



▣ **Kantonsschule Hottingen**

Franchising in der gehobenen Erlebnisastronomie

Welche Faktoren tragen zum Erfolg solcher Konzepte bei?

Maturitätsarbeit
Rocco Röthlisberger, G4b

Referent: Gaius d'Uscio
Zürich, 11. Dezember 2023



Abbildung 1 (vorherige Seite): Beispiel eines solchen Konzeptes - Das Zuma-Restaurant in Dubai (Zuma Dubai, kein Datum).

Vorwort

Die Idee und die Motivation, mich mit dem gegenständlichen Thema intensiv in meiner Maturaarbeit zu beschäftigen, entwickelte ich seit geraumer Zeit, ausgelöst durch mehrere Besuche in Franchiserestaurants der gehobenen Erlebnisgastronomie. Diesen Spezialbereich im Franchisewesen werde ich nun im Rahmen der Maturaarbeit aus der wirtschaftlichen Perspektive beschreiben und analysieren. Die Wahl der Restaurantgruppe «Zuma» als Einführungsbeispiel hängt damit zusammen, dass mein erster Besuch in einem Restaurant dieser Art im Zuma in Bangkok stattfand und ich seither mehrere Dependancen besuchen durfte und dabei stets die Möglichkeit wahrnahm, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Standorte einer Franchisemarke zu studieren.

Ich danke meinem Onkel Maximilian Riedel, der mir ein Interview mit dem österreichischen Hotelier und Gastronom Christian Harisch ermöglichte. Auch Herrn Harisch habe ich sehr zu danken, da er im Anschluss an unser Gespräch so freundlich war, den Kontakt zu seinem Geschäftspartner Rainer Becker, dem Konzeptgründer des Zumas, herzustellen, den ich ebenfalls interviewen durfte. Ich habe in Bezug auf meine Arbeit von beiden Interviews sehr profitiert und ich schätzte es sehr, dass sich beide jeweils 50 Minuten Zeit für meine Fragen genommen haben. Auch danke ich meinem Familienkreis für konstruktive Gedankenaustausche und hilfreiche Anmerkungen sowie meinem Referent Gaius d'Uscio, der mich während des gesamten Arbeitsprozesses begleitet und mit wertvollen Tipps unterstützt hat.

Gender-Disclaimer: Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich - sofern nicht anders kenntlich gemacht - auf alle Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
1 Einleitung und Abstract	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage.....	1
1.3 Vorgehen.....	1
1.4 Abgrenzungen.....	1
1.5 Abstract.....	2
2 Theoretische Grundlage: Franchising	3
2.1 Umschreibung des Franchisings.....	3
2.2 Geschichte des Franchisings und Einführungsbeispiel McDonalds.....	4
2.3 Rechtsnatur des Franchisings.....	7
2.4 Merkmale, Gebühren und Arten des Franchising.....	8
2.5 Aus der Perspektive des Franchisegebers.....	11
2.5.1 Rechte und Pflichten.....	11
2.5.2 Vor- und Nachteile.....	12
2.6 Aus der Perspektive des Franchisenehmers.....	14
2.6.1 Rechte und Pflichten.....	14
2.6.2 Vor- und Nachteile.....	15
2.7 Zwischenfazit.....	17
3 Spezialbereich: Franchising in der gehobenen Erlebnisgastronomie	18
3.1 Erklärung der Franchisekonzepte und deren Aufbau.....	18
3.1.1 Umschreibung und Einführungsbeispiel Zuma.....	18
3.1.2 Besonderheiten gegenüber konventionellen Franchisesystemen in der Gastronomie.....	20
3.1.3 Franchisegeber und Franchisenehmer innerhalb des Spezialbereiches.....	22
3.2 Erfolgsfaktoren.....	25
3.2.1 Standortübergreifende Standardisierung und Strategie.....	25
3.2.2 Branding und Marketing des individuellen Konzepts.....	27
3.2.3 Qualitätsanspruch: Gerichte und Service.....	30
3.2.4 Erlebnisanspruch: Ambiente, Atmosphäre und Standort.....	32
3.3 Weltweite Verbreitung.....	37
3.3.1 Marktübersicht und benötigte Voraussetzungen einer Stadt.....	37

3.3.2	Herausforderungen und Risiken bei der Expansion	39
3.3.3	Derzeitige Lage in der Schweiz	41
3.4	Diversifizierungsbestrebungen	43
3.5	Nachhaltigkeit	45
3.6	Langfristige Gewährleistung der Relevanz und Attraktivität der Konzepte.....	45
4	Fazit	48
	Literaturverzeichnis	51
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	57
	Arbeitsjournal	58
	Anhang	62
	Einführungsbeispiel Zuma	62
	Interview mit Rainer Becker.....	65
	Interview mit Christian Harisch	70
	Interview mit Gianfranco Siano.....	73
	Interview mit Benjamin Herzog	78
	Interview mit Paul Clifford.....	81
	Beispiel Markenresidenz-Projekt: Cipriani Residences Miami	83
	Erklärung.....	85

1 Einleitung und Abstract

1.1 Ausgangslage

Sowohl in grossen Metropolen als auch an mondänen Feriendestinationen haben sich in den letzten zwanzig Jahren zunehmend Franchiserestaurants der gehobenen Erlebnisgastronomie etabliert. Die Restaurants sind jeweils Teil eines internationalen Franchisesystems, das darauf ausgerichtet ist, dem Kunden an all seinen Standorten ein möglichst übereinstimmendes qualitätsvolles Erlebnis zu bieten. Diese Art von Restaurant spiegelt die Globalisierung innerhalb der Gastronomie wider, setzt in vielen Regionen neue Massstäbe in Bezug auf die Qualität und des Kundenerlebnisses und erweist sich als Erfolgsrezept, was durch die Tatsache, dass kurzfristige Reservationen in diesen Lokalen trotz verhältnismässig hohen Preisen nur schwer zu bekommen sind, unterstrichen wird. Doch während die Erfolgsfaktoren von gastronomischen Franchise Konzepten im Fastfood-Bereich (z.B. McDonald's) in zahlreichen Publikationen detailliert beschrieben wurden, gibt es bisher nur ausserordentlich wenige Analysen und entsprechende Erkenntnisse in Bezug auf die gehobene Erlebnisgastronomie.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Das Ziel dieser Arbeit ist es, zu analysieren, welche Faktoren inwiefern für den Erfolg der Franchisesysteme der gehobenen Erlebnisgastronomie verantwortlich sind. Dabei wird davon ausgegangen, dass die weltweite, qualitativ-hochwertige Standardisierung der Restaurants innerhalb eines Systems sowie die Darbietung eines aussergewöhnlichen Kundenerlebnisses und einer besonderen Atmosphäre eine entscheidende Rolle spielen.

1.3 Vorgehen

Um den allgemeinen Aufbau des Franchisings, die theoretische Grundlage für den weiteren Verlauf der Arbeit, zu erklären, werden einerseits einschlägige Materialien aus dem Schulunterricht sowie mehrere Fachbücher zu diesem Thema konsultiert und zudem Internetrecherchen geführt. Da, wie bereits in der Ausgangslage angesprochen, bisher kaum über das Franchisewesen in Bezug auf die gehobene Erlebnisgastronomie geschrieben wurde, lassen sich für diesen Teil der Arbeit nur wenige Literaturquellen finden, weshalb geplant ist, Interviews mit Personen zu führen, die Restaurants dieser Art leiten oder nachweislich diese Szene besonders gut kennen. Anschliessend wird der Textteil der Arbeit verfasst bevor mit einem Fazit abgeschlossen wird.

1.4 Abgrenzungen

Im Franchising der gehobenen Erlebnisgastronomie ist die Vertrags- und Systembezeichnung eine heikle Angelegenheit. Viele Unternehmen dieser Branche distanzieren sich vom - für sie

negativ behafteten - Begriff «Franchise» so weit wie möglich aufgrund der damit einhergehenden Assoziationen mit Fastfood-Ketten wie McDonalds und Burger King. Sie umschreiben die Expansion ihrer Konzepte mit anderen Worten und wollen klar machen, dass es sich nicht um «klassisches» Franchising handelt, sondern je nach System um komplexe Mischformen aus Franchise-, Operatoren-, Konzept-, Lizenz- und/oder Managementverträgen, die sich hinsichtlich des Ausmasses und der Intensität der Kooperation unterscheiden. Die einzelnen Verträge, die nicht öffentlich zugänglich sind, sind laut Branchenkennern sehr individuell aufgesetzt und würden viele Details enthalten, die je nach Standort angepasst werden. Aufgrund dessen, dass ein Grossteil der Merkmale des klassischen Franchisings klar nachvollziehbar in diesem speziellen Gastronomiebereich erfüllt werden, werden in dieser Arbeit der Einfachheit und Übersicht halber die erwähnten Mischformen und franchisenahen bzw. franchiseverwandten Vertriebssysteme als «Franchising» zusammengefasst und auf die verschiedenen Arten der Verträge und deren Abgrenzungen nicht genauer eingegangen – zumal in dieser Branche bisher keine weiteren Informationen bezüglich dieser Thematik öffentlich bekannt gegeben wurden. Aus den genannten Gründen wurde in den Interviews, die mit dem Management einer solchen Restaurantgruppe geführt wurden, davon abgesehen, den Begriff «Franchising» explizit zu erwähnen. Die Seite des Franchisenehmers wird zudem als eine einzige Vertragsseite zusammengefasst, auf allfällige Masterfranchisenehmer und ihre Untersysteme wird nicht weiter eingegangen.

1.5 Abstract

Um den generellen Aufbau einer solchen Restaurantgruppe zu verstehen, wird der Leser zunächst in den allgemeinen Themenbereich des Franchisings eingeführt (Definition, die Geschichte und die Merkmale des Franchisings sowie die Vor- und Nachteile aus Sicht der beiden Vertragsparteien). Hierbei dient McDonald's als Einführungsbeispiel, da es sich um die wohl bekannteste und eine der erfolgreichsten Franchiseketten unserer Zeit handelt und eng mit der Entstehungsgeschichte des heutigen Franchisings verwoben ist. Anschliessend wird auf den Spezialbereich des Franchisings in der gehobenen Erlebnisgastronomie eingegangen. Neben den Besonderheiten dieser Franchisenische und deren Erfolgsfaktoren wird ausserdem die weltweite Verbreitung der Konzepte und insbesondere auch, weshalb die Schweiz noch kaum solche aufweist, beleuchtet. Auch Diversifizierungsbestrebungen, der Nachhaltigkeitsaspekt und die Zukunftsaussichten für diesen Bereich sollen angesprochen werden.

2 Theoretische Grundlage: Franchising

2.1 Umschreibung des Franchisings

Beim Franchising handelt es sich um eine spezielle Form der Distributionspolitik eines Unternehmens, bei der ein kooperatives Vertriebssystem eingeführt wird. Laut dem Deutschen Franchiseverband wird dabei eine Partnerschaft zwischen einem bestehenden Unternehmen, dem Franchisegeber, und einem neuen, rechtlich selbstständigen Unternehmen, dem Franchisenehmer, abgeschlossen. Diese dürfen das vom Franchisegeber entwickelte, erfolgreich erprobte und etablierte Geschäftskonzept gegen Gebühren systemkonform nutzen (Deutscher Franchiseverband, kein Datum). Für die Gewährleistung des systemkonformen Verhaltens wird ein Weisungs- und Kontrollsystem vom Franchisegeber aufgestellt (Kaub, 1980). Unter der Nutzung des Geschäftskonzeptes versteht sich neben der eigentlichen Geschäftsidee auch die Nutzung des Markennamens, des Designs, des Know-hows¹ und der Erfahrungen des Franchisegebers inklusive der Bereitstellung eines Beschaffungs-, Absatz²- und Organisationskonzeptes. Zusätzlich verpflichtet sich der Franchisegeber, dem Nehmer die benötigten Lizenzen und Nutzungsrechte, um die Waren und Dienstleistungen des Konzeptes verkaufen zu können, zu Verfügung zu stellen, regelmässig Unterstützung zu leisten, ihm Aus- und Weiterbildungen zu ermöglichen sowie das Konzept aktiv weiterzuentwickeln. Dieses vom Franchisegeber dargebotene Leistungsprogramm wird auch als «Franchisepaket» bezeichnet (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021). Auf der anderen Seite muss der Franchisenehmer als selbstständiger Unternehmer sämtliche Investitionskosten für seinen Franchisebetrieb tragen. Dazu gehören unter anderem: die Geschäftsausstattung, die Raummiete, die Löhne für die Angestellten, das Verbrauchsmaterial sowie weitere Arbeitsmaterialien (Franchise Portal Schweiz, 2022). Neben dem Kapital und den zu zahlenden Franchisegebühren, muss der Franchisenehmer auch unternehmerischen Einsatz und Informationen liefern (Kaub, 1980). Als Grundlage für die Partnerschaft mit dem gemeinsamen Ziel von lang-

¹ Der Begriff Know-how umschreibt ausführlich alle praktische, nicht-patentierbare Erkenntnisse, die auf der Erfahrung des Franchisegebers beruhen und die den Verkauf der jeweiligen Waren oder Dienstleistungen fördern sollen. Das Know-how soll gegen aussen hin geheim gehalten werden (Franchise Portal Schweiz, 2020). Die im Zuge des Franchisevertrages stattfindende Know-how-Übertragung ist jedoch von einem Know-how-Vertrag zu unterscheiden. Denn bei diesem handelt es sich laut Kaub um eine franchiseähnliche Vertragssorte, die abgesehen des Nichtvorhandenseins eines gewerblichen Schutzrechtes der Lizenzvertragssorte gleicht (Kaub, 1980).

