (2020). *Kennzahlen 2020*. Kriens: KATAG.
- Leaders Club Award 2006 für Schnitzerei, San Pietro und Yooji's. (31. Oktober 2006). *Food Service*.
- Lewanczik, N. (21. April 2017). *Mysteriöse Werbung: So wirbt McDonald's undercover für Coca-Cola*. Von www.onlinemarketing.de: <https://onlinemarketing.de/cases/mysterioese-werbung-mcdonalds-undercover-coca-cola> abgerufen
- Lurati, N., & Vogt, F. (2. März 2020). Basler Fasnacht abgesagt. *Blick*.
- Manohar, S. E. (2018). "Megatrends: A Research Study" - Based on original research in partnership with PWC. BlackRock.
- Marty, D. (22. November 2020). *www.konzern.initiative.ch*. Von <https://konzern-initiative.ch/argumente/> abgerufen

- Mason, K. E. (2013). *Quick Service Restaurant Success Factors*. Arkansas: Arkansas Tech University.
- McDonald's Corporation. (2020). *2019 Annual Report*. Chicago: McDonalds Corporation.
- (2020). *McDonald's in action to fight the epidemic*. Mc Donald's China.
- McDonald's Revenue 2006-2020 | MCD*. (2. 12 2020). Von <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/MCD/mcdonalds/ebitda> abgerufen
- Menne, A. (2015). *Allergien und Unverträglichkeiten: Wahn oder Wirklichkeit?* Verein für Unabhängige Gesundheit.
- Müller, C. (Sept./Okt. 2016). Die 10 Megatrends! Haben sie sich bewahrheitet? . *Zeitpunkt*, S. 48-49.
- Müller, J. A. (2020). *Welche Branchen können dem Corona-Schock am besten trotzen?* Avenir Suisse.
- Müller-Staubli, S. (2016). *Swiss Food Service 2016*. Luzern.
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. Warner Books, Inc.
- NCA National Climate Assessment UN*. (2019). Von <https://nca2014.globalchange.gov/> abgerufen
- Statisches Bundesamt (2020). Anteil der Ausgaben der privaten Haushalte in Deutschland für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren an den Konsumausgaben in den Jahren 1850 bis 2019. Statistisches Bundesamt.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt am Main: Campus Verlag .
- Pillkahn, U. (2007). *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung*. Erlangen: Publicis Corporate Publishing.
- Pimentel, D., & Pimentel, M. (2003). *Sustainability of meat-based and plant-based diets and the environment*. The American Journal of Clinical Nutrition.
- Pors, F. (15. Juli 2007). The perils of prediction. *The Economist*.
- (2020). *Prognose: Schweizer Wirtschaft in der Corona-Krise*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Rekordfläche Wald in Kalifornien verbrannt. (9. September 2020). *Spiegel*.
- Reports and Data. (2019). *Cloud Kitchen Market Analysis*. New York: Reports and Data.
- Rest, J. (September 2020). Das grosse fressen. *Manager Magazin*, S. 28-34.
- Reza, R. (2019). Der Chef von Eat.ch, Dominic Millioud, über Fastfood, Salate und das Verschwinden der Küche. *Blick*.

- Riedel, O. (15. Juli 2020). Zukunftsprognosen von Ernst & Young - Die 6 Megatrends der Zukunft. *CIO*.
- (2019). *Risk Matrix 2019*. London: National Security Risk Assessment .
- Rottwilm, C. (27. März 2015). Hedgefonds lauern auf Immobilien-Milliarden von McDonald's. *Manager Magazin*.
- Rützler, H., & Reiter, W. (2020). *Food Report 2021*. Frankfurt: Zukunftsinstitut GmbH.
- Scherer, B. (24. August 2020). Jetzt wird das ehemalige Desperado in Zürich zur Geisterküche. *20 Minuten*.
- Schuhmann, K., & Schenkel, R. (7. Juli 2020). Chef des Gastro-Imperiums Bindella: «Pro Monat fehlen 10 bis 15 Millionen Franken». *Luzerner Zeitung*.
- sda. (2019). Kindersterblichkeit zwischen 1997 und 2017 EU-weit fast halbiert. *Aargauer Zeitung*.
- sharedeals.de. (28. Mai 2015). McDonald's: Der wohl weltgrößte Immobilienkonzern. *sharedeals.de*.
- Siebenmann, C. (Januar 2020). Verkaufsstatistik Yooji's 2019. Zürich.
- Starbucks. (2019). *Starbucks: Fiscal 2019 Annual Report*. Starbucks.
- Statisches Bundesamt. (2020). 3. *Quartal 2020: 0,1 % weniger Erwerbstätige als im Vorquartal*.
- Statisches Bundesamt. (26. Oktober 2020). Corona-Krise trifft Gastronomie hart: Umsätze von März bis August 2020 sanken um 40,5 % gegenüber Vorjahreszeitraum. Berlin: Statistisches Bundesamt.
- Statistik, B. f. (2016). *Demographie in der Schweiz*. Bern: Bundesamt für Statistik (BFS).
- Sütterlin, C. (2020). *Wochenumsatz Two Spice Gruppe KW 46*. Zürich: Two Spice AG.
- (2016). *Swiss Food Service*.
- Tagesschau. (22. April 2020). Chronik zum Coronavirus Der Ausbruch einer Pandemie. *tagesschau.de*.
- (2020). *THE EMPLOYMENT SITUATION — OCTOBER 2020*. Washinton D.C.: U.S. Departement of Labor (BLS).
- Too Good To Go. (2020). *Bericht für Two Spice AG (CH) - Oktober 2020*. Too Good To Go.
- (2019). *Trend: Health Food & Soft Health*. Chefs Culinar.
- Über 2000 Demonstrierende an «Klimastreik». (25. September 2020). Bern: Schweizer Radio und Fernsehen SRF.
- tagesschau.de, (22. April 2020). Chronik zum Coronavirus Der Ausbruch einer Pandemie. *tagesschau.de*.