² Der Begriff Absatz wird oft mit Vertrieb gleichgesetzt, auch wenn im engeren Sinne der Vertrieb lediglich einen Teil des Absatzes (des Marketings) ist, der den gesamten Verkaufsprozess eines Produktes oder einer Dienstleistung beschreibt.

fristigem wirtschaftlichem Erfolg dient der im Kapitel 2.3 besprochene Franchisevertrag. Entscheidend ist hierbei, dass das Franchisesystem am Markt einheitlich auftritt. Die Abbildung 2 zeigt einen vereinfachten Überblick über das Franchisesystem:

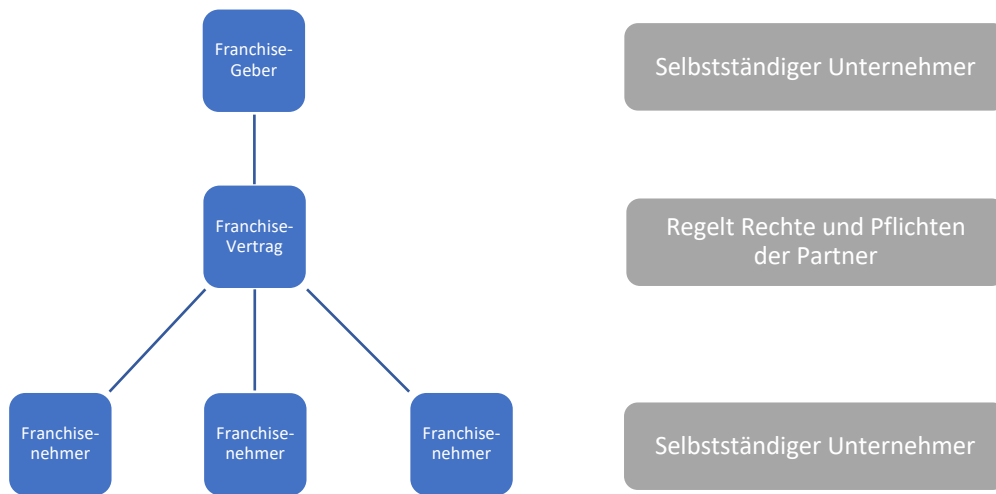


Abbildung 2: Das Franchisesystem nach Büchner & Kästner (Ratgeberbuch für angehende Franchisenehmer) (Büchner & Kästner, 1995).

2.2 Geschichte des Franchisings und Einführungsbeispiel McDonalds

Der aus dem Französischen stammende Begriff Franchise wurde erstmals im Mittelalter verwendet. Dabei verliehen kirchliche und weltliche Herrscher bestimmte Privilegien, für die der Empfänger im Gegenzug zahlte oder einen Dienst leistete. Beispielsweise konnten Kaufleute das Recht erwerben, Märkte und Messen auf bestimmten Gebieten abhalten zu dürfen (Victor, 1975). Die Bedeutung des Begriffes entwickelte sich im Laufe der Zeit stetig weiter, sodass man im 19. Jahrhundert in den USA darunter die Erlaubnis verstand, Rechte Dritter, vor allem bezüglich der Vermarktung und des Vertriebs von Produkten, kommerziell zu nutzen. Diese neue Vertriebsform verbreitete sich um die Wende zum 20. Jahrhundert in den USA vor allem bei Automobil- und Mineralölproduzenten (Tankstellen) sowie Drugstore-Ketten und Getränkehersteller (z.B. Coca-Cola), die landesweite Vertriebsnetzwerke mit vertraglich gebundenen Händlern schufen. Diese erste von zwei Etappen auf dem Weg zur heutigen Form des Franchising nennt man «Product Distribution Franchising», da es sich um Systeme handelt, die vom Hersteller ausgehen und sich nur für Handelsbetriebe eignen. In der zweiten Etappe, ab Mitte der 1950er Jahre, revolutionierte sich diese Form des Vertriebsfranchisings. Das bisherige, reine Vertriebskonzept wurde zu einem umfassendes Betriebskonzept erweitert, bei dem die Partner viel stärker auf eine organisatorische und kaufmännische Zusammenarbeit achteten. So war es erstmals möglich, auch bei Dienstleistungen Franchise zu betreiben. Als Vater des neuen, sogenannten «Business Format Franchising» gilt Ray Kroc, der 1955 als Erster diese neuen Elemente in sein Franchisekonzept McDonald's integrierte. Nach einem regelrechten «Business Format Franchising» Boom in den USA, gelang in den 1970er Jahren auch

in Europa der Durchbruch des modernen Franchisings, damals vor allem im Einzelhandel und in der Gastronomie. Inzwischen ist Franchising weltweit in zahlreichen Branchen verbreitet (z.B. Textilhandel, Kosmetik, Sprachschulen, Gastronomie, Hotellerie, Reisebüros, Baumärkte, Versicherungen) (Kaub, 1980) (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021). Allein in Deutschland zählte man 2022 über 180'000 Franchisebetriebe (Selbststaendig.de). Der Schweizer Franchiseverband konnte im Vergleich zu seinen Pendanten in Deutschland oder Österreich in den letzten Jahren nur sehr wenig über den Einfluss des inländischen Franchisings auf die Schweizer Wirtschaft und das Wachstum dieser Vertriebsform herausfinden. Auch konkrete Zahlen bezüglich der Anzahl Franchisesysteme können nicht genannt werden, es wird aber von einem Mittelwert von 280 verschiedenen Systemen in der Schweiz ausgegangen (Zumbühl, 2016).

An dieser Stelle lohnt sich eine nähere Betrachtung von McDonald's als konkretes Einführungsbeispiel in die Franchisewelt. Es handelt sich dabei nicht nur um den weltweiten Marktführer der Systemgastronomie³ und um die wohl bekannteste und eine der erfolgreichsten Franchiseketten unserer Zeit, sondern auch um den Begründer des modernen Franchising (Business Format Franchising). Im Jahre 1955 eröffnete Ray Kroc seinen ersten McDonald's in einem Vorort von Chicago, nachdem er die Franchiserechte und den Namen des Burger-Drive-In von den Brüdern Dick und Mac McDonald erworben hatte, bevor er 1961 die Brüder für 2.7 Millionen Dollar aus dem Unternehmen herauskaufte. Schon damals bestand das Geschäft von McDonald's darin, Hamburger, Chicken Nuggets, Pommes frites sowie andere Fastfood-Gerichte in den Restaurants herzustellen und zu verkaufen. 1956, bereits ein Jahr nach Krocs Erwerb der Franchiserechte, wurden zwölf Restaurants an Franchisenehmer vergeben (Iken, 2010). Zusätzlich zum damals herrschenden «Product Distribution Franchising» Konzept erhielten die Franchisenehmer von Kroc erstmals ein ausgeklügeltes Herstellungs-konzept bezüglich der Speisezubereitung, in dem die Arbeitsabläufe bis ins Detail festgelegt wurden (bspw. die Anzahl Sekunden für das Toasten des Brotes) und das in Ergänzung zu den Qualitätskontrollen die identische Reproduzierbarkeit der Produkte gewährleisten sollte. Ausserdem wurde ein fertiges Restaurantdesignkonzept mitgeliefert und professionelle Marketingtools und Schulungen für das Personal zur Verfügung gestellt – und damit das gesamte benötigte Know-how und die Qualitätsstandards (Entwicklung des «Business Format Franchising»). Die Franchisenehmer übernahmen dabei die Herstellung der Speisen und den Verkauf der Produkte in eigenem Namen und auf eigene Rechnung. Eine besondere Eigenschaft des

³ Dabei geht es um Gastronomiebetriebe (bzw. -ketten), die zentral gesteuert werden und dasselbe Konzept verfolgen. Sie treten vereinheitlicht bzw. standardisiert auf (Produkte, Corporate Identity, Marketing, Restauranteinrichtung) und befassen sich somit mit Elementen der Produktion, der Dienstleistung und des Handels. Viele Betriebe der Systemgastronomie, bei denen es sich meist um Fastfood-Imbisse oder -restaurants handelt, expandieren mittels Franchisings (Franchise Portal Schweiz, 2017).

Franchisesystems bei McDonald's ist, dass die Immobilien stets vom Franchisegeber gekauft oder gemietet werden und an die Franchisenehmer gegen monatliche Miete und Umsatzprovision (weiter-)vermietet werden, weshalb McDonald's zu den weltweit grössten Immobilienbesitzern zählt (Iken, 2010) und den Standort der Filialen somit immer selbst festlegen kann. Zusätzlich werden keine Territoriallizenzen⁴ vergeben, sondern nur Verträge, die sich jeweils auf ein einzelnes Restaurant beziehen. Trotz der vielen vom Franchisegeber aufgestellten Richtlinien und Kontrollen war Kroc stets ein Förderer des unternehmerischen Denkens seiner Franchisenehmer, was dazu führte, dass viele erfolgreiche Produkte (wie bspw. der Big Mac), die später von allen Filialen übernommen wurden, einst von den Franchisenehmern entwickelt wurden, und nicht von der Firmenzentrale. Das spiegelt auch Ray Krocs grösste Errungenschaft wider: die strategische Ausrichtung auf eine ausgewogene Partnerschaft, bei der sowohl McDonald's als auch der Franchisenehmer von der Kooperation profitiert (Win-win-Strategie) (Schneider, 2007). Doch eines der grössten Erfolgsgeheimnisse, das Kroc von Anfang an verfolgte, war, sich auf die Zielgruppe der Kinder zu fokussieren, indem er Spielplätze baute, Plastiktierchen verteilte und den berühmten Werbeclown Ronald McDonald schuf. So gelang es McDonald's in den darauffolgenden Jahren nicht nur, das Konzept in ganz USA zu verbreiten, sondern ab 1970 als erster US-Einzelhandelskonzern, der nicht aus der Ölbranche stammt, auch Filialen im Ausland zu eröffnen. Auf die Karibik und Kanada folgten 1971 Japan, die Niederlande, Deutschland. Im Jahre 1976 erreichte die Kette neben zahlreichen anderen Ländern auch die Schweiz und ab 1988 sogar Städte im ehemaligen Ostblock wie Belgrad, Budapest oder Moskau (Iken, 2010). Heutzutage zählt das Unternehmen über 40'000 Standorte in 120 Ländern, von denen die allermeisten als Franchise betrieben werden. Insgesamt 1.8 Millionen Menschen sind bei der McDonald's Corporation (Franchisegeber) oder bei einem ihrer Franchisenehmer angestellt. Im Jahr 2022 erwirtschaftete die McDonald's Corporation einen Umsatz von 23 Milliarden US-Dollar und zählt so zu den 250 weltgrössten Unternehmen (Wikipedia. McDonald's). Von den fast 180 McDonald's Filialen in der Schweiz werden 90% von einem der 44 Schweizer Franchisenehmer betrieben (McDonalds, 2023). Die Franchisenehmer werden heutzutage bewusst und gezielt systematisch ausgewählt. Ehe Franchisenehmer heutzutage einen Vertrag mit McDonald's abschliessen dürfen, wird zuerst ihre Motivation, ihre Arbeitsbereitschaft und ihr Durchhaltevermögen sowie ihre Eignung intensiv getestet, bevor die Auserwählten in den USA in allen Bereichen der Betriebsführung eines Fast-Food-Restaurants ausführlich geschult werden (Büchner & Kästner, 1995).

⁴ Im Franchisewesen gestatten exklusive territoriale Lizenzen dem jeweiligen Franchisenehmer, das alleinige Recht, in einer bestimmten Region weitere Franchisestandorte zu eröffnen, ohne dabei mit anderen Franchisenehmern desselben Systems konkurrieren zu müssen.

2.3 Rechtsnatur des Franchisings

Der Franchisevertrag ist die rechtliche Basis für die Zusammenarbeit von Franchisegeber und -nehmer. Er zählt zur Kategorie der Verträge auf Gebrauchsüberlassung. Der Vertragspartner (Franchisenehmer) erhält für eine bestimmte Dauer eine Sache oder ein Recht (vom Franchisegeber) zur Nutzung überlassen. Der Franchisevertrag ist im Schweizer Gesetz nicht geregelt, es handelt sich um einen sogenannten Innominatvertrag. Da es keinen Typenzwang im Schweizer Vertragsrecht gibt, können gesetzliche Vertragstypen beliebig kombiniert oder neu kreiert werden (Zwick, 2021). Die Rechte und Pflichten der Vertragsparteien sind somit nicht einheitlich festgelegt, sodass es teils grosse Unterschiede zwischen den Franchiseverträgen gibt. Beim Franchisevertrag handelt es sich um einen gemischten Innominatvertrag sui generis (eigener Gattung), der Elemente des Kaufvertrags, des Arbeitsvertrags, des Lizenzvertrags, des Auftrags und des Miet- und Pachtvertrags beinhalten kann (Bürgi Nägeli Rechtsanwälte, 2022). Die Laufzeit von Franchiseverträgen beträgt in der Regel fünf bis zehn Jahre (Büchner & Kästner, 1995).

Es handelt sich um ein zweiseitiges Vertragsverhältnis, bei dem beide Parteien Schuldner und Gläubiger zugleich sind und somit Rechte und Pflichten haben. Der Vertragszweck besteht darin, die Marke, die Kennzeichen, die Lizenzen und das benötigte Know-how dem Franchisenehmer zu überlassen (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021), was den Franchisegeber zum Schuldner macht. Gleichzeitig ist der Franchisegeber aber auch Gläubiger, denn im Gegenzug fordert er eine Reihe von Leistungen vom Franchisenehmer (allen voran die im Vertrag festgelegten Gebühren). Im umgekehrten Sinne ist der Franchisenehmer daher ebenfalls sowohl Gläubiger als auch Schuldner. Laut Internetrecherche handelt es sich bei einem Franchisevertrag um ein Dauerschuldverhältnis, da der Schuldner mit der Erfüllung der Leistung so lange fortzufahren hat, bis die Schuld durch Zeitablauf oder einen anderen Grund erlischt (Teichmann International, 2021). Daher basiert ein Franchisevertrag auch auf gegenseitigem Vertrauen unter Berücksichtigung der abgemachten Regeln (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021).

Der Franchisenehmer erhält bei Vertragsabschluss das vom Franchisegeber erstellte Franchisehandbuch. Das Handbuch ergänzt den Franchisevertrag und präzisiert die im Vertrag festgehaltenen Bestimmungen. Zusätzlich befindet sich darin die Dokumentation bzw. die Anleitung zur Implementierung und Anwendung des Know-hows des Franchisegebers (deswegen scherzhaft auch «Franchise-Bibel» genannt), das essenziell und das Herzstück für den Aufbau und die Führung des Franchisebetriebes ist und aus Vertraulichkeitsgründen erst bei Vertragsunterzeichnung dem Franchisenehmer ausgehändigt wird. Dennoch, vor allem in Anbetracht der detaillierteren Ausführung der im Vertrag beschriebenen Rechte und Pflichten,

muss der Franchisenehmer bereits vor Vertragsabschluss über den Inhalt des Franchisehandbuchs aufgeklärt werden (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021). Siehe dazu auch die erwähnte vorvertragliche Abklärung im Kapitel 2.6.1.