- Tagesspiegel, (21. August 2020). Corona-Pandemie verzögert Erdüberlastungstag. *Der Tagesspiegel*.
- VAPIANO SE: Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. (1. April 2020). Köln.
- Wadhmans, P. (2016). *A farewell to ice: a report from the Artic*. Oxford: Oxford university press.
- Watson, M. (2020). *Sollten wir alle vegan leben?* . London: Dorling Kindersley.
- WEF, (2020). *WEF-World-Risk-Report 2020*. Genf: World Economic Forum.
- Wehrli, T. (01. April 2020). Deshalb profitieren die Schweizer Supermärkte von der Corona-Krise. *Südkurier*.
- Welthandel könnte um bis zu ein Drittel einbrechen. (8. April 2020). *Speigel*.
- Woll, A. (kein Datum). *Homo oeconomicus*.
- Wollny, B. (16. Januar 2020). *www.statista.com*. Von <https://de.statista.com/themen/3074/pharmaindustrie-in-der-schweiz/> abgerufen
- www.adigiconsult.ch*. (10. November 2020). Von <https://www.adigiconsult.ch/glossar/metatrends/> abgerufen
- www.fanbytes.co.uk*. (2020). Von <https://fanbytes.co.uk/the-most-popular-tiktok-trends-2019/> abgerufen
- www.forbes.com*. (16. Mai 2020). Von <https://www.forbes.com/global2000/#7131d87335d8> abgerufen
- www.g-wie-gastro.de*. (2017). Von https://g-wie-gastro.de/mehr/glossar/betriebsarten-gastgewerbe/index_1.html abgerufen
- www.mcdonalds.com*. (21. November 2020). Von <https://www.mcdonalds.com/de/de-de/ueber-uns/franchise-modell.html> abgerufen
- www.sinus-institut.de*. (2020). Von <https://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-schweiz/> abgerufen
- www.statista.com*. (01. September 2020). Von Statista Research Department, 01.09.2020 : <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1376/umfrage/anzahl-der-erwerbstaetigen-mit-wohnort-in-deutschland/#professional> abgerufen
- www.toogoodtogo.ch*. (2020). Von <https://toogoodtogo.ch/de-ch/movement> abgerufen
- www.wikipedia.com*. (28. Juli 2020). Von <https://de.wikipedia.org/wiki/Gastgewerbe> abgerufen
- www.wikipedia.org*. (18. Mai 2020). Von <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA> abgerufen
- www.wikipedia.org*. (13. Juli 2020). Von <https://de.wikipedia.org/wiki/Mode> abgerufen
- www.wirtepatent.ch*. (04. Oktober 2015). Von <https://www.wirtepatent.ch/de/wissen/der-siegeszug-der-systemgastronomie->

53.html?gclid=CjwKCAiA4o79BRBvEiwAjteoYNVCTNKrS52ABhCrH1CWpXFiKacICcK8f5aZeN-dXunlMy4N5ultpBoC00IQAvD_BwE abgerufen

www.zukunftsinstitut.de. (kein Datum). Von <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> abgerufen

www.zukunftsinstitut.de. (2020). Von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/neo-oekologie-die-maerkte-werden-gruen/> abgerufen

www.zukunftsinstitut.de. (2020). Von <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> abgerufen

Zaugg, S., & Lüthy, B. (14. September 2018). Pro Kopf essen wir einen Fünftel weniger als vor 30 Jahren - Fleisch ist nur noch Beilage. *Blick*.

Zdrzalek, L. (17. März 2015). *Ich liebe es (nicht mehr)*. Von Zeit Online: <https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2015-03/mc-donalds-deutschland-krise> abgerufen

Zöllick, G. (2017). *Die Bedeutung des Hotel- und Gaststättengewerbes*. Köln: DEHOGA Bundesverband.

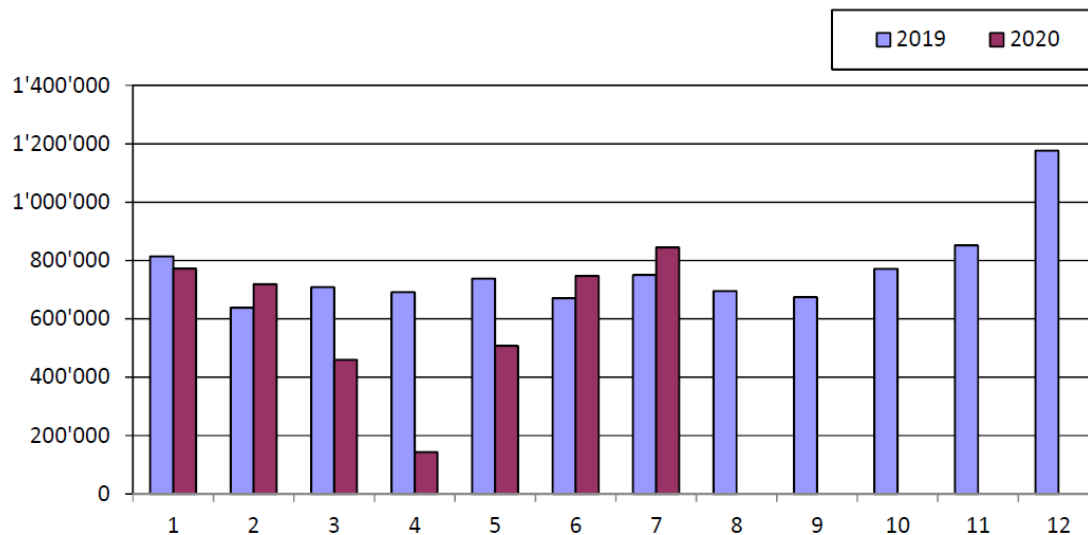
Anhang

Anhangsverzeichnis

I	Glattzentrum Besucherfrequenz	I
II	World Economic Forum – Risk Map 2020	I
III	Experteninterviews	III
IV	Anzahl Home Delivery Lieferungen bei Yooji's	IX
V	Anzahl Besucher bei Yooji's im Jahr 2019	IX
VI	Burgerangebot bei McDonald's im Ländervergleich – USA vs. Schweiz. vs. Indien X	
VII	Frequenz je Verpflegungstyp 2016 – Anteil in %	XI
VIII	Entwicklung Cloud Kitchen	XI

I Glattzentrum Besucherfrequenz

GLATT Besucherfrequenz 2019 / 2020



(Greub, 2020)

II World Economic Forum – Risk Map 2020

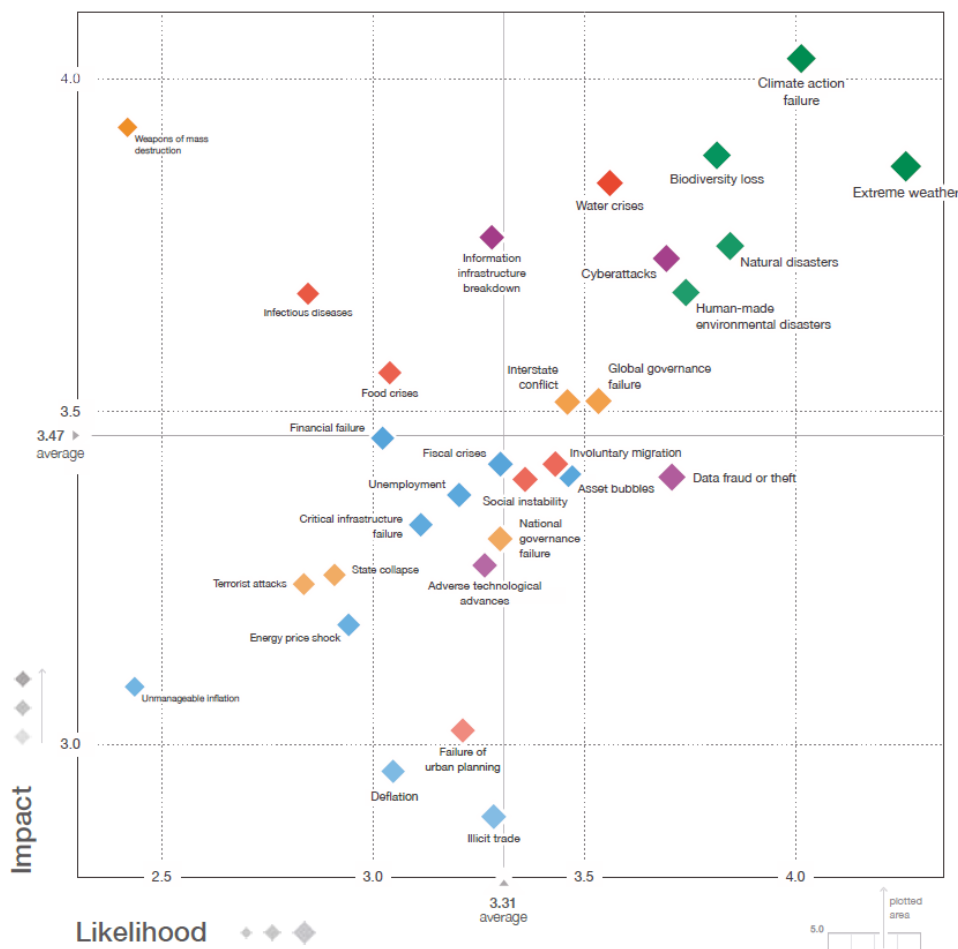
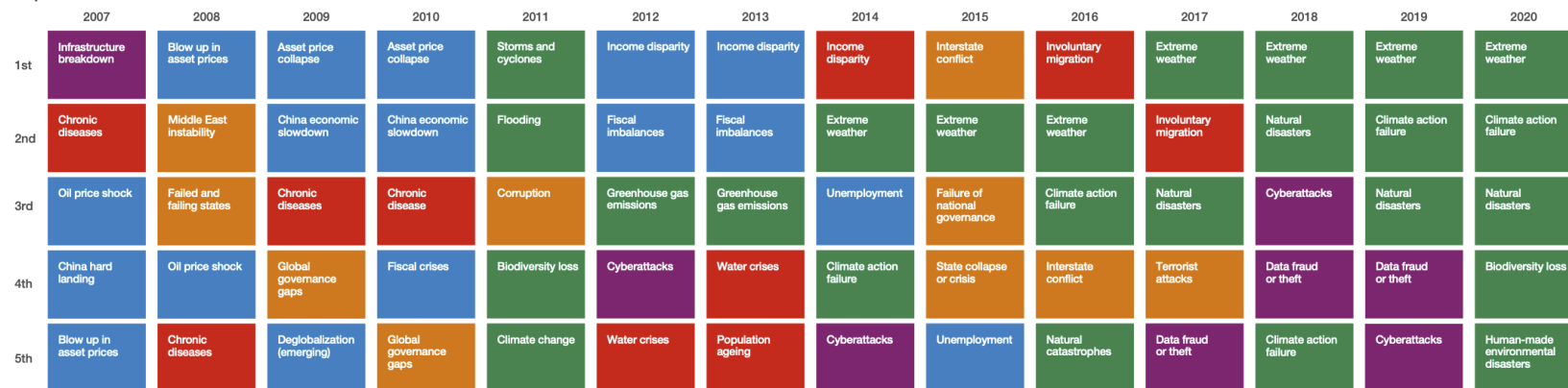
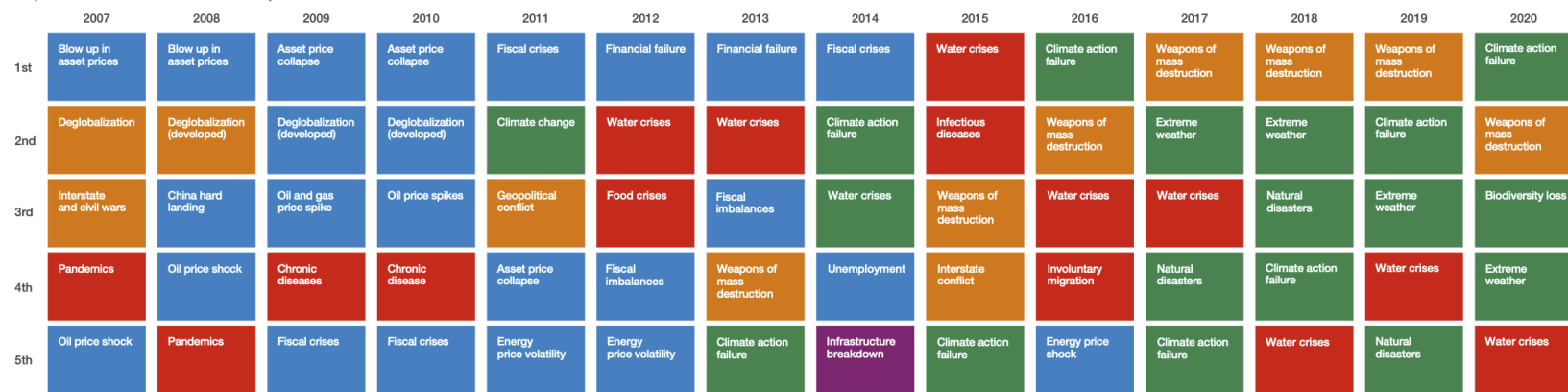


Figure I: The Evolving Risks Landscape, 2007–2020

Top 5 Global Risks in Terms of Likelihood



Top 5 Global Risks in Terms of Impact



■ Economic ■ Environmental ■ Geopolitical ■ Societal ■ Technological

Source: World Economic Forum 2007-2020, *Global Risks Reports*.