2.4 Merkmale, Gebühren und Arten des Franchising

Das Erfolgsprinzip des Franchising liegt darin, dass die gleichen Produkte mit dem gleichen Service an verschiedenen Standorten angeboten werden; zwar von den selbstständigen Franchisenehmern, die jedoch einheitlich unter einem einzigen Markennamen am Markt auftreten. Aufgrund dieses Zusammenschlusses vermitteln die einzelnen Standorte dem Kunden ein Gefühl des Vertrauens und der Sicherheit, dass bestimmte Produkte und Serviceleistungen in derselben Qualität angeboten werden. Da der Kunde das Unbekannte instinktiv meidet, wählt er vermehrt das ihm bekannte Konzept. Zusätzlich lassen sich in einem Franchisesystem die Ressourcen des lokalen Franchisenehmers nutzen: Finanzmittel, örtlichen Marktkenntnisse, unternehmerisches Engagement und den dafür benötigten Ideenreichtum (Schneider, 2007). Schneider, Professor an der Berufsakademie Mannheim, fasst das Erfolgsprinzip folgendermassen zusammen: «Konformität⁵ bei gleichzeitig selbstständigem Unternehmertum» (Schneider, 2007, Absatz 6). Um erfolgreich im Franchisewesen zu sein, muss die Besonderheit der Präsenz des Franchisegebers auf zwei Märkten berücksichtigt werden: Einerseits der reguläre Absatzmarkt, auf dem die Produkte oder Dienstleistungen für den Endkonsumenten angeboten werden. Andererseits der Markt für das unternehmerische Know-how (auch Markt der Existenzen genannt), über den der Franchisegeber einen Umweg machen muss. Auf diesem Markt sucht der Franchisegeber nach zukünftigen Franchisenehmern, denen er eine aus dem Geschäftskonzept hervorgehende Existenz bietet und denen er Sicherheit und langfristige Gewinnchancen verspricht. In allen Fällen gilt, dass nur wenn die Franchisenehmer erfolgreich sind, es der jeweilige Franchisegeber auch sein kann (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021).

Franchising ermöglicht, die Vorteile von Grossunternehmen mit denen von kleineren Unternehmen zu kombinieren. Als Teil des Franchisesystems, das sich gegen aussen als ein einziges einheitliches Grossunternehmen präsentiert, profitieren die Franchisebetriebe von der Marktmacht, überregionalem Marketing, Rationalisierungseffekten⁶, entsprechender Organisation und Servicestruktur sowie von Controlling. Auf der anderen Seite profitiert das Franchisesystem aber auch von den einzelnen Franchisebetrieben, die als kleinere, selbstständige

⁵ Im Franchisewesen beschreibt Konformität den vom Franchisegeber ausgehenden Druck auf den Franchisenehmer, sich so zu verhalten, wie es im System von ihm erwartet wird.

⁶ Bei der Rationalisierung geht es im betriebswirtschaftlichen Sinne darum, Massnahmen zu implementieren, die einerseits die Arbeitsproduktivität und den Gewinn erhöhen, andererseits die Gesamtkosten sinken lassen (Wikipedia. Rationalisierung).

Unternehmen Kundennähe, Flexibilität und höhere Motivation aufweisen. Durch die Zusammenarbeit der Franchisepartner verbessert sich so die Markt- und Wettbewerbsposition (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021).

Wie bereits in Kapitel 2.1 angesprochen, müssen Franchisenehmer neben den für ihren Franchisebetrieb benötigten Investitionen auch entsprechende Gebühren zahlen, um das vom Franchisegeber zur Verfügung gestellte Geschäftskonzept nutzen zu dürfen. Diese Gebühren lassen sich in die drei folgenden Kategorien einteilen:

- **Einstiegsgebühr:** Diese Gebühr fällt einmalig bei Systembeitritt des Franchisenehmers an bzw. bei Vertragsabschluss. Sie wird von fast allen Franchisegebern verlangt und wird bei Systemaustritt üblicherweise nicht zurückbezahlt. Mit der Einstiegsgebühr wird der Franchisegeber für die bisherige Systementwicklung, den Know-how-Transfer und den Marktwert des Systems bezahlt, denn der Markenname und die Nutzungsrechte werden übergeben (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021). Zusätzlich dient die Gebühr als Gegenleistung für die Gründungshilfe, die Basisschulung und die Standortanalyse (Franchise Portal Schweiz, 2022). Die jeweilige Höhe der Einstiegsgebühr hängt vom Reifegrad des Franchisesystems ab, der wiederum auf der Markenbekanntheit und dem Umfang des Franchisepakets beruht (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021). Im Jahr 2021 lag die durchschnittliche Eintrittsgebühr in Österreich⁷ bei 19'000 Euro, es gibt aber auch durchaus Fälle, in denen mehr als 50'000 Euro verlangt werden (Österreichischer Franchise-Verband, 2021).
- **Laufende Franchisegebühr:** Diese Gebühr ist regelmässig, meist monatlich, während der gesamten Vertragsdauer zu entrichten. Oft wird die Höhe der Gebühr als Prozentsatz des monatlichen Nettoumsatzes des Franchisenehmers festgelegt, kann aber auch als Fixbetrag verlangt werden. Die laufende Franchisegebühr dient als Gegenleistung für die fortlaufenden Dienste des Franchisegebers (z.B. Betreuung, Weiterbildungen, Controlling (Steuerung) und Systemweiterentwicklung inklusive Produkt- und Dienstleistungsinnovationen). Im Dienstleistungssektor werden in der Regel höhere Gebühren verlangt als im Handelssektor (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021). Neben der Branche ist vor allem der Umfang der vom Franchisegeber angebotenen Leistungen ausschlaggebend für den jeweiligen umsatzabhängigen Prozentsatz, der meist zwischen 1% bis 10% liegt, oder den Fixbetrag (Franchise Portal Schweiz, 2022). Teilweise gibt es auch Mischformen, bei denen ein

⁷ Auch nach umfassenden Recherchen konnten keine aktuellen Zahlen aus der Schweiz gefunden werden (siehe Kapitel 2.2 für Begründung).

Prozentsatz des Umsatzes verlangt wird. Sollte dadurch jedoch ein gewisser, minimaler Fixbetrag nicht erreicht werden, so wird stattdessen dieser eingefordert (Franchise-Wissen, n.d.).

- Sonstige Gebühren: Darunter verbirgt sich vor allem die Marketinggebühr, die für vom Franchisegeber überregional durchgeführte Werbungen gedacht ist und den Franchisenehmer durchschnittlich 1% bis 3% Prozent seines monatlichen Nettoumsatzes kosten (Franchise-Wissen, n.d.). Die Ausgestaltung der sonstigen Gebühren, und ob diese an den Umsatz des Franchisenehmers gekoppelt sind, variiert je nach System, manche sehen sogar zur Gänze von diesen ab. Weitere Gebühren können z.B. auch für die IT-Services und spezielle Weiterbildungen verrechnet werden (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021).

Franchisesysteme werden in der Regel je nach ihrem Vertragsinhalt in eine der drei folgenden, den Wirtschaftssektoren entsprechenden Hauptformen bzw. -typen unterteilt. In der Praxis existieren aber auch Mischformen:

- Produkt-Franchising: Dabei überlässt der Franchisegeber dem Franchisenehmer das Know-how bzw. die Rezeptur zur Herstellung der Produkte (Erzeugung, Verarbeitung, Veredelung) und räumt dem Franchisenehmer das Recht zum anschließenden Vertrieb dieser Produkte ein, der unter dem Namen des Franchisegebers läuft (Beispiele: Getränkehersteller wie Coca-Cola und Pepsi).
- Vertriebs-Franchising: In einem Geschäft, das den Namen des Franchisegebers trägt, fokussiert sich der Franchisenehmer auf den Vertrieb bzw. den Absatz der bereits produzierten und den Namen des Franchisegebers tragenden Produkte. Meist kooperiert dabei ein Einzelhändler mit dem Hersteller oder einem Grosshändler (Beispiele: Kosmetikgeschäfte von Yves Rocher, OBI-Baumärkte).
- Dienstleistungs-Franchising: Dienstleistungen werden vom Franchisenehmer auf Basis des Know-hows und unter dem Markennamen des Franchisegebers angeboten. Auch hier müssen genaue Richtlinien und Vorgaben eingehalten werden. Im Dienstleistungs-Franchising ist die Übertragung von Know-how am deutlichsten sichtbar (Beispiele: in der Gastronomie z.B. McDonald's, TUI Reisebüros, Hotels von Holiday Inn) (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021), (Amstutz, Bitterlin, Stadlin, Riemek, & König, 2015), (Franchise-Wissen, n.d.).

In den Bereich des Dienstleistungsfranchisings fallen auch die Franchisesysteme aus der Gastronomie, die durch die Partnerschaft des Franchisegebers mit den Franchisenehmern das jeweilige Restaurant- oder Imbisskonzept verbreiten. Die Standorte des Franchisesystems tragen denselben Markennamen, haben ein Design, das auf denselben Grundelementen basiert und die Betreiber erhalten vom Franchisegeber ein Beschaffungs- und Absatzkonzept

sowie organisatorische Unterstützung. Unter dem übermittelten Know-how bzw. im Franchisehandbuch befinden sich dabei auch die exakten Rezepte, um die ursprüngliche Menükarte zu replizieren. Ziel ist es, dass die Gerichte an jedem Standort identisch schmecken – so wie es auch beim Big Mac Burger des in Kapitel 2.2 erwähnten Beispiel McDonald's in fast jedem Land der Welt der Fall ist. Die im Anschluss aufgezeigten grundlegenden Rechte und Pflichten sowie die Vor- und Nachteile der Vertragsparteien sind in der Gastronomie dieselben wie auch in den anderen Franchisebranchen. Laut dem Franchise Portal liegt die durchschnittliche Einstiegsgebühr im Gastronomiefranchising bei rund 3'000 Euro, was im Vergleich zu anderen Branchen relativ gering ist. Die laufenden Franchisegebühren kosten den Franchisenehmer durchschnittlich 4% und die Werbegebühr 0.5% des Nettoumsatzes (Franchise Portal Schweiz, 2022).

2.5 Aus der Perspektive des Franchisegebers

2.5.1 Rechte und Pflichten

Die folgende Auflistung veranschaulicht, welche Rechte und Pflichten der Franchisegeber in der Regel hat. Diese bestehen nicht nur auf Basis des zuvor besprochenen Franchisevertrages und des Franchisehandbuchs, sondern ergeben sich auch aus anderweitigen gesetzlichen Regelungen, die für das Franchising relevant sind – sogenannte vertragsimmanente⁸ Pflichten (Franchise-Wissen, kein Datum). Ausgehend von (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021) und (Franchise-Wissen, kein Datum) erscheinen folgende Hauptpflichten des Franchisegebers als besonders wichtig:

- Der Franchisegeber stellt ein erprobtes Geschäftskonzept und die damit verbundenen Schutz- bzw. Nutzungsrechte (Marken, Patente, Lizenzen und Design) sowie die Know-how-Übertragung zur Verfügung. Zusätzlich werden Beschaffungs-, Organisations- und Marketingkonzepte mitgeliefert. Er ist verpflichtet, dem Franchisenehmer die Vertragsprodukte unter Weitergabe von aus dem gemeinsamen Einkauf des Franchisesystems resultierenden Preisvorteilen zu liefern (Belieferungspflicht).
- Der Franchisegeber kümmert sich um den Aufbau des Franchisesystems einschliesslich der Aufsetzung des Franchisevertrags, die Erstellung eines detaillierten Franchisehandbuchs und der Etablierung eines laufenden System-Managements.
- Der Franchisegeber leistet den neuen Franchisenehmern Gründungshilfe (Systemeingliederungspflicht).

⁸ Im Vertrag automatisch enthaltene Pflichten

- Der Franchisegeber gewährleistet dem Franchisenehmer einen gewissen räumlichen Schutzbereich, in dem keine konkurrierenden Franchisebetriebe desselben Systems eröffnet werden dürfen (Konkurrenzschutzpflicht).
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden für den Franchisenehmer sowie ggf. auch für dessen Mitarbeiter angeboten.
- Der Franchisegeber verpflichtet sich, das Konzept und das Franchisesystem laufend zu optimieren und weiterzuentwickeln. Unter dieser Betriebsförderungspflicht versteht man insbesondere Markt- und Wettbewerbsbeobachtungen sowie die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Die Beratungs- und Informationspflicht des Franchisegebers soll kontinuierlich eingehalten werden.

Im Gegenzug hat der Franchisegeber zwei wesentliche Rechte gegenüber seinen Franchisenehmern:

- Ein Kontroll- und Weisungsrecht («Controlling»), bei dem es um die Überprüfung der Einhaltung der im Franchisevertrag und im Handbuch festgelegten Grundsätze und Pflichten geht. Neben der Beobachtung und der Rat gebenden Einflussnahme bezüglich des wirtschaftlichen Erfolgs des Franchisenehmers darf der Franchisegeber Massnahmen ergreifen, um die Qualität des Systems zu sichern.
- Die Erhebung der vertraglich festgelegten Franchisegebühren (Peckert, Kiewitt, & peckert public relations, 1999).

2.5.2 Vor- und Nachteile

Prinzipiell sollen die Vorteile eines Franchisevertragsverhältnisses für den Franchisegeber sowie für den Franchisenehmer (dieser wird im Kapitel 2.6 besprochen) überwiegen. Beiden Partnern muss stets bewusst sein, dass der Erfolg im Franchising auf dem Kooperationsgedanken, also auf der Zusammenarbeit, beruht, auch wenn beide jeweils verschiedene Prioritäten setzen. Der Franchisegeber fokussiert sich in erster Linie auf die Erhaltung und Entwicklung des Systems, während der Franchisenehmer sein eigenes, selbstständiges Unternehmen und dessen Gewinn priorisiert (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021).

Ausgehend von (Schneider, 2007) und (Wirtschaftskammer Österreich, kein Datum) bietet Franchising dem Franchisegeber folgende Vorteile:

- Falls gewünscht, ermöglicht das Franchisesystem dem Franchisegeber ein besonders schnelles Expansionstempo, da aufgrund der Franchisegebühren (zusätzliches Eigenkapital) weniger Fremdkapital aufgenommen werden muss und vom Franchisegeber generell nur ein kleiner Einsatz finanzieller Mittel nötig ist. Die Bekanntheit und die Markterschliessung des Franchises können somit schnell steigen. Laut einem Ratgeber für Franchisenehmer ist jedoch zu beachten, dass grosse Wachstumschancen im

Franchisewesen nur bei schnell zu durchbrechenden bzw. zu erobernden Märkten bestehen (Büchner & Kästner, 1995).

- Ein grosser Teil der Unternehmensrisiken bei der Expansion wird auf die Franchisenehmer abgewälzt (Investitionen, Konkursrisiko, Haftung für Fremdkapital). Auch mit den Kosten und Risiken des Personals der einzelnen Franchisebetriebe wird der Franchisegeber nicht belastet, es wird in Notfällen höchstens eine Hilfestellung angeboten. Somit lassen sich die Personalkosten des Franchisegebers effektiv senken. Der Marktauftritt verstärkt sich, die Investitionen und allfällige Risiken bleiben relativ gering.
- Da die Franchisenehmer selbstständig sind und ihr eigenes Geld in ihren Betrieb investiert haben, sind sie (bspw. im Vergleich zu einem regulären Standortleiter) in der Regel sehr motiviert und engagiert und bieten dem Franchisegeber eine Absatzsicherung sowie Einkaufsvorteile und Kostendegression⁹. Der einheitliche Auftritt führt aber dennoch dazu, dass der Markt die Franchisebetriebe als Filialen eines einzigen Konzerns wahrnimmt (Franchise Portal Schweiz, 2023).
- Die Franchisenehmer bringen regionale Markt- und Branchenkenntnisse und spezifisches lokales Know-how mit. Der Zugang zu neuen Märkten und neuen Kundenkreisen ist somit wesentlich einfacher. Als Kenner der örtlichen Gegebenheiten sind die Franchisenehmer immer näher am Kunden als der Franchisegeber (Büchner & Kästner, 1995). Das gilt auch hinsichtlich der sich verändernden Konsumententrends und Strömungen, die erst wesentlich später von der Zentrale des Franchisegebers erkannt werden würden, sodass rechtzeitig Anpassungen vorgenommen werden können.
- Der Franchisegeber profitiert dank des fortlaufenden Informationsflusses der Franchisebetriebe von einem erstklassigen Marktforschungsinstrument. Die dabei vermittelten Marktdaten, Erkenntnisse und Erfahrungen dienen der Weiterentwicklung des Systems.

Doch mit der Wahl des Franchisesystems gehen auch einige Nachteile mit einher:

- Die systematische Auswahl und Rekrutierung von geeigneten Franchisenehmern kann sich als äusserst mühsam herausstellen. Die Bereitschaft, das Durchhaltevermögen und die Eignung der Interessenten müssen vorher genau getestet werden, bevor sie anschliessend eine vom Franchisegeber aufgestellte Schulung bzw. Lehrzeit absolvieren müssen. Die Tatsache, dass Franchisenehmer, die sich mit den Produkten und der

⁹ Eine Kostendegression liegt dann vor, wenn mit jeder zusätzlich produzierten Einheit der durchschnittliche Stückpreis eines Gutes sinkt (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, kein Datum).

Unternehmensphilosophie des Franchisekonzeptes identifizieren, in der Regel wesentlich erfolgreicher sind, schränkt die Suche nach einem passenden Franchisepartner zusätzlich ein (Büchner & Kästner, 1995).

- Negativschlagzeilen, für die ein einziger Franchisenehmer und dessen Mitarbeiter verantwortlich sind (bspw. ein Hygieneskandal), können langfristig den Ruf der gesamten Franchise-Kette beschädigen.
- Der Franchisegeber ist dafür verantwortlich, Streitigkeiten unter den einzelnen Franchisenehmern zu schlichten (Amstutz, Bitterlin, Stadlin, Riemek, & König, 2015). Auch kommt es immer wieder zu Rechtsstreitigkeiten zwischen dem Nehmer und dem Geber. Beispielsweise wenn der Franchisenehmer als eigenständiger Unternehmer den Erfolg seines Franchisebetriebes allein für sich beansprucht und deshalb die Kontrollaktivitäten des Systems als störend empfindet. Vertragsbeendigungen sind möglich, können jedoch mit weiteren komplexen Problemen verbunden sein (Deutsche Unternehmerbörse (DUB), kein Datum).
- Bis zum Start des Franchisesystems ist eine längere Vorlaufzeit nötig, denn nachdem das Geschäftskonzept erfolgreich erprobt wurde, muss eine geeignete Systemzentrale und ein Leistungsangebot entwickelt werden, bevor man mit Franchisenehmern erste Verträge abschliessen kann.
- Der Franchisegeber muss grosses Vertrauen in die von ihm ausgewählten Franchisenehmer haben. Obwohl dem Franchisegeber zahlreiche Kontroll- und Weisungsrechte zustehen, um die sachgemässe Umsetzung seines Geschäftsmodells zu gewährleisten, kann er im Alltag die einzelnen Franchisebetriebe wesentlich weniger stark kontrollieren, als es z.B. beim Filialsystem der Fall ist; auch der Kontrollaufwand an sich darf nicht unterschätzt werden (Franchise Portal Schweiz, 2023).

2.6 Aus der Perspektive des Franchisenehmers

2.6.1 Rechte und Pflichten

Wie bereits bei den Rechten und Pflichten des Franchisegebers angesprochen, ergeben sich diese auch beim Franchisenehmer unter anderem aus vertragsimmanenten Details. Im Folgenden werden ausgehend von (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021) und (Franchise-Wissen, kein Datum) die wichtigsten Pflichten eines Franchisenehmers dargestellt:

- Der Franchisenehmer muss unternehmerisches Engagement mitbringen: Es wird neben seiner Initiative und persönlichen Arbeitsleistung auch ein entsprechender Kapitaleinsatz sowie Risikobereitschaft gefordert. Um die Einstellung und die Führung des für den Franchisestandort benötigten Personals kümmert sich der Franchisenehmer (Betriebsführungspflicht).

- Der Franchisenehmer ist für den Verkauf des Produktes bzw. der Dienstleistung und die damit verbundene Kundenbetreuung verantwortlich (Absatzförderungspflicht).
- Der Franchisenehmer ist dem Franchisegeber zu Loyalität verpflichtet: Er gibt ihm die gesammelten Markt- und Erfolgswinformationen weiter (allgemeine Informationspflicht), verhält sich gemäss dem Franchisehandbuch systemkonform (Systemanwendungspflicht) und hilft dem Franchisegeber bei der Weiterentwicklung des Systems. Er verpflichtet sich zur Geheimhaltung und darf nicht für konkurrierende Unternehmen tätig sein (Wettbewerbsverbot, Interessenwahrungspflicht).
- Der Franchisenehmer zahlt zuverlässig und fristgerecht die Eintrittsgebühr sowie die fortlaufenden Franchisegebühren (Gebühreuzahlungspflicht).

Bei den Rechten, die dem Franchisenehmer zustehen, handelt es sich überwiegend um den Anspruch auf die zuvor besprochenen Pflichten des Franchisegebers. Zusätzlich haben Franchisenehmer das Recht auf eine vorvertragliche Abklärung. Dabei müssen sie vor Unterzeichnung des Franchisevertrages vom Franchisegeber vollständig und wahrheitsgetreu über alle relevanten Sachverhalte informiert und aufgeklärt werden (Deutscher Franchiseverband, kein Datum).

2.6.2 Vor- und Nachteile

Ausgehend von (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021), (Schneider, 2007) und (Franchise Portal Schweiz, 2023) sind folgende Vorteile des Franchisenehmers im Franchising zu nennen:

- Der Franchisenehmer ist motiviert durch den Selbstständigkeitsaspekt des Franchising (eigener Chef sein, «in die eigene Tasche arbeiten»).
- Es wird keine eigene Unternehmensidee benötigt. Stattdessen wird ein praxiserprobtes Unternehmenskonzept, darunter auch die dazugehörige Marke und das Image, die vor allem in der Anfangsphase nützlich sind, um den eigenen Franchisebetrieb bekannt zu machen, übernommen. Auf ein bewährtes Konzept zurückgreifen zu können, minimiert das Markteintrittsrisiko und soll ein schnelles Wachstum garantieren.
- Der Franchisenehmer erhält wertvolles Know-how vom Franchisegeber (Erfahrungswissen, Franchisehandbuch, Ausbildung). Zusätzlich profitiert er von der Zugehörigkeit zu einer «Franchise-Familie», durch die ein konstruktiver Informationsaustausch unter den Franchisenehmern ermöglicht wird.
- Neben der Gründungshilfe und der Einschulung erhalten der Franchisenehmer und seine Mitarbeiter auch Weiterbildungsmöglichkeiten und generelle Beratungsdienste aus der Systemzentrale.

- Franchisenehmer geniessen die betriebswirtschaftlichen Vorteile durch die Zugehörigkeit zu einem «Grossunternehmen», bspw. bessere Einkaufskonditionen und Versicherungstarife sowie die Werbung und PR des Franchisegebers. Die vom Franchising ausgehende Arbeitsteilung von Franchisegeber und -nehmer ermöglichen Letzterem, sich auf den Verkauf und die Operationen in seinem Franchisebetrieb (Kerngeschäft) zu fokussieren, während die Systemzentrale im Hintergrund verwaltet und lenkt. Beide Seiten profitieren von der Effizienz und den Kosteneinsparungen.

Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch einige Nachteile für den Franchisenehmer, ausgehend von (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021), (Schneider, 2007) und (Franchise Portal Schweiz, 2023):

- Der Franchisenehmer ist in seinen unternehmerischen Entscheidungen eingeschränkt, denn es handelt sich nicht um seine eigene Geschäftsidee. Die Vorgaben und Regeln des Franchisegebers müssen genau befolgt werden, um die Marke und den Auftritt zu vereinheitlichen. Dazu gehören auch die meist monatlich und umsatzabhängig verlangten Franchise- und Werbegebühren sowie die ständigen Qualitätskontrollen. Auch bei einem Verkauf des Franchisebetriebes kann es zu Einschränkungen kommen (Vorkaufsrecht der Systemzentrale).
- Die Gründung eines Franchisebetriebes fordert hohe Startinvestitionen, denn im Vergleich zu einem unabhängigen Unternehmen werden das Sortiment und die Ausstattung nicht allmählich dem Wachstum entsprechend ausgebaut, sondern müssen vom ersten Tag an in voller Grösse vorhanden sein, da das Geschäftskonzept des Franchisegebers exakt kopiert werden soll. Die vom Franchisegeber verlangten Eintrittsgebühren erhöhen die Kosten in der Gründungsphase zusätzlich.
- Die Geschäftspolitik des Franchisegebers kann sich gegebenenfalls negativ auf die Gewinnsituation des einzelnen Franchisebetriebes auswirken (bspw. bei Fehlinvestitionen). Weitere Probleme, die ausserhalb des Einflussbereiches des Franchisenehmers entstehen und dennoch auf diesen voll durchschlagen können, sind durch andere Franchisenehmer entstandene Imageschäden.
- Auch nach vorsichtigen und ausführlichen Recherchen des zukünftigen Franchisenehmers kann es Schwierigkeiten bei der Beurteilung der Leistungen, der Qualität und der Zuverlässigkeit des Franchisesystems und des Managements geben. In sehr seltenen Fällen kann es vorkommen, dass der Franchisegeber einen trügerischen Knebelvertrag anbietet, bei dem er allein an den Eintrittsgebühren interessiert ist und nicht an der Betreuung und Weiterentwicklung der einzelnen Franchisebetriebe.

2.7 Zwischenfazit

Beim Franchising handelt es sich um ein Vertragsverhältnis, das darauf abzielt, das entwickelte Geschäftskonzept (namentlich die Produkte und/oder Dienstleistungen) in derselben Qualität über rechtlich selbstständige Unternehmen, die jedoch vereinheitlicht unter einer einzigen Marke auftreten, auf der ganzen Welt möglichst identisch anbieten zu können. Dabei werden die Vorteile von Grossunternehmen mit denen von kleineren Unternehmen kombiniert. Das beim Franchising entstehende Dauerschuldverhältnis basiert nicht nur auf vertraglichem Text, sondern auch auf der Markenidentifikation und der Zusammenarbeit und dem Vertrauen der beiden Vertragsparteien, deren Hauptprioritäten sich zwar stark unterscheiden, aber letztendlich ein gemeinsames Ziel verfolgen. Der Endkunde profitiert davon insofern, als dass er mit dem Konzept bereits von anderen Standorten her vertraut ist und aufgrund der von den Franchisesystemen stammenden Beständigkeit davon ausgehen kann, dass seine Bedürfnisse auf dieselbe Art und Weise und mit der gleichen Qualität befriedigt werden.

3 Spezialbereich: Franchising in der gehobenen Erlebnisgastronomie

3.1 Erklärung der Franchisekonzepte und deren Aufbau

3.1.1 Umschreibung und Einführungsbeispiel Zuma

Das 3. Kapitel dieser Arbeit befasst sich mit Franchisesystemen aus der Gastronomie, deren Restaurantkonzepte auf der unten beschriebenen gehobenen Erlebnisgastronomie beruhen. Wie bereits in der Abgrenzung im Kapitel 1.4 klargestellt, werden die in dieser Branche immer wieder auch als Mischform bzw. als franchisenah auftretenden Systeme unter dem im vorherigen Kapitel ausführlich besprochenen Begriff «Franchising» zusammengefasst. Um zu verstehen, worum es sich beim Franchising in der gehobenen Erlebnisgastronomie handelt, müssen zunächst die einzelnen Begriffe definiert werden.

Erlebnisgastronomie: Restaurants, die ein Konzept im Sinne der Erlebnisgastronomie führen, beschränken sich nicht lediglich auf Essen, Trinken und generelle Bewirtung, sondern bieten dem Gast ein erweitertes Angebot durch zusätzliche Unterhaltungsmomente und Schaffung von Erlebniswelten an. Dazu gehören häufig das Live-Cooking¹⁰, die finale Zubereitung von ausgewählten Gerichten direkt am Tisch des Gastes unter dessen Einbezug oder ein bemerkenswertes Restaurantinterieur, eine besondere Lage des Lokals innerhalb der jeweiligen Stadt oder der Region und gegebenenfalls eine Bühnenvorführung, die von einem Varieté bis hin zu einer DJ-Unterhaltung reichen kann, wobei heutzutage vor allem letzteres bei jungen Gästen beliebt ist.