Note: Global risks may not be strictly comparable across years, as definitions and the set of global risks have evolved with new issues emerging on the 10-year horizon. For example, cyberattacks, income disparity and unemployment entered the set of global risks in 2012. Some global risks have been reclassified: water crises and income disparity were recategorized as societal risks in the 2015 and 2014 *Global Risks Reports*, respectively.

III Experteninterviews

Interview mit Daniel Kehl

Zur Person und zum Interview: Daniel Kehl ist Mitgründer, Mitinhaber und heute gemeinsam mit seinem Geschäftspartner auch Geschäftsführer des Zürcher Gastrounternehmens Two Spice, zu dem aktuell 33 Gastronomiebetriebe unter verschiedenen Brands zählen. Das Interview mit ihm wurde am 24. November in Zürich geführt.

Wie bist du in der Gastronomie gelandet?

Daniel Kehl: «Als Kind wollte ich Koch werden und habe auch drei Schnupperlehren abgeschlossen, jedoch war ich zu dieser Zeit ambitionierter Fussballspieler und die Arbeitszeiten in der Gastronomie liessen sich nicht mit meinen vielen Trainingseinheiten verbinden, somit habe ich mich für eine kaufmännische Ausbildung entschieden. Nach der Lehre arbeitete ich in der Buchhaltung und absolvierte ein Betriebswirtschaftsstudium, jedoch hat mich die Gastronomie immer fasziniert. Mit einem Freund hatte ich die Idee, Gastronomie mit Kultur und Erlebnis zu verbinden, so entstand 1991 das CaBaRe – der Name stand für Café, Bar und Restaurant. Das CaBaRe war ein kleines Kulturlokal in Zürich Binz, in welchem während neuen Jahren über 1000 Konzerte veranstaltet wurden. Dies war der Grundstein von Two Spice.»

Welche sind für dich die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Systemgastronomie?

«Es gibt sowohl im Front-Bereich, also im Betrieb selbst, entscheidende Faktoren, und im Back-Bereich, also in der Organisation, welche die Betriebe an der Front unterstützt.

An der Front sind es die Punkte Standort, Dienstleistung und Emotion, welche den Unterschied machen. Der Standort ist dahingehend erfolgsentscheidend, dass wir eine Menge an Kunden ansprechen wollen und die Dienstleistung und Emotion sind für mich allgemein der wichtigste Teil in der Gastronomie.

Im Back-Bereich, bei Two Spice nennen wir die unterstützende Organisation «Service Center», verstehen wir uns als Dienstleister für die Betriebe an der Front. Hier muss eine gute Struktur herrschen, welche Prozesse schafft und strukturiert. Es können Synergien genutzt werden und hier müssen die Kosten der ganzen Unternehmung im Überblick gehalten werden.»

Welchen Einfluss hat der Megatrend «Gesundheit» auf die Systemgastronomie?

«Natürlich ist die Bewegung im täglichen Leben überall spürbar, jedoch bin ich der Überzeugung, dass der Trend nicht so schnell Einfluss findet, wie uns das Marketing vorgibt.»

Welchen Einfluss hat der Megatrend «Neo-Ökologie» auf die Systemgastronomie?

«Es ist nicht fünf vor zwölf, ich glaube, es ist bereits fünf nach zwölf: Ökologie und Nachhaltigkeit waren uns immer wichtig, so setzte unsere Logistik bereits früh auf Elektro-Lastwagen, der Fisch für die Sushi ist von «Friends of the sea» zertifiziert und auch in den Betrieben setzten wir [auf] nachhaltigen und schonenden Einsatz von Energie, jedoch stellt sich immer wieder heraus, dass der Konsument nicht bereit ist, die Mehrkosten für ein komplett nachhaltiges Handeln zu tragen. Als kleines Beispiel sehen wir

uns als Pionier im Bereich «Plant Based» und Vegan-Sushi, jedoch machen wir immer noch mehr als 80 % vom Umsatz mit herkömmlichen Produkten. Ich denke einfach, dass der Leidensdruck in unserer Gesellschaft noch zu wenig gross ist, dass wir unser Konsumverhalten grundlegend anpassen, und solange die Politik nicht klare und verbindliche Vorgaben macht, wird sich dies auch nicht ändern. Ich glaube auch, dass die Coronakrise nicht viel daran ändern wird, in ein bis eineinhalb Jahren werden wir wieder Reisen wie zuvor und das Homeoffice wird sich auch nicht so stark durchsetzen, wie viele im März 2020 noch dachten. So sehen wir bereits heute, dass viele Mitarbeitende zurück ins Büro wollen.»

Was sind die Erfolgsfaktoren während der Coronakrise?

«Eine solche Krise haben wir wahrscheinlich alle noch nie erlebt, für uns war einer der entscheidenden Punkte Flexibilität – in dieser Zeit war es für uns essenziell, dass wir schnell entscheiden und handeln konnten. Viele Gastronomiebetriebe kämpfen aktuell um deren Existenz, jedoch sind dies oftmals Unternehmen, welche bereits vor der Krise in Schieflage geraten sind, somit war es entscheidend, in welcher Situation ein Unternehmen vor der Krise war. Zusätzlich haben wir das Glück, dass wir starke Partner haben, welche uns unterstützt haben. Auch sehe ich einen wichtigen Punkt in unserer Diversität. Früher haben wir viel gehört, wir seien zu breit aufgestellt, wir machen zu viel Verschiedenes – in der Krise hat sich jedoch gezeigt, dass wir genau dank dieser breiten Palette an Angeboten einen grossen Vorteil hatten: Nicht nur unsere verschiedenen Konzepte, sondern beispielsweise auch unser Lieferservice oder die Zusammenarbeit mit grossen Kunden wie Coop haben es uns ermöglicht, trotz Lockdown weiterhin Umsatz zu machen.»