Gehobene Erlebnisgastronomie: Im Vergleich zur herkömmlichen Erlebnisgastronomie zeichnet sich die gehobene durch eine anspruchsvolle und qualitativ hochstehende Küche sowie durch eine elegante, kultivierte bzw. kosmopolitische Atmosphäre aus. Aufgrund dessen ist diese Version der Erlebnisgastronomie kostenintensiver, entsprechend teurer und somit auf eine Zielgruppe ausgelegt, die gewillt ist, die entsprechend teureren Preise zu zahlen. Im Vergleich zum traditionellen Fine Dining (also der gehobenen Küche) ist der Begriff «gehoben» in der Erlebnisgastronomiebranche demgemäss zu verstehen, dass es sich in den meisten Fällen eher um einen entspannten, etwas informelleren und weniger steifen, aber dennoch eleganten Konzeptansatz handelt. Anstatt in einem kleinen Raum mit wenigen Tischen kleine Kunstwerke in zehn Gängen zu geniessen, sind die Räumlichkeiten grösser, lebendiger und

¹⁰ Bei Live-Cooking (auch Front- oder Show-Cooking genannt) handelt es sich um eine teilweise offene Schauküche, bei der die Gäste von ihren Tischen aus gewisse Stationen der Essenszubereitung beobachten können. Dieser sichtbare Küchenteil ist in der gehobenen Erlebnisgastronomie sehr stillvoll designt. Der berühmte österreichische Koch Wolfgang Puck war der erste, der solche Küchen in der gehobenen Gastronomie einführte, damals war die Küche aber meist noch durch eine raumhohe Glas-scheibe vom restlichen Gastraum getrennt, was heutzutage generell nicht mehr der Fall ist.

lauter (mindestens 100 Sitzplätze) und der Gast erhält grössere, zum Teilen bestimmte, einfacher aussehende Gerichte, die mit einem raffinierten Geschmack überzeugen wollen und aus hochwertigen Zutaten mit subtiler Zubereitung kreiert werden. Laut Gianfranco Siano (siehe nächste Seite für Vorstellung der Person) dreht sich das Erlebnis nicht um die Rezepte und die Techniken eines einzigen Spitzenkochs, sondern liegt viel mehr auf der Wertschätzung der Atmosphäre, der Inneneinrichtung und der Musik, also im Allgemeinen auf dem Kundenerlebnis, in Kombination mit den Gerichten (G. Siano, persönliche Kommunikation, 25. September 2023). Es werden (abgesehen von wenigen Ausnahmen wie Hakkasan oder L'Atelier de Joël Robuchon) keine Michelin-Sterne oder hohe Punktezahlen beim Restaurantführer Gault-Millau¹¹ angestrebt.

Folgende Beispiele zählen zu den bekanntesten, international expandierenden Franchisemarken dieser Branche: Zuma und Roka, Cipriani, Hakkasan, Nobu (bzw. deren Edelkette Matsuhisa), La Petite Maison (LPM), Langosteria, Beefbar, L'Atelier de Joël Robuchon, Nusr-Et, Em Sherif, Amazónico, Coya, Gaia, Estiatorio Milos, Scalini, Mr. Chow und Carbone.

Vereinzelte Stimmen sprechen in diesem Zusammenhang auch von Systemgastronomie auf hohem Niveau (siehe Fussnote Nr. 3, Definition der Systemgastronomie). In der Branche der gehobenen Erlebnisgastronomie sollte jedoch mit der Bezeichnung «Systemgastronomie» (wie auch mit der Bezeichnung Franchise) vorsichtig umgegangen werden, da - wie in entsprechenden Interviews mit Betreibern festgestellt wurde – der Ausdruck als negativ behaftet wahrgenommen wird.

Zwar verfolgen auch sie in ihren verschiedenen Betrieben dasselbe gastronomische Konzept, jedoch wird die Systemgastronomie vor allem mit internationalen Fastfood-Ketten (wie bspw. die im Kapitel 2.2 besprochene McDonald's-Gruppe) und liebloser Massenensenszubereitung assoziiert. Die Franchisesysteme der gehobenen Erlebnisgastronomie, die stets auf qualitativ hochwertige Produkte und eine raffinierte Speisezubereitung setzen und in der Regel jeweils weltweit weniger als zwanzig Dependancen betreiben, identifizieren sich nicht mit diesen Assoziationen und möchten sich von der Bezeichnung «Systemgastronomie» distanzieren.

¹¹ Der Restaurantführer GaultMillau, der in weltweit in 24 Ländern erscheint, zählt neben dem Guide Michelin als einer der anerkanntesten und weltweit einflussreichsten Gastronomieführer. Er bewertet das Angebot des Restaurants mit einem Punktesystem, das von 0-20 Punkte reicht und von einem detaillierten Bericht, der auch den für die Punkte irrelevanten Service und die Ausstattung umfasst, begleitet wird. Restaurants werden erst ab 11 Punkte in den Guide aufgenommen und die tatsächlich mögliche Höchstnote liegt bei 19.5 Punkten. Diese kurze Beschreibung des GaultMillaus ist insbesondere hinsichtlich des Kapitels 3.2.3 von Bedeutung.

Als Einführungsbeispiel in die Welt der Franchisekonzepte der gehobenen Erlebnisgastronomie dient die im Jahre 2002 in London gegründete Restaurantgruppe «Zuma»¹², die mittlerweile weltweit 22 Standorte betreibt (Stand: November, 2023). Beim Zuma-Konzept handelt es sich um zeitgenössische japanische Küche, die authentisch, aber nicht traditionell wirken soll und in einem speziellen Ambiente angeboten wird. Im Anhang wird dieses Konzept weiter ausgeführt und mit Bildern ergänzt.

Für das 3. Kapitel dieser Arbeit wurden während der Recherchephase, wie bereits im Vorgehen angekündigt, mehrere Interviews mit Personen geführt, die sich besonders gut in diesem Spezialbereich der Gastronomie auskennen. Die Interviewpartner und deren Tätigkeitsfelder werden im Folgenden kurz aufgelistet, sodass der Leser die nachfolgenden Texte nachvollziehen kann. Genauere Informationen zu den Personen sowie das jeweilige Gesprächsprotokoll sind im Anhang hinterlegt.

- Rainer Becker: Konzeptgründer von verschiedenen Restaurantgruppen der gehobenen Erlebnisgastronomie, darunter das erwähnte Zuma sowie das «Roka». Trotz dem Umstand, dass seine Konzepte mittels franchisenahen Verträgen betrieben werden, kann Herr Becker in dieser Arbeit als Franchisegeber bezeichnet werden.
- Christian Harisch: österreichischer Hotelier, Gastronom, Immobilienunternehmer und Anwalt. In einem seiner Hotels in Kitzbühel betreibt er ein Zuma-Restaurant, weshalb Herr Harisch in dieser Arbeit als Teil der Franchisenehmerseite angesehen werden kann.
- Gianfranco Siano: Managing Director der aus Mailand stammenden Restaurantgruppe «Langosteria» (Konzept ist vor dem Protokoll im Anhang kurz erläutert) und somit Teil der Franchisegeberzentrale.
- Benjamin Herzog: Schweizer Chefredaktor von Falstaff (Magazin für Kulinarik, Wein und Reisen).
- Paul Clifford: Mitarbeiter (Group Editor) des Restaurantführers GaultMillau in den Vereinigten Arabischen Emiraten.

3.1.2 Besonderheiten gegenüber konventionellen Franchisesystemen in der Gastronomie

Das erste gastronomische Franchisesystem, das dem heutigen Verständnis von Franchising entspricht (Business Format Franchising), wurde 1955 von Ray Kroc unter dem Namen McDonald's gegründet (siehe Kapitel 2.2). In der gehobenen Küche fand das Franchising erst vor

¹² Im Rahmen der in Kapitel 1.4 beschriebenen Abgrenzung handelt es sich bei Zuma nicht um ein klassisches, pures Franchisesystem. Die Restaurants werden mit franchisenahen Managementverträgen betrieben, auf deren Besonderheiten in dieser Arbeit jedoch nicht weiter eingegangen wird. Der Übersicht halber wird diesbezüglich der nicht ganz adäquate Begriff des Franchising verwendet.

wenigen Jahren Einzug, den überwiegenden Teil dieser neuen Franchising-Kategorie nehmen dabei Konzepte der gehobenen Erlebnisgastronomie ein. Laut Herzog wurden die ersten Restaurantgruppen dieser Art vor ca. 15-20 Jahren gegründet (B. Herzog, persönliche Kommunikation, 4. September 2023).

Im Franchisewesen der gehobenen Erlebnisgastronomie sind die Einstiegsgebühren sowie die laufenden Franchisegebühren sehr viel höher als bei sonstigen Restaurant- oder Imbisskonzepten. Aus dieser äusserst verschwiegenen Branche werden jedoch keine konkreten Zahlen kommuniziert. Urs Heller, Chefredaktor des Restaurantführers GaultMillau Schweiz, spricht aber von «beeindruckend hohen» Gebühren. Sollten die einzelnen Franchisebetriebe ihre Tische nicht dreimal pro Abend verkaufen können, sei es besonders schwierig, das Restaurant überhaupt rentabel zu führen bzw. schwarze Zahlen zu schreiben (U. Heller, persönliche Kommunikation (E-Mail-Newsletter), 20. November 2022). Daraus resultiert, dass in dieser Branche bei den laufenden Franchisegebühren wohl üblicherweise Fixgebühren verlangt werden oder Mischformen, bei denen ein - verglichen mit anderen Branchen - relativ hoher Prozentsatz des Umsatzes verrechnet wird, sofern der daraus resultierende Betrag über dem minimalen Fixbetrag liegt. Werden neue Restaurantdependancen mit einer ein- oder mehrjährigen Probezeit eröffnet, so kann für die anschliessende Fortführung dieses Standortes ein Mindestumsatz des Lokals verlangt werden, der sich durchaus – wie dem «Standard» bezüglich des Zumas in Kitzbühel zu entnehmen ist – auf über 1 Millionen Euro pro Monat belaufen kann (Corti, 2020). Gründe für die hohen Gebühren in diesem Franchisesektor sind insbesondere der besonders hohe Unterstützungsgrad für Franchisenehmer und der Aufwand des Franchisegebers für die häufigen, sehr ausführlichen und strengen, aber dennoch konstruktiven Qualitätskontrollen, die für die Sicherstellung des hohen Niveaus und aufgrund der Komplexität des Restaurantkonzeptes benötigt werden. Da sich die Franchisesysteme der gehobenen Erlebnisgastronomie nur wenige Standorte erlauben (Begründung hierfür folgt in Kapitel 3.4), haben der Franchisegeber und dessen Systemzentrale genügend Kapazitäten und Zeit, um die wenigen Restaurants möglichst umfassend und eng zu betreuen und zu begleiten und die Mitarbeiter ausführlich zu schulen, sodass man den Ansprüchen der Kundschaft und den verlangten Preisen gerecht wird. Die limitierte Verbreitung der Konzepte und die in diesem Bereich etablierten und angesehenen Marken spiegeln die Exklusivität dieses Franchisesystems wider, was sich wiederum in den hohen Gebühren für Franchisenehmer niederschlägt. Die Werbegebühren sind hingegen relativ gering, denn abgesehen von wenigen PR-Projekten wird keine traditionelle Werbung betrieben, man verlässt sich auf die Mund-zu-Mund-Propaganda und bespielt die Sozialen Medien (siehe Kapitel 3.2.2).

Auch die mit der Gründung des Franchisebetriebes einhergehenden Investitionen sind für Franchisenehmer in der gehobenen Erlebnisgastronomie deutlich höher. Vom ersten Tag der

offiziellen Eröffnung an muss das Restaurant in Höchstform auftreten. Die ganze vom Franchisegeber vorgegebene Speisekarte sowie dementsprechend die komplette Küchenbrigade und alle benötigten, hochwertigen Produkte müssen vorhanden sein. Alle Tische sowie allfällige Bar- und Loungebereiche, die Teil des exklusiven, meist von einem renommierten Innenarchitekturbüro entworfenen und daher kostenaufwendigen Inneneinrichtungskonzeptes sind, müssen von den Kunden vom ersten Tag an vollständig genutzt werden können, weshalb die gesamte, bestens ausgebildete und dementsprechend teurere Servicebrigade engagiert sein muss. Ein zeitverzögerter, vom Erfolg des jeweiligen Franchisebetriebes abhängiger Ausbau des Restaurantangebots und der verfügbaren Sitzplätze sowie der Mitarbeiteranzahl ist hierbei normalerweise ausgeschlossen. Deshalb ist es in dieser Branche üblich, dass der Franchisenehmer vor der Geschäftseröffnung einen mittleren einstelligen Millionenbetrag in seinen Franchisebetrieb investieren muss; in gewissen Fällen sogar über 10 Millionen Franken. Um diese immensen Startinvestitionen stemmen zu können, beantragen viele Franchisenehmer einen Bankkredit. Im Vergleich dazu lag laut dem Deutschen Franchiseverband im Jahre 2022 bei 41% der Franchisenehmer in Deutschland die Startinvestition bei unter 50'000 Euro (Radeke, 2021), was den deutlichen Unterschied zu Franchisesystemen in der gehobenen Erlebnisgastronomie unterstreicht.

Eine grundlegende Pflicht in jeglichem Franchisesystem ist die vom Franchisenehmer ausgehende Einstellung und Führung des für den jeweiligen Franchisebetrieb benötigten Personals. Laut Büchner & Kästner kann der Franchisegeber insofern assistieren, als dass er sein aus der Erfahrung stammendes Wissen bezüglich des Personalmanagements (Auswahl, Schulung, Betreuung) zur Verfügung stellt (Büchner & Kästner, 1995). Aus- und Weiterbildungen werden stets für den Franchisenehmer angeboten, aber nicht immer in der selben Masse für dessen Mitarbeiter. Bei Franchisesystemen der gehobenen Erlebnisgastronomie muss sowohl für die Küche als auch für den Service geeignetes Personal gefunden werden, das optimalerweise bereits eine gute Ausbildung hinter sich hat. Anders als bei herkömmlichen Gastronomiefranchises werden die Mitarbeiter in dieser Branche sehr ausführlich und über längere Zeit eingeschult und von routinierten, aus anderen Restaurants des Franchisesystems stammenden Mitarbeitern unterstützt sowie immer wieder zu Weiterbildungen geschickt, damit die Erhaltung der hohen Standards des Konzeptes gewährleistet wird.

3.1.3 Franchisegeber und Franchisenehmer innerhalb des Spezialbereiches

Im Vergleich zu anderen Franchisesystemen, in denen die laufenden Franchisegebühren üblicherweise prozentual im Verhältnis zum Umsatz berechnet werden oder im Falle eines Fixbetrages relativ gering sind und somit nicht zu den grössten Sorgenfaktoren des Franchisenehmers zählen, steht der Franchisenehmer in der gehobenen Erlebnisgastronomie unter be-

sonders grossem Druck, der Bezahlung der hohen Gebühren, die vom Franchisegeber verlangt werden (siehe vorheriges Kapitel), nachzukommen. Um bei seinem Franchisebetrieb am Ende des Jahres dennoch einen Gewinn verzeichnen zu können, ist deshalb das volle unternehmerische Engagement und die Kreativität des Franchisenehmers gefragt sowie eine standfeste Motivation von ihm und seinen Mitarbeitern. Eine Möglichkeit, den Umsatz und die Profitabilität zu erhöhen, ist die Einführung von mehreren Seatings¹³. Optimalerweise wird abends eine Dreifachbelegung der Tische angestrebt und falls das Lokal auch mittags geöffnet ist, werden für dieses Zeitfenster zwei weitere Seatings eingeplant. Durch die Mehrfachbelegung der Tische wird somit die Auslastung zu Spitzenzeiten erhöht bzw. kann sogar vervielfacht werden. Im Vergleich zu den meisten unabhängigen Restaurants haben Franchises der gehobenen Erlebnisgastronomie in der Regel sieben Tage die Woche geöffnet. Ein weiterer Faktor, der dazu dient, die Wirtschaftlichkeit des Franchisebetriebes zu verbessern, ist die Ausrichtung des Servicepersonals auf eine zügige, effiziente Bedienung und auf das Vorhaben, dem Kunden zusätzlich passende («Cross-Selling») oder stattdessen hochpreisigere («Upselling») Speisen und Getränke zu empfehlen und zu verkaufen, ohne dabei aufdringlich, sondern stets höflich und zuvorkommend zu wirken. Auch können besondere Veranstaltungen (bspw. der Auftritt eines bekannten Musikers oder das Anbieten eines speziellen, themenorientierten Menüs) die Attraktivität des Restaurants steigern und zu zusätzlichen Einnahmen führen.

Bei den Franchisenehmern in der gehobenen Erlebnisgastronomie handelt es sich meist um grosse Hospitality-Gruppen¹⁴ (z.B. Aura Group, Fundamental Hospitality oder Doğuş Restaurant Entertainment and Management), die innerhalb einer gewissen Region Dependancen von gleich mehreren internationale Franchisemarken betreiben. Im Vergleich zu einzelnen, neuen Franchisenehmern besitzen diese routinierten Franchisenehmergruppen, die in der speziellen Branche bereits viel Erfahrung gesammelt haben, mit ihren hochprofessionellen Managementteams weitreichende Kenntnisse und Ressourcen hinsichtlich der Gründung und Führung solcher von prestigeträchtigen Marken stammenden Franchisekonzepte und wissen, wie sie

¹³ Der englische Ausdruck «Seatings» beschreibt, wie oft ein Restauranttisch während einer Hauptmahlzeit (mittags oder abends) vergeben bzw. verkauft wird. Bei mehreren Seatings, also einer Mehrfachbelegung der Tische, werden die Gäste somit in verschiedene Schichten eingeteilt (bspw. 18:30-20:30 Uhr, 20:30-22:30 Uhr und anschliessend ggf. ab 22:30 Uhr). Die Gäste werden, sofern der Tisch nach ihnen erneut reserviert ist, aufgefordert, diesen gegen Ende ihrer Schicht freizugeben, können aber falls gewünscht die Mahlzeit im Barbereich ausklingen lassen.

¹⁴ Der aus dem englisch stammende Begriff Hospitality (dt. Gastlichkeit) beschreibt Dienstleistungen in Zusammenhang mit der Hotellerie, Gastronomie, Reisen und Tourismus sowie Sport und Unterhaltung (Weit, 2021). Im Franchisewesen der gehobenen Erlebnisgastronomie sind die Hospitality-Gruppen als grosse, professionell organisierte Unternehmen, die als Franchisenehmer agieren, zu verstehen, denn Franchisenehmer müssen nicht zwingend natürliche Personen sein, sie können durchaus auch juristische Personen sein. Da die Hospitality-Gruppen mit vielen verschiedenen Franchisemarken Verträge abschliessen und von jedem Franchisesystem meist nur einen einzigen Standort betreiben, handelt sich nicht um Masterfranchising (dabei erhält der sogenannte Masterfranchisenehmer das exklusive, alleinige Recht, ein Franchisesystem in einer definierten Region aufzubauen).

ihre lokalen Marktkenntnisse optimal einsetzen können. Laut dem Business Focus Magazine betreiben sie zwar Franchisebetriebe von vielen verschiedenen Franchisesystemen, können aber bei vielen Aufgaben (Inneneinrichtungsdesign, Ausstattung und Bau, Projektmanagement, Security und Druckerei für Menükarten) auf das von ihnen als Franchisenehmergruppe gemeinsam aufgestellte wirtschaftliche Ökosystem bzw. geschäftliche Netzwerk zurückgreifen (Business Focus Magazine, 2022) und somit von Synergieeffekten¹⁵ profitieren. Nur vereinzelt wird in dieser Branche die Franchisenehmerseite auch von Einzelpersonen wahrgenommen (bspw. Flavio Briatore oder Arjun Waney).

Wie in der Abgrenzung (Kapitel 1.4) erwähnt, vermeiden die Franchisegeber oder halten gar ganz Abstand davon, ihre Konzepte öffentlich mit dem Begriff «Franchising» in Verbindung zu bringen. Auch die Franchisenehmer sind dazu angewiesen, den Ausdruck nicht zu benutzen und sind überhaupt zu einer strengen Geheimhaltung verpflichtet, die aus den grundlegenden Pflichten des Franchisenehmers hervorgeht (siehe Kapitel 2.6.1), im Vergleich zum herkömmlichen Franchisewesen in der Gastronomie aber in diesem Fall noch um einiges rigoros sein kann. Man spricht in der Branche von «Partnern» und nicht von Franchisegebern und -nehmern. Es gibt auch Gastronomen, die ihre gehobenen Konzepte nicht als Franchisesysteme anbieten möchten, sondern diese Option lediglich bei ihren günstigeren und einfacheren Konzepten anbieten. Der weltbekannte und angesehene österreichische Koch und Gastronom Wolfgang Puck, der in den 1980er Jahren mit seinem Fine Dining Restaurant «Spago» in Los Angeles berühmt wurde und seit fast dreissig Jahren der offizielle Koch der Oscar-Verleihung ist, vertritt diese Meinung. In der Zwischenzeit expandierte Puck nicht nur das Spago in alle Welt (unter anderem Istanbul, Las Vegas, Singapur), sondern auch zahlreiche andere von ihm gegründete Konzepte. Laut Falstaff beschäftigt er heute mehr als 5'000 Mitarbeiter in über 100 Restaurants und erzielt insgesamt einen Jahresumsatz, auch dank Einnahmen durch Lizenzrechte und Franchisegebühren, von mehr als 450 Millionen Dollar (Hacker, 2020). Bis heute werden seine gehobenen Restaurantkonzepte (wie z.B. das Spago) nicht zum Franchising angeboten, sondern stets mit franchisenahen Verträgen von seinem eigenen Team betrieben, um als renommierter Koch die komplette Kontrolle über die einzelnen Standorte zu haben und um die Beständigkeit der erwarteten, hohen Qualität der Zubereitung und Präsentation der Gerichte noch besser zu gewährleisten (Zulu, 2023). Zusätzlich ist die Restaurantmarke und die Unternehmensphilosophie stark mit der Persönlichkeit und dem Ruf von Wolfgang Puck verbunden, sodass die Selbstbetreibung der Standorte dabei hilft, das Markenimage und die Exklusivität abzusichern und bei neuen Trends die Änderung des Angebotes flexibler und

¹⁵ Synergieeffekte sind positive Wirkungen, die dann auftreten, wenn mehrere Unternehmen zusammenwirken, um gemeinsam effizienter und wettbewerbsfähiger zu werden (Kuhn, 2020).

schneller durchzuführen. Weniger aufwendigere und günstigere Konzepte von Puck, die nicht in der Liga der gehobenen Küche spielen, werden jedoch durchaus zum Franchising angeboten (z.B. das «Wolfgang Puck Kitchen + Bar» am Wiener Flughafen). Da es sich explizit um einfachere, legerere Konzepte handelt, sind die Erwartungen der Gäste in Bezug auf die aus Puck's gehobenen Lokalen bekannte Kochkunst und Qualität nicht so hoch, weshalb diese Restaurants wesentlich einfacher zu replizieren sind und aufgrund ihrer Zugänglichkeit für eine wesentlich grössere Zielgruppe an weitaus mehr Standorten erfolgreich sein können (z.B. an Flughäfen oder in Einkaufszentren).

3.2 Erfolgsfaktoren

3.2.1 Standortübergreifende Standardisierung und Strategie

Die Standardisierung im Franchising beschreibt das Vereinheitlichen von Prozessen, damit das Geschäftskonzept von den einzelnen Franchisenehmern reproduziert und verbreitet werden kann. Die Prozesse werden so gestaltet, dass die einzelnen individuellen Franchisebetriebe gegen aussen vereinheitlicht unter einer Marke auftreten und innerhalb des Franchisesystems die Effizienz erhöht wird (Franchise Portal Schweiz, 2006). Das gewährleistet den Kunden eine Konstanz, bei der sie bei Franchisekonzepten der gehobenen Erlebnisgastronomie unabhängig des jeweiligen internationalen Restaurantstandorts die gleichen, von derselben hohen Qualität zeugenden Gerichte erhalten, von einem wie gewohnt hochprofessionellen Servicepersonal betreut werden und von der eleganten, kosmopolitischen Atmosphäre umgeben sind, welche von Grundelementen der Innenarchitektur, die bereits aus den anderen Dependancen der Restaurantgruppe bekannt sind, und demselben Musikstil geprägt ist. Wie bereits in Kapitel 2.4 erwähnt, vermitteln die einzelnen Franchisebetriebe aufgrund ebendieser Standardisierung und der daraus resultierenden Vertrautheit hinsichtlich des Konzepts dem Kunden ein Gefühl der Sicherheit. Diese Sicherheit führt anschliessend dazu, dass in einer Stadt, in der es ebenfalls ein Restaurant des andernorts besuchten, gehobenen Franchisekonzepts gibt, der Kunde vermehrt dazu tendiert, auch das dortige Restaurant zu besuchen; vorausgesetzt, das Konzept habe ihm beim vorherigen Besuch gefallen. Die markenabhängige Standardisierung und die Beständigkeit des Angebots und der Qualität sind als wichtige Erfolgsfaktoren dieser Art des Franchisings zu erachten und sind in erster Linie der Grund, weshalb sich Kunden für den Besuch eines solchen Gastronomiebetriebes entscheiden. Dieser Faktor ist besonders bei Franchisesystemen der gehobenen Erlebnisgastronomie von Bedeutung, da die Kunden hohe Erwartungen und Ansprüche betreffend der Qualität und des Erlebniswertes haben. Laut Gianfranco Siano sind dabei vor allem zwei Faktoren wichtig, um die Herausforderung der Aufrechterhaltung der Konstanz zu meistern: Einerseits ist man auf die vom Franchisegeber ausgehende Erstellung eines sehr ausführlichen und strikten Lieferket-

tenkonzepts angewiesen, das laufend überprüft und optimiert wird, um die frischesten, hochwertigsten Produkte zu finden, die sich für die jeweiligen Gerichte eignen; denn bei der Produktbeschaffung werden hinsichtlich der Qualität keinerlei Kompromisse eingegangen. Andererseits muss für die Gewährleistung der Beständigkeit auch vor Ort in den Betrieben sehr viel Arbeit geleistet werden, ständig werden Schulungen bzw. Weiterbildungen sowie häufig und ausführliche Kontrollen von seitens des Franchisegebers durchgeführt und Feinjustierungen vorgenommen (Siano, 2023).

Franchisesysteme der gehobenen Erlebnisgastronomie verfolgen eine Nischenstrategie. Dadurch, dass sie sich auf einen sehr begrenzten Teil der Gastronomie und auf wenige, klar abgrenzbare geographische Märkte (bspw. wohlhabende Stadtquartiere in ausgewählten Metropolen oder an Luxusferienorten, siehe Kapitel 3.3.1) fokussieren, konzentrieren sich Unternehmen, die diese Art des Franchisings betreiben, auf ein kleines, internationales Kundensegment, das gerne gastronomische Erlebnisse inmitten beeindruckender Innenarchitektur und eleganter, kosmopolitischer Atmosphäre genießt. Die Strategie beruht darauf, dass die relativ kleinen Franchisesysteme konsequent all ihre Tätigkeiten auf diesen klar definierten, engen Marktbereich ausrichten und diesen aufgrund dessen wesentlich erfolgreicher bedienen als Unternehmen, die in der Gastronomie mit branchenweiten Strategien arbeiten (Amstutz, Bitterlin, Stadlin, Riemek, & König, 2015).

Ebenfalls verfolgen solche Franchisesysteme eine Differenzierungsstrategie. Die ausgefeilten, gehobenen Konzepte, die mit ihrer Qualitätsführerschaft, einem hochprofessionellen Servicepersonal, der sichtbaren Wertschätzung von Design und Innenarchitektur und der Schaffung einer besonderen, aber dennoch aufgelockerten Atmosphäre einen hohen Erlebniswert garantieren, bieten gemeinsam mit der damit verbundenen, wertvollen Marke der Kundschaft ein unverwechselbares Nutzenangebot. Die Franchisesysteme erscheinen dadurch in der Wahrnehmung der Kunden als einzigartig. Ebendiese Einzigartigkeit, mithilfe der man sich von seinen Konkurrenten absetzt und die dazu führt, dass die Kunden immer wieder Standorte der Restaurantgruppe besuchen, bezeichnet man auch als USP (Unique Selling Proposition) (Amstutz, Bitterlin, Stadlin, Riemek, & König, 2015).

3.2.2 Branding und Marketing des individuellen Konzepts

Franchisesysteme in der gehobenen Erlebnisgastronomie fokussieren sich besonders auf die Bildung einer angesehenen und wertvollen Marke¹⁶, die beim Kunden tief verankert sein soll und mit Vorstellungsbildern des hochstehenden gastronomischen Erlebnisses, dem Design und der Atmosphäre sowie des Exklusivitätsgefühls assoziiert sein soll und dementsprechend mit der gewünschten Selbstdarstellung (Corporate Identity) verknüpft ist. Laut Becker ist es besonders wichtig, sich mit der visuellen Darstellung seiner Marke zu identifizieren, die klare Linien und keine Schnörkel aufweisen sowie besonders ausdrucksstark sein sollte, um ein wiedererkennbares Logo in diesem Geschäftsfeld darzustellen (R. Becker, persönliche Kommunikation, 29. August 2023). Die Kunden nehmen in Kauf, dass die Gerichte aufgrund der Restaurantmarke etwas teurer sind, erhalten dafür aber eine von der Marke ausgehende, vordefinierte Sicherheit bzw. vordefiniertes Vertrauen, das signalisiert, dass ihre Bedürfnisse und hochqualitativen Erwartungen bei einem Restaurantbesuch so zuverlässig und konstant wie bereits in der Vergangenheit befriedigt werden (Amstutz, Bitterlin, Stadlin, Riemek, & König, 2015). Diese von der Marke ausgehende Eigenschaft nennt man auch standardisiertes Kaufverhalten, das auch allgemein im Franchising von zentraler Bedeutung und der Schlüssel zum Erfolg ist (siehe vorheriges Kapitel). Laut Amstutz et al. entwickelt der Kunde aufgrund der Einmaligkeit des Produktes eine Markenloyalität, die Grundlage für langfristige Kundenbeziehungen (Amstutz, Bitterlin, Stadlin, Riemek, & König, 2015). Die hier beschriebene, grundlegende Markenbildung kann nach erfolgreicher globaler Etablierung im ursprünglich angedachten Bereich in einem zweiten Schritt im Hinblick auf die Schaffung einer branchenübergreifenden Lifestyle-Brand weiterentwickelt werden (siehe Kapitel 3.4).