Welche Erfolgsfaktoren werden in Zukunft entscheiden sein für die Systemgastronomie?

«Ich glaube, der Gast sucht wieder vermehrt das individuelle, das Erlebnis und das Einzigartige, ganz besonders nach der Coronakrise will der Gast etwas erleben, das er die letzten Monate nicht konnte. Für Systemgastronomieunternehmen ist es folglich wichtig, nicht zu «Corporate» zu wirken und auch einmal etwas Individuelles anzubieten. Erst wenn der normale Rhythmus wieder in unserem Leben herrscht, werden die schnellverpflegungsbetriebe wieder zur Normalität zurückkehren.»

Interview mit Marc Saxer

Zur Person und zum Interview: Marc Saxer ist Mitgründer, Mitinhaber und heute gemeinsam mit seinem Geschäftspartner Daniel Kehl Geschäftsführer des Zürcher Gastrounternehmens Two Spice, zu dem aktuell 33 Gastronomiebetriebe unter verschiedenen Brands zählen. Das Interview mit ihm wurde am 25. November in Zürich geführt.

Wie bist du in der Gastronomie gelandet:

Marc Saxer: «Mein erster Gedanke in der Berufswahl war Hochbauzeichner, jedoch war die Schnupperlehre so langweilig, dass ich relativ schnell merkte, dass ich in diesem Beruf meine Berufung nicht finden werde. Also ging in als Koch schnuppern und sah sofort die Action in dieser Branche, welche mich schnell in den Bann zog. Nach der Ausbildung hatte ich verschiedene Stellen im In- und Ausland und führte einen Betrieb als Geschäftsführer für die Kramer Familienunternehmung. Zu dieser Zeit lernte ich Daniel kennen und wir beschlossen, uns das CaBaRe zu eröffnen.»

Welche sind für dich die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Systemgastronomie?

Marc Saxer: «Der Hauptfaktor ist für mich klar der Standort: Wenn man einen prominenten Standort hat, ist es für den Erfolg sekundär, welches Konzept betrieben wird. Ein Beispiel: Wir betrieben an bester Lage im Hauptbahnhof Zürich ein Rice-up und sind damit äusserst erfolgreich, wäre am selben Standort jedoch ein Mc Donald's, würde dieser auch erfolgreich wirtschaften. Natürlich gibt es auch Konzepte, welche an gewissen Lagen besser performen als an anderen, so würde ein Konzept, welches im gehobenen Preissegment ist, an einem Standort nahe einer Universität weniger gut laufen als ein Günstigkonzept. Ein weiterer Punkt, welchen ich in der Systemgastronomie als erfolgsentscheidend erachte, ist das Preis-Leistungs-Verhältnis – das Gästesegment in der Systemgastronomie ist eher preissensibel. Wir haben dies in einem unserer früheren Konzepte gemerkt: 2015 eröffneten wir das erste Jack&Jo am Bahnhof Winterthur und boten Slow Fast Food, also gesunde und regionale Küche, jedoch war die Kundschaft nicht bereit, einen Mehrpreis gegenüber einem herkömmlichen Fast-Food-Burger zu bezahlen – das Produkt ist einfach zu vergleichbar. Ein weiterer Punkt, welchen ich als erfolgsentscheidend sehe, ist das «Branding». Ich sehe es bei meinen Kids, die gehen die Extrameile, nur damit sie einen Kaffee von Starbucks erhalten – das verstehe ich nicht. Ein ähnliches Beispiel ist die Burgerkette «Five Guys». Diese hat in den letzten Jahren eine unglaubliche Expansion gehabt, obwohl das Produkt wirklich nicht revolutionär ist, jedoch der Brand cool ist.»

Welchen Einfluss hat der Megatrend «Gesundheit» auf die Systemgastronomie?

«Der Trend wird überschätzt, ein Beispiel: Das Milaneo ist das grösste Einkaufszentrum in der Region Stuttgart und wird täglich von Tausenden Menschen besucht. Es bietet ein breites gastronomisches Angebot – die «gesunden» Food-Anbieter, welche mit Salaten und Wraps die Kunden zu locken versuchen, sind grösstenteils leer, wogegen die «unge-sunden» Anbieter, welche viel Zucker und Fett in ihren Produkten haben, gut frequentiert sind. Natürlich gibt es dafür ein Segment, jedoch ist dies eine Nische und hat in der breiten Masse, welche die Systemgastronomie anbietet, keine Chance.»

Welchen Einfluss hat der Megatrend «Neo-Ökologie» auf die Systemgastronomie?

«Diesen Trend spüren wir stärker in der Gastronomie als das Thema Gesundheit. Vor allem im Bereich der Verpackung erhalten wir immer wieder Feedback von Kunden. Jedoch gelten in der Schweiz strenge Richtlinien im Bereich der Lebensmittelhygiene, was teilweise innovativen Ideen im Bereich von Verpackungen oder eben auch keinen Verpackungen keine Möglichkeit bietet. Grundsätzlich glaube ich, dass mit bestimmten Labels, welche Nachhaltigkeit assoziieren, wie beispielsweise «palmölfrei», die Konsumenten bereit sind, etwas mehr zu bezahlen, dies jedoch im Bereich von Preiserhöhungen von 10 % maximal 15 % liegt.»

Was sind die Erfolgsfaktoren während der Coronakrise?

«Ein Erfolgsfaktor unserer Gastronomie während der letzten Monate war die Geschwindigkeit unserer Konzepte: Gäste wollten sich nur kurz in einem Lokal aufhalten, dieses Bedürfnis konnten wir mit unseren Take-out-Angeboten sehr gut abdecken. Auch sind wir flexibel aufgestellt und wir hatten das Glück in der Schweiz schnell von Kurzarbeit-Entschädigungen zu profitieren.

Interview mit Mortiz Kuhnel

Zur Person und zum Interview: Moritz Kuhnel ist Gründer und Inhaber der Gastronomieberatungsunternehmung foodcult mit Sitz in Basel und betreut kleine und mittlere Gastronomieunternehmen in der Schweiz in den Bereichen Prozess-, Ertrags- sowie Kostenoptimierung. Das Interview mit ihm wurde am 27. November per Telefon geführt.

Wie bist du in der Gastronomie gelandet?

Moritz Kuhnel: «In meiner Familie war Genuss und kochen schon immer ein grosses Thema, so habe ich mich für ein Studium an der Schweizerischen Hotelfachschule Luzern entschlossen. Nach Abschluss konnte ich in der Tavolago, einem Gastronomieunternehmen aus Luzern, verschiedene Abteilungen durchlaufen. Ich wagte einen Abstecher in die Hotellerie und war als Hoteldirektor in einem 5-Sterne-Hotel in Grindelwald tätig, merkte jedoch schnell, dass ich mehr in der Gastronomie zuhause bin. Vor fünf Jahren entschloss ich mich, den Weg der Selbständigkeit zu wagen, und betreue seit da verschiedene Kunden in der Schweiz und teilweise in Deutschland.»

Welche sind für dich die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Systemgastronomie?

«Die Systemgastronomie ist immer wieder Treiber für Trends in der Gastronomie, ich sehe dies als einen grossen Erfolgsfaktor. Im Gegenzug dazu hat die herkömmliche Gastronomie weniger Ressourcen, um auf Trends einzugehen und diese vollumfänglich in ihr Konzept einzubinden. Ein Beispiel: Mc Donald's, hatte mit Umsatzeinbussen zu kämpfen, da die Marke zu sehr als «fast» und «cheap» wahrgenommen wurde. Darauf reagierte die Marke mit einem Rebranding des Logos, einer Anpassung der Verpackungsmaterialien sowie einer Annäherung an die Bedürfnisse der Konsumenten, was die Rohmaterialien ihrer Lebensmittel angeht – heute kommen das Fleisch für die Burger, die Kartoffeln für die Frites und das Mehl für das Brot alles aus der Region. Ein Erfolgsfaktor besteht auch in der Gesamtheit der Konzepte, so setzen grosse Systemgastronomen bei allen Bedürfnissen der Kunden an. Durch digitale Lösungen wie Apps kennt ein grosses Unternehmen die Bedürfnisse seiner Gäste und kann beispielsweise individuell auf allfällige Allergien und Intoleranzen eingehen und den Kunden im Kaufprozess damit gezielt ansprechen. Solche Möglichkeiten haben natürlich Kleine durch die hohen Investitionen solcher Lösungen nicht.»

Welchen Einfluss hat der Megatrend «Gesundheit» auf die Systemgastronomie?

«Er hat einen enormen Einfluss auf die gesamte Gastronomie – der Alkoholkonsum ist seit Jahren stark rückläufig, am Mittag geht der Gast einmal mehr Joggen pro Woche, anstelle ins Restaurant zu gehen, oder man bestellt einmal mehr einen Salat. Ernährung und Lebensmittel, die mit Gesundheit assoziiert werden, müssen heute angeboten werden: auch wenn diese nach wie vor nicht die grössten Umsatztreiber sind, wird dies vom Gast erwartet. Beispiele dazu. Mc Donald's bietet einen Linsen-Burger an und die ganze Kommunikation darum wird auf gesundheitliche Aspekte aufgebaut. Dabei interessiert es den Kunden wenig, dass der Burger dennoch frittiert wird. Oder auch grosse Gemeinschaftsverpfleger von Schulen und Büros bieten vermehrt gesunde Gerichte an, dennoch zieht der «Schnippen-Tag» immer noch 150 % mehr Gäste an. Eine gute Entwicklung findet auch bei veganen und vegetarischen Gerichten statt: Früher waren dies die Beilagen ohne Fleisch, heute sind es kreative und schmackhafte Gerichte, die den Fleischvarianten in

nichts mehr nachstehen. Dennoch ist es ein schmaler Grad in der Kommunikation dieser Gerichte; «vegan» wird nur wenig bestellt, zu sehr wird man damit in eine Schublade gesteckt. Ein Einfluss, der in dieser Thematik auch eine grosse Rolle spielt, ist die Digitalisierung. Es gibt immer mehr Apps, die einem sagen was, ich essen darf, wie viel Zucker ich an diesem Tag noch zu mir nehmen kann und ob ein gewisses Lebensmittel gut ist für mich.»

Welchen Einfluss hat der Megatrend «Neo-Ökologie» auf die Systemgastronomie?

«Ein kleiner Thai-Imbiss, aus welchem Gäste mit Styroporverpackungen kommen, wird direkt verurteilt. Verpackungen, Herkunft der Lebensmittel, welche Energie wird zur Herstellung verwendet, wie wird Foodwaste minimiert – solche Themen interessieren heute die Konsumenten. Konsumenten kaufen bewusster ein und sind dabei auch bereit, für ein Demeter-zertifiziertes oder ein Freiland-Ei mehr zu bezahlen als für ein Eis aus einem Mastbetrieb. Desto mehr von einem Produkt nachgefragt wird, desto günstiger wird auch der Preis. Dies gilt auch für Verpackungslösungen, so gibt es von der englischen Firma Marina Tex bereits durchsichtigen Plastikersatz, welcher aus Fischabfällen hergestellt wird. Als wichtig erachte ich es hierbei, dass zukunftsweisende Unternehmen beginnen, zu handeln. Besonders in der Schweiz haben wir eine zahlungskräftige Kundenschaft, die bereit ist, mehr zu bezahlen, wogegen in Ländern mit weniger Kaufkraft immer noch der Preis im Vordergrund steht.»