Betrachtet man die Kommunikationspolitik¹⁷ einer Franchisemarke aus der gehobenen Erlebnisgastronomie, fällt auf, dass von den drei zentralen Kommunikationsinstrumenten nur Public Relations (PR) genutzt werden, nicht aber traditionelle, umsatzfokussierte Werbung oder Verkaufsförderung. Laut Amstutz et al. dienen die verwendeten PR-Massnahmen dazu, Vertrauen

¹⁶ Die Markenbildung (engl. Branding) bezeichnet den strategischen, langjährigen Aufbau einer Marke. Die Marke wird wiederum als «Summe aller Vorstellungen [...], die ein Markenname oder ein Markenzeichen [also ein Symbol bzw. Logo] beim Kunden hervorruft» beschrieben, wodurch (in unserem Fall) die Dienstleistungen eines Unternehmen sich von denen anderer mittels Kennzeichnung und Individualisierung unterscheiden soll (Markgraf, 2018). Im Fall des Franchisings der gehobenen Erlebnisgastronomie werden die jeweiligen Restaurants mittels Beschriftung des Gebäudes, der Speisekarte, der Kleidung des Küchen- und Servicepersonals sowie gegebenenfalls der Mundserviette und des Bestecks mit dem Markennamen oder -Symbol individualisiert.

¹⁷ Die Kommunikationspolitik eines Unternehmens legt fest, wie es Informationen bezüglich ihrer Produkte und ihrer Marke an die Öffentlichkeit transportiert, um eine einheitliche Selbstdarstellung (auch Corporate Identity genannt) zu präsentieren. Verbreitete Botschaften sollen beim Empfänger eine Wirkung erzielen, bspw. eine Präferenzenbildung oder eine Veränderung der persönlichen Einstellung gegenüber dem Unternehmen (Amstutz, Bitterlin, Stadlin, Riemek, & König, 2015).

zu bilden, besonders innerhalb der anvisierten Zielgruppe, und um einen guten Ruf in der Öffentlichkeit aufzubauen, respektive dass diese sich ein positives Bild des Unternehmens macht (auch Corporate Image genannt) (Amstutz, Bitterlin, Stadlin, Riemek, & König, 2015). Im Falle der betreffenden Franchisesysteme handelt es sich vor allem um das gelegentliche Einfädeln von Interviews und positiven Restaurantberichten in renommierten Zeitungen. Aber auch die sozialen Medien, allen voran Instagram, spielen eine grosse Rolle (auch Content-Marketing genannt). Laut Gianfranco Siano ist die sorgfältige Auswahl von Bildern, die auf der Plattform hochgeladen werden, sehr wertvoll, um die Positionierung und Ausrichtung der Marke und somit die Wahrnehmung der Öffentlichkeit zu beeinflussen. Das Schalten von Werbung auf diesen Plattformen ist aber ausgeschlossen (Siano, 2023), da dadurch die Authentizität und Glaubwürdigkeit der Beiträge und die Exklusivität der Marke verloren gehen würde und überhaupt eine generelle Reichweitenerhöhung nicht zwingend zu einem vermehrten Auftreten des Beitrags auf den Smartphones der gewünschten Zielgruppe führt. Statt mit bezahlter Werbung neue Kunden zu erreichen, soll das Konzept und dessen Qualität in Verbindung mit der Marke für sich selbst sprechen. Aus den Interviews mit Zuma (Becker, 2023) und Langosteria (Siano, 2023) ist übereinstimmend hervorgegangen, dass in ihrem Fall jedoch die Politik der persönlichen Kontakte und die damit verbundene Mund-zu-Mund-Kommunikation¹⁸ als allerwichtigstes Instrument gilt. Der Vorteil der persönlichen Kommunikation liegt darin, dass die Informationen und Meinungen, die meist innerhalb der Familie oder unter Freunden und Kollegen geäussert werden, als sehr glaubwürdig erscheinen. Zusätzlich kann die Botschaft gezielt auf den Zuhörer und dessen Interessen angepasst werden sowie bietet sich die Flexibilität, unmittelbar Rückfragen zu stellen und so auf Fragen und Bedenken einzugehen (Esch, 2018). Kaub fasst es als das «effizienteste und wirtschaftlichste Instrument der Informations- und Kommunikationspolitik» zusammen (Kaub, 1980, S. 296). Anstatt auf eine womöglich als aufdringlich und verzweifelt wahrgenommene Suche nach neuen Kunden zu setzen, lassen sie das «Word-of-Mouth» für sich kostenlos arbeiten und bezwecken damit, dass neue Gäste vor allem aufgrund von unaufdringlichen, natürlich und glaubwürdig erscheinenden Empfehlungen aus dem Bekanntenkreis dazustossen. Dadurch steigt die Chance, dass die Erstbesucher Teil der anvisierten Zielgruppe sind und somit ebenfalls Gefallen am Konzept finden. Ein weiteres, von Franchises der gehobenen Erlebnisgastronomie verwendetes Kommunikationsinstrument ist das Direktmarketing, bei dem gezielt und ohne Umwege mit den Kunden individuell kommuniziert wird. Im Falle der hier behandelten Franchisesysteme geht es, wie es aus dem In-

¹⁸ Die Mund-zu-Mund-Kommunikation (auch Word-of-Mouth genannt) ist die persönliche Kommunikation, die unter den Konsumenten stattfindet. Man bezeichnet damit die informelle Meinungsäusserung über Marken und deren Produkten, woraus eine Empfehlung oder auch eine negative Haltung resultieren kann (Esch, 2018).

interview mit Siano hervorgeht, vor allem um E-Mail-Newsletter, die an die in den Kundenbeziehungsmanagement-Systemen¹⁹ hinterlegten Adressen verschickt werden. Dabei werden die Empfänger über Neueröffnungen, Kollaborationen (bspw. mit Modefirmen oder Starköchen) oder spezielle Veranstaltungen informiert (Siano, 2023). Diese Form des Marketings zielt darauf ab, sich weniger wie eine generische Massenwerbung anzufühlen, sondern eher wie eine freundliche, massgeschneiderte Nachricht für den bereits bestehenden, loyalen Kundestamm, der bestens mit dem Unternehmenskonzept vertraut ist und bei dem die Chancen gut stehen, dass er auch bei Gelegenheit den neuen Restaurantstandort ausprobieren oder Teil eines Events sein möchte.

Abgesehen des beim jeweiligen Besuch eines solchen Restaurants im Kundenerlebnis integrierten Status- und Rollenspiels (auf das in Kapitel 3.2.4 eingegangen wird) schwingt auch ein gewisses soziales Zugehörigkeitsgefühl mit, das auf die erfolgreiche Markenbildung zurückgeht. Dabei empfinden vor allem junge Erwachsene, die Teil der Zielgruppe der Unternehmen sind, das Bedürfnis, immer wieder ihre Lieblingskonzepte aus der gehobenen Erlebnisgastronomie besuchen und deren verschiedenen, internationalen Restaurantstandorte ausprobieren zu müssen. Dabei ist der Grund dieses Bedürfnisses nicht direkt auf die Marketingaktivitäten der Franchisesysteme bzw. auf deren Verantwortung zurückzuführen. Sie setzten sich zwar dafür ein, mittels ihrer Positionierung und Ausrichtung eine starke Markenbindung des Publikums herzustellen, doch die explizite Ankurbelung dieses Phänomens wird nicht beabsichtigt. Denn es basiert zunächst einmal auf der Angst, etwas verpassen zu können (auf Englisch: FOMO – Fear of missing out). Diese Angst wird von den sozialen Medien angetrieben und den dort mehrheitlich von den Kunden selbst veröffentlichten Beiträgen, in denen sie Fotos und Videos ihrer Erlebnisse teilen, aber auch durch Gespräche mit Freunden und Kollegen. Es entsteht eine Gemeinschaft von Kunden, die sich mit der Marke identifizieren, ihre Erfahrungen teilen und verschiedene besuchte Dependancen eines Franchisesystems hinsichtlich des Essens, der Atmosphäre und der gespielten Musik (die durchaus etwas variieren kann) miteinander vergleichen. Aufgrund dessen, dass sie aufgrund dieses sozialen Zugehörigkeitsgefühls einen beträchtlichen Teil der Nachfrage bilden, sind Reservationen zu gewissen Zeiten teils äusserst schwer zu bekommen. Das kurzfristige Ergattern eines grossen Tisches in einem offiziell bereits ausgebuchten Restaurant an einem Freitag- oder Samstagabend gilt in solchen Kreisen als begehrenswertes Statussymbol, da dies nur über persönliche

¹⁹ Meistens wird der englische Begriff «Customer-Relationship-Management» oder kurz «CRM» benutzt. Die Kundendaten stammen dabei aus vorherigen Reservationen oder direkte Anmeldungen für den Newsletter (Siano, 2023).

Kontakte, zu denen ein kleiner Teil der Stammkundschaft Zugriff hat (bspw. über den Restaurantmanager), möglich ist.

3.2.3 Qualitätsanspruch: Gerichte und Service

Für Franchiseketten der gehobenen Gastronomie steht die Produktqualität an oberster Stelle. In Bezug auf die Standardisierung und Beständigkeit der einzelnen Franchisebetriebe wurde bereits in Kapitel 3.2.1 auf die Bedeutung eines klar definierten Lieferkettenkonzepts zur Absicherung der hohen Produktqualität hingewiesen. Besonders herausfordernd stellt sich die Beschaffungsaufgabe bezüglich der Produkte dar, wenn neue Franchisestandorte in vom ursprünglichen Franchiseherkunftsland weit entfernten Ländern eröffnet werden, in denen nur ein Teil der benötigten Zutaten lokal zur Verfügung stehen. Zur Lösung dieses Problems werden sodann entweder die benötigten Produkte importiert, wie dies von der venezianischen Restaurantgruppe Cipriani gemacht wird, welche einen Teil der Produkte direkt aus Italien (Milchprodukte wie Parmesan und Mozzarella, Teigwaren, Risottoreis, etc.) in ihre 21 sich im Ausland befindenden Restaurants (Stand: Oktober 2023) versendet, darunter nach Riad, Hongkong und Las Vegas, oder als weitere Option die Kreation einiger neuen lokalen Speisen. Diese Art von Qualität hat ihren Preis, welcher an die Kunden entsprechend weiterverrechnet wird. Gemäss Interview mit «The Restaurant Times» versichert die Restaurantgruppe LPM (die ein mediterranes Küchenkonzept mit Schwerpunkt auf Cuisine Niçoise anbietet), dass trotz der vergleichsweise höheren Preise keine wesentlich höheren Margen als bei anderen Restaurants erzielt werden und deshalb die Preisgestaltung vernünftig und fair sei (Li, 2021).

Bei der Menüentwicklung einer Franchisemarke im thematisierten Gastronomiebereich wird das jeweilige Lieferkettenkonzept samt eventueller Beschaffungsproblematik entsprechend berücksichtigt. In der Regel spezialisieren sich solche Restaurantgruppen auf einen bestimmten Kochstil, wodurch ein schmales, aber dafür sehr tiefes Sortiment angeboten wird. Aufgrund des Standardisierungsanspruchs verfolgen die Franchisesysteme die Strategie der Produktpersistenz, bei der laut Amstutz et al. das bestehende Sortiment bewusst beibehalten wird (Amstutz, Bitterlin, Stadlin, Riemek, & König, 2015). Es werden nur hin und wieder neue Gerichte ins Menü aufgenommen (Produktdiversifikation), die nicht zwingend an allen Standorten zu finden sind, und oftmals saison- bzw. standortabhängig sind (bspw. bei Lieferkettenproblemen oder wenn Produkte nicht ganzjährig erhältlich sind). Laut Siano werden neue Gerichte von den lokalen Köchen mithilfe eines von der Franchisegeberzentrale zur Seite gestellten «Markenwächters» entwickelt, welcher die Einhaltung der Qualitätsansprüche und der Küchenphilosophie-Richtlinien der Franchisemarke prüft (Siano, 2023). Wie stark ausgeprägt die Erlaubnis des kreativen Spielraums für solche Neuheiten und Weiterentwicklungen in den einzelnen Betrieben ist sowie diesbezüglich das Mitspracherecht des Franchisenehmers, hängt aber sehr vom jeweiligen Franchisegeber und dessen System ab. Von besonderer Bedeutung

in Bezug auf den Standardisierungsanspruch der Franchisemarken sind die sogenannten «Signature Dishes²⁰», die in jeder Dependance vorhanden sein müssen (wie der Big Mac bei McDonalds). Denn das standortunabhängige Angebot der «Klassiker» ist oft einer der Hauptgründe für viele wiederkehrenden Kunden. Die Restaurantgruppen LPM und Langosteria sprechen davon, dass das Essen in erster Linie für ihr USP (Unique Selling Proposition) verantwortlich ist (Li, 2021) (Kotrba, 2023).

Die Qualität der Speisen spiegelt sich in den Berichten der Restaurantführer wider. Da die allermeisten Franchisesysteme der gehobenen Erlebnisgastronomie mindestens eine Dependance in Dubai und oftmals auch eine in Abu Dhabi aufweisen (siehe Kapitel 3.3.1), lohnt es sich, einen Blick in die Ausgabe des GaultMillaus (siehe Fussnote 11) für die Vereinigten Arabischen Emirate zu werfen, da viele der betreffenden Restaurants in den Guide aufgenommen wurden. Vergleicht man deren Bewertungen aus dem Jahre 2023, fällt auf, dass die allermeisten zwischen 12-13 von 19 möglichen Punkten erhalten haben. Paul Clifford, Group Editor von GaultMillau UAE, begründet diese Lage damit, dass zwar all diese Restaurants ein anständiges kulinarisches Erlebnis bieten, ihnen jedoch aufgrund der internationalen Standardisierung die für höhere Punktzahlen benötigte Einzigartigkeit fehlt. Die beiden Punktezahlen von Franchisesystemen, die sowohl einen Standort in Dubai als auch in Abu Dhabi haben, variieren trotz den vielen Massnahmen bezüglich Standardisierung und Gewährleistung der Beständigkeit in den meisten Fällen zwischen einem halben und eineinhalb Punkten. Clifford begründet diese Unterschiede im GaultMillau damit, dass es trotz der Zugehörigkeit zu einer Marke stets gewisse Unterschiede bezüglich der vorhandenen Zutaten, der Leistungen der Küchenbrigade und des Services sowie der Atmosphäre zwischen den einzelnen Standorten geben wird. Dennoch schätzen die Franchisenehmer, die Köche und das Servicepersonal dieser Restaurants in den Vereinigten Arabischen Emiraten die unabhängige und professionelle Bewertung und Anerkennung von GaultMillau (P. Clifford, persönliche Kommunikation, 25. August 2023) (Punktezahlen abgerufen über: (GaultMillau UAE, kein Datum)).