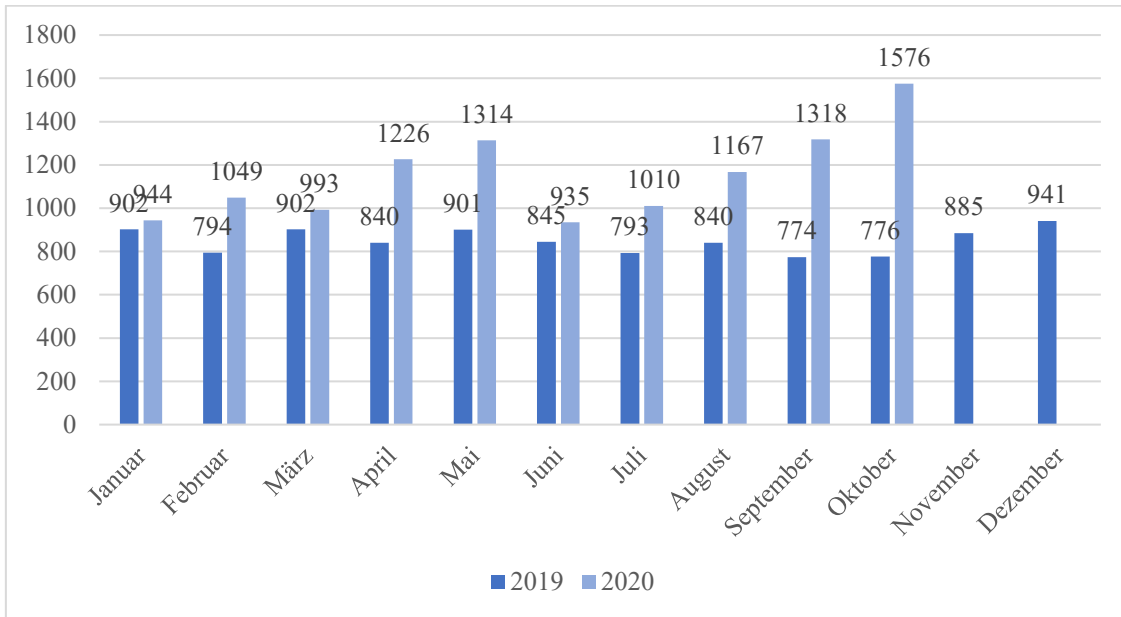
Was sind die Erfolgsfaktoren während der Coronakrise?

«Die hohen Kostenpunkte in der Gastronomie mussten schnell optimiert werden, dabei war die schnelle und unkomplizierte Staatshilfe in Form von Kurzarbeit und Krediten sicher eine grosse Unterstützung für die Gastronomie. Nach einem ersten grossen «Jammern» der Gastronomen spüre ich heute verstärkt wieder eine grosse Passion, Leidenschaft und einen Optimismus bei den Unternehmern, dies ist sicher ein Erfolgsfaktor der Gastronomen: Sie sind «Champffer» und geben nicht so schnell auf.»

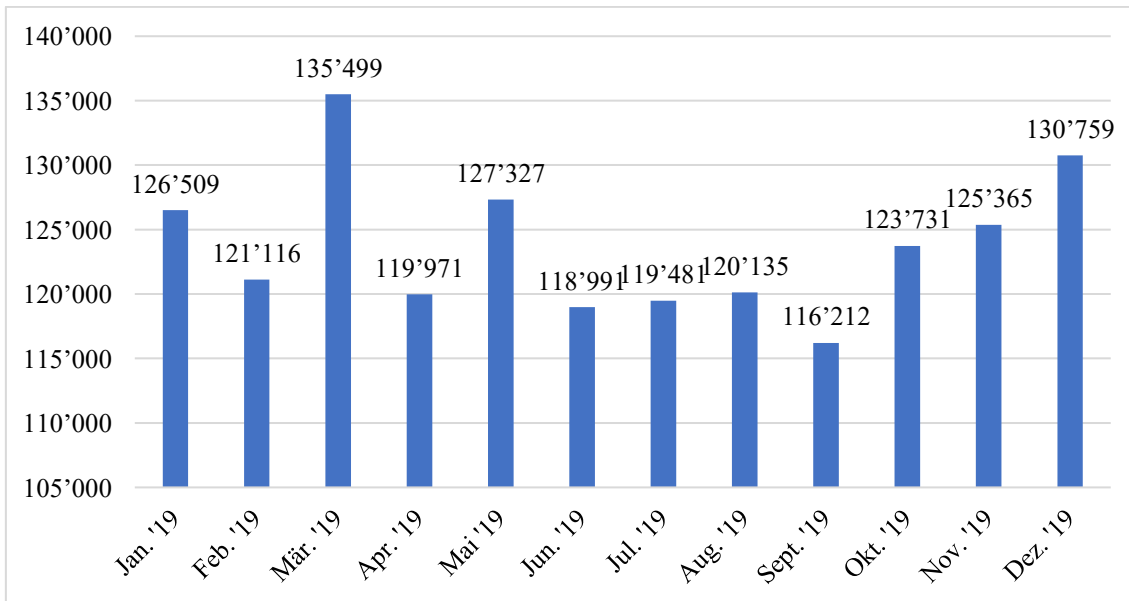
Welche Erfolgsfaktoren werden in Zukunft entscheidend sein für die Systemgastronomie?

«Da sind noch viele Fragen offen. Sicher wird sich der Markt bereinigen, jedoch war dies nötig und wird neue Chancen für Innovation bringen. Die grosse Frage ist: Wie verändert sich die Gesellschaft, werden die wochen- und monatelangen zwangsmässigen Veränderungen im gesellschaftlichen Verhalten bleiben? Home-Delivery ist aktuell ein Riesentrend, der in Europa angekommen ist, werden jetzt überall Ghost-Kitchens entstehen? Wichtig für die Gastronomie ist es sicher, flexibel zu bleiben und sich den veränderten Kundenbedürfnisse anzupassen.»

IV Anzahl Home Delivery Lieferungen bei Yooji's



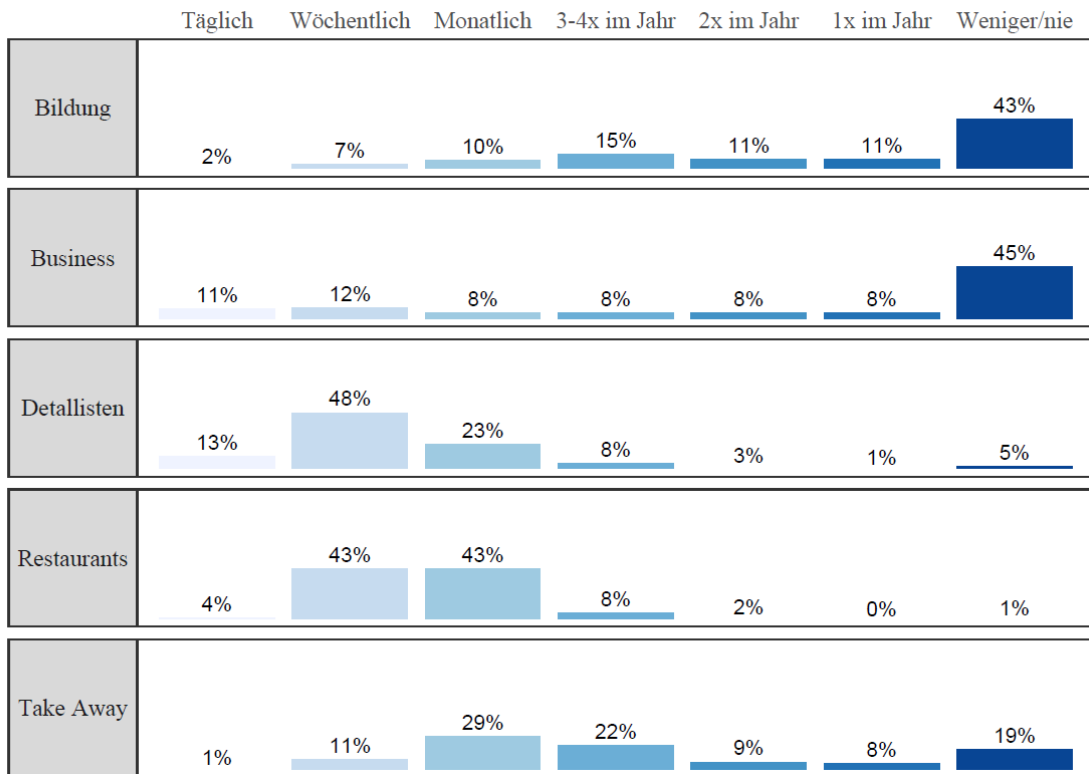
V Anzahl Besucher bei Yooji's im Jahr 2019



VI Burgerangebot bei McDonald's im Ländervergleich – USA vs. Schweiz. Vs. Indien

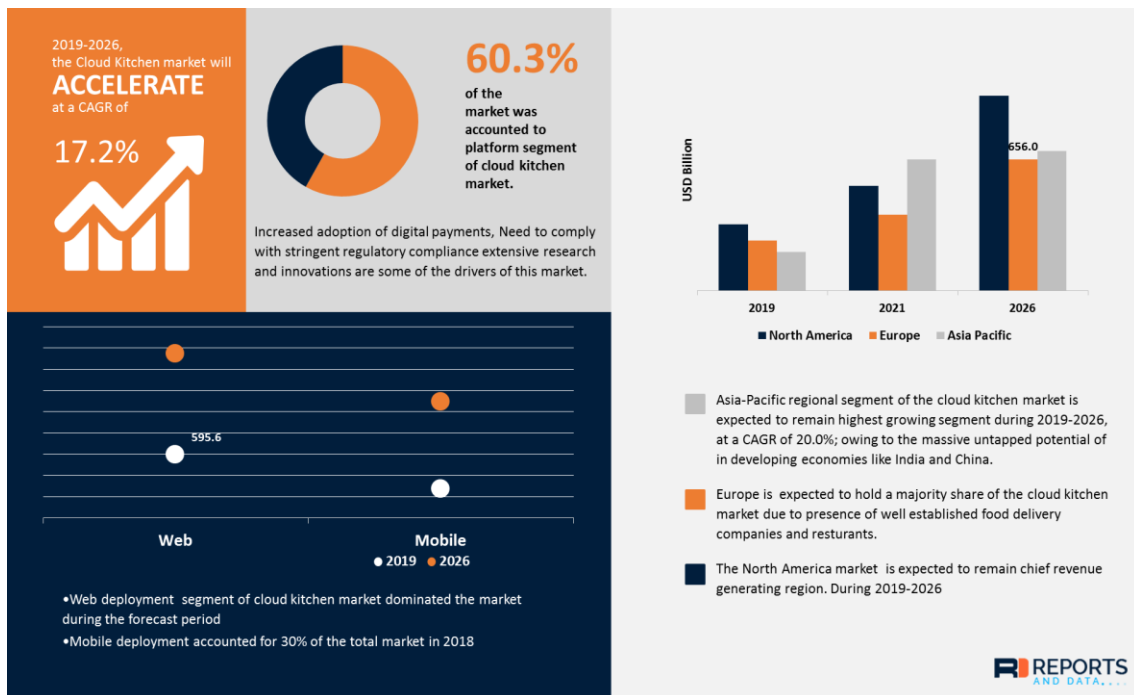
Burgerangebot in den USA	Burgerangebot in der Schweiz	Burgerangebot in Indien
Big Mac	Big Mac	American Cheese Supreme - Chicken
Quarter Pounder with Cheese	Big Mac Bacon	American Cheese Supreme - Veg
Double Quarter Pounder with Cheese	Double Big Mac	Big Spicy Chicken Wrap
McDouble	Double Big Mac Bacon	Big Spicy Paneer Wrap (now with tom mayo sauce)
Quarter Pounder with Cheese and Bacon	Cheeseburger Royal	Chatpata Aloo Naan (now with tom mayo sauce)
Cheeseburger	Big Tasty Single	Chatpata Kebab Naan (now with habanero sauce)
Double Cheeseburger	Big Tasty Double	Chicken Kebab Burger
Hamburger	Cheeseburger Royal	Chicken Kebab Double Patty Burger
McRib	Hamburger	Chicken Maharaja Mac
Buttermilk Crispy Chicken Sandwich	Homestyle Crispy Chicken Honey Mustard	Filet O Fish Double Patty Burger
McChicken	Homestyle Crispy Chicken Tomato	Filet-O-Fish Burger
Filet-O-Fish	Homestyle Crispy Chicken Bacon	Grilled Schezwan Chicken Double Patty Burger
	McChicken	McAloo Tikki Burger
	Homestyle Honey Mustard Veggie	McAloo Tikki Double Patty Burger
	McVeggie	McChicken Burger
		McChicken Double Patty Burger
		McSpicy Chicken Burger
		McSpicy Chicken Double Patty Burger
		McSpicy Paneer Burger
		McSpicy Paneer Double Patty Burger
		McVeggie Burger
		McVeggie Double Patty Burger
		Mexican McAloo Tikki Double Patty Burger
		Mexican McAlooTikki Burger
	Schezwan Aloo Double Patty Burger	
	Veg Maharaja Mac	

VII Frequenz je Verpflegungstyp 2016 – Anteil in %



(Müller-Staubli, 2016)

VIII Entwicklung Cloud Kitchen



(Reports and Data, 2019)