Der hohe Qualitätsanspruch der angesprochenen Franchisemarken bezieht sich aber nicht nur auf die Produkt- und Speisenqualität, sondern auch auf die Mitarbeiter, die bereits kurz in Kapitel 3.1.2 angesprochen wurden. Laut Becker müssen aufgrund des umfassenden Trainingsangebots die Mitarbeiter nicht zwingend weitreichende einschlägige Erfahrungen mitbringen, Leidenschaft und Freude am Beruf seien jedoch wichtige Voraussetzungen (Becker,

²⁰ Der aus dem Englischen stammende Begriff «Signature Dishes» beschreibt Gerichte, die unverwechselbar die Handschrift eines Koches tragen. In unserem Fall handelt es sich aber eher um Spezialitäten des Hauses, also um einmalige Gerichte mit besonderem Geschmack und ausserordentlichen Kreativität (Bissegger, kein Datum). Diese Gerichte stehen exemplarisch für die Franchisemarke und haben in gewissen Fällen dazu beigetragen, dass die Marke überhaupt erst berühmt wurde (bspw. der Black Cod von Nobu Matsuhisa).

2023). Der Kunde erwartet in einem solchen Restaurant ein in ausreichender Zahl vorhandenes und qualifiziertes Servicepersonal, das effizient, höflich und aufmerksam ist und ein Auge fürs Detail hat. Das in Kapitel 3.1.3 thematisierte Cross- und Up-Selling soll mit Vorsicht und nur unaufdringlich eingesetzt werden, vor allem letzteres. Auch ein gepflegtes Erscheinungsbild und die Fähigkeit zu erkennen, von welchen Kunden Zurückhaltung gewünscht ist und welche persönliche Interaktion schätzen, wird erwartet. Die Mitarbeiter sollen sich mit der Unternehmensphilosophie der Franchisemarke identifizieren können. Dazu müssen die Mitarbeiter aber auch gut vom Franchisesystem betreut und bezahlt werden, sich wohlfühlen und so ihre Positivität an die Gäste weitergeben.

3.2.4 Erlebnisanspruch: Ambiente, Atmosphäre und Standort

Der Kunde hat beim Besuch eines Restaurants der gehobenen Erlebnisgastronomie hohe Erwartungen, die sich nicht nur auf qualitativ hochwertige Gerichte und einen kompetenten Service beschränken. Die Erlebnisfunktion erhält einen hohen Stellenwert und die Kunden rechnen mit zusätzlicher, das Ausgeherlebnis bereichernder Unterhaltung in vielen Detailthemen (z.B. bezüglich Einrichtung, Beleuchtungskonzepte, Musikstil, Speisenkonzept, Getränkeauswahl). Unabhängig von der geographischen Lage, also unabhängig davon, ob sich ein Kunde z.B. in Istanbul oder New York im Restaurant einer solchen Franchisemarke befindet, kennt dieser aufgrund des in Kapitel 3.2.2 beschriebenen Marketings oder aufgrund vorgängiger Besuche von anderen Dependancen, nicht nur das kulinarische Angebot, sondern weiss auch was ihn vom Ambiente und der Atmosphäre her erwartet. Showeinlagen wie das bereits im Kapitel 3.1.1 erklärte Live-Cooking, die Vorführung des letzten Zubereitungsschrittes gewisser Gerichte direkt am Tisch sowie das Abspielen eines für die Restaurantgruppe eigens zusammengestellten Musikstils (gegebenenfalls auch als musikalische Aufführung) gestalten den Besuch eines solchen Restaurants aufregend und abwechslungsreich. Ausserdem wird, bei den beschriebenen einschlägigen Gastronomiemarken viel Wert auf kleinste Details gelegt, so wird, wie in einem Falstaff Artikel nachzulesen ist, zum Beispiel bei der Restaurantmarke Langosteria Wert darauf gelegt, dass das Essen in einem bestimmten Ablaufrhythmus serviert wird (Kotrba, 2023). Dieser Servierrhythmus und ein bestimmter Restaurantbesuchsablauf (Programm) der auch von anderen Franchisemarken verfolgt wird, ist besonders wichtig, um die Abläufe zu systematisieren und so in der Lage zu sein, mehrere Seatings (siehe Fussnote 13 in Kapitel 3.1.3 für Begriffserläuterung, dient zur Umsatzsteigerung) pro Mahlzeit durchzuführen, weshalb auch die Küche und das Servicepersonal entsprechend geschult werden, dass es in jeglichen Bereichen des Restaurants zu keinen längeren Wartezeiten kommt.

Die Franchisegeberzentrale achtet darauf, dass jedes Detail die Corporate Identity der Franchisemarke widerspiegelt, sodass das Erlebnis mit der Marke des Restaurants verknüpft wird.

Dazu gehören neben der allgemeinen Raumgestaltung auch das Design der Sitzgelegenheiten und Tische (es werden sogar Gedanken über die exakte, standortübergreifende Tischhöhe gemacht) sowie des Geschirrs, der (Wein-)Gläser, des Bestecks und der Schrift und der Gestaltung der Speisekarte. Ausserdem wird viel Wert auf die Beleuchtung, die Akustik des Raumes und das Musiksistem gelegt. Häufig wird der Eingangsbereich so gestaltet, dass dieser von allen Tischen aus sichtbar ist und die Kunden die Wahrnehmung haben, über eine Art Laufsteg einzutreten, was auf das gesellschaftliche Rollenspiel (siehe nächster Absatz) zurückgeht. Auch gibt es Unterschiede zwischen der Mittags- und Abendzeit bezüglich des Musikstils und der Beleuchtung. Das Innendesign soll dezent sein und nicht zu viele verschiedene Komponenten aufweisen, um nicht wie eine aufgesetzte Inszenierung wahrgenommen zu werden. Wie Becker es betont, kreiert man im Optimalfall eine Harmonie zwischen Design- und Küchenphilosophie (Becker, 2023). Trotz des Zieles einer Vereinheitlichung sämtlicher Bereiche und daraus folgend der Steigerung des Wiedererkennungswertes innerhalb einer Franchisegruppe sollen in der Branche der gehobenen Erlebnisgastronomie bestimmte Restaurantbereiche architektonisch individuell gestaltet sein, um den einzelnen Standorten doch eine gewisse Authentizität zu verleihen. Dafür werden oftmals renommierte Innenarchitekten engagiert (zum Beispiel: Peter Marino, Pierre-Yves Rochon, Michele Bönan, Takashi Sugimoto, Noriyoshi Muramatsu, Dimore Studio), was wiederum die Tatsache unterstreicht, dass aufgrund der grossen Bedeutung des Restaurantambientes als Erfolgsfaktor hohe Investitionen auf Verlangen des Franchisegebers vom jeweiligen Franchisenehmer in Kauf genommen werden müssen. Beispielsweise musste Christian Harisch von der Franchisenehmerseite des Zummas in Kitzbühel über 4 Millionen Euro in den Umbau investieren, davon eine halbe Millionen Euro für die Beleuchtung und die Musikanlage – die mit Abstand teuerste Restaurantinvestition in ganz Tirol (C. Harisch, persönliche Kommunikation, 7. Juni 2023). Den Innenarchitekturbüros werden zwar genaue Vorgaben bezüglich der Art des Designs, den Farben und den Elementen gemacht, aber man wünscht sich je nach Standort unterschiedliche Interpretationen, denn wie in einem «The Times» Artikel zu lesen ist, gibt es eine dünne Linie zwischen Markenbewusstsein und dem Gefühl, dass das Konzept für den Kunden zu familiär und gewöhnlich ist, wodurch das Restaurant als spezieller Ausgehört nicht mehr infrage kommen würde (Emmett, 2012).



Abbildung 3: Verschiedene Restaurantinterieure von Franchises der gehobenen Erlebnisgastronomie. Von links nach rechts: Cipriani-Restaurant in Las Vegas (ddw Magazine, 2020), Amazonico-Restaurant in Dubai (Love That Design, 2020), L'Atelier de Joël Robuchon in Las Vegas (Burton, 2019), Hakkasan-Restaurant in Dubai (Zomato, 2020).

Der Erlebnisanspruch der Franchiserestaurants der gehobenen Erlebnisgastronomie spiegelt sich auch - psychologisch betrachtet - darin wider, dass das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung und Differenzierung beim Kunden angesprochen und animiert wird. Dabei kommt es zum gesellschaftlichen Rollenspiel (der Eitelkeiten) und dem Zurschaustellen der damit einhergehenden Statussymbole, die die tatsächliche oder gewünschte gesellschaftliche Position und Rolle eines Kunden verkörpern sollen. In solchen Restaurants nimmt das gesellschaftliche Phänomen des «Sehen und Gesehen-Werden» eine zentrale Funktion ein, was auch zahlreiche bekannte Persönlichkeiten (bspw. Schauspieler, Künstler, Athleten, bekannte Geschäftsleute) anlockt. Sofern das internationale und schicke Publikum den Vorstellungen des Gastes

entspricht, optimiert sich dessen Erlebnis, denn er genießt es, «sich unter vermeintlich «Gleichgesinnten» [...] oder «Gleichvermögenden» zu bewegen und sich rollenmässig angepasst zu verhalten» (Kaub, 1980, S. 89). Die tatsächliche oder gewünschte Zugehörigkeit zum Restaurantpublikum bereichert aus Sicht des Kunden das Erlebnis zusätzlich und stellt mitunter ein Grund für weitere Besuche dar (Kaub, 1980).

Auch der Standort des Restaurants innerhalb einer Stadt (oder Region) ist für den Erfolg eines solchen Franchisebetriebes von Bedeutung. Herr Dowlatshahi, der ehemalige CEO der Aura Group, welche bereits kurz in Kapitel 3.1.3 erwähnt wurde und zu den grössten Franchisenehmern von Konzepten der gehobenen Erlebnisgastronomie in Katar zählt²¹, betont die grosse Bedeutung des Standortes und der Immobilie. Seine Gruppe geht sehr strategisch in der Immobilienfrage bezüglich des Standorts sowie der Mietperspektive vor. Das Ziel sei es, für seine Franchiselokale die allerbesten Lagen zu möglichst günstigsten Preisen zu ergattern (Business Focus Magazine, 2022). Ob sich die Restaurants in luxuriösen, historischen oder modernen Immobilien in wohlhabenden Innenstadtquartieren, an den feinen Einkaufsmeilen, an der Strandpromenade oder teilweise auch wie in Dubai im Finanzbezirk befinden, hängt von der jeweiligen Stadt ab. Denn in der Regel liegt die Mehrheit der Restaurants dieser Art jeweils innerhalb eines kleinen Umkreises, der sich nur über wenige Häuserblöcke erstreckt. Die Standortwahl hängt somit sehr eng mit der zahlungswilligen Klientel und den Kreisen, in denen sie sich bewegt, zusammen. Auch der Gründer von Langosteria, Enrico Buonocore, betont die Bedeutung des Standorts und erklärt, dass sich die Restaurants seiner Marke stets in aussergewöhnlichen Immobilien oder an besonderen Orten befinden (z.B. im Pariser Hotel Cheval Blanc mit Blick auf den Eiffelturm, oder die CheCha-Hütte auf Salastrains über St. Moritz) (Kotrba, 2023).

Im Vergleich zu den bisher genannten Standorten innerhalb einer Stadt lässt sich seit einigen Jahren zudem ein neuer Trend erkennen, wobei Luxushotels gezielt Kontakt zu Franchisebrands der gehobenen Erlebnisgastronomie aufnehmen und Konzepte, die in der Region noch nicht vertreten sind, mittels Franchise- (oder franchiseähnlichen) Verträgen in das jeweilige Hotelresort einzugliedern versuchen. Die Franchisebrands profitieren von der Unterbringung in einem Luxushotel: Das Ansehen der Marke wird durch das Prestige des Hotels, in dem es sich befindet, gestärkt. Zusätzlich bietet eine solche Lage, sofern das Hotel stets gut gebucht ist, eine gewisse Sicherheit im Hinblick auf genügend Kundschaft. Denn die jeweiligen Restaurants profitieren nicht nur von der Werbung des Hotels, für das ein solches, gehobenes Franchise eine Art Aushängeschild ist, sondern auch von einer «Laufkundschaft» innerhalb

²¹ Die Aura Group managt unter anderem die in Doha gelegenen Franchisebetriebe von Zuma, LPM, Beefbar, Carbone, Em Sherif, Billionaire und Bagatelle (Aura Group, kein Datum).

des Hotels, die solchen Konzepten oftmals wohlgesinnt ist und über das nötige Budget verfügt. Auch für die Hotels bieten sich bei Aufnahme solcher Konzepte eine Reihe von Vorteilen: Einerseits kann die Hotelwahl von internationalen Reisenden, die solche Konzepte bereits aus anderen Städten kennen und schätzen, beeinflusst werden. Kunden, die vorhaben, ein solches Restaurant auf ihrer Reise zu besuchen, wählen aus Gründen der Bequemlichkeit vermehrt das Hotel, in dem es sich befindet, zumal das jeweilige Hotel meist eine Qualität und einen Service anbietet, die in derselben Liga wie das Restaurantkonzept spielen. Dieser Effekt verstärkt sich, wenn das Hotel mehrere bekannte Franchises der gehobenen Erlebnisgastronomie unter ihrem Dach vereint. Andererseits werden auch vermehrt Einheimische angezogen, die dem Hotel - abgesehen vom Franchise – auch in anderen Bereichen (z.B. vor dem Restaurantbesuch im Spa oder an der Bar) zu mehr Umsatz verhelfen. Ausserdem fällt die aufwendige Konzeptentwicklung für ein unabhängiges Hotelrestaurant weg und dennoch profitiert man dank des Franchises von Gastronomie auf hohem Niveau. Es scheint eine Win-win-Situation für Restaurantgruppen und Hotels zu sein. Das Paradebeispiel für diesen sich entwickelnden Trend ist das Four Seasons Hotel in Dubai, das gleichzeitig vier Franchisekonzepte der gehobenen Erlebnisgastronomie anbietet (Scalini, Coya, Nusr-Et, Nammos), aber auch das Puente Romano Resort in Marbella (Nobu, Coya, Cipriani) und das D Maris Bay in der Türkei (Zuma, Nusr-Et, La Guérite) betreiben jeweils drei solcher Franchises unter einem Dach.

Neben der Erlebniskomponente können Franchiserestaurants der gehobenen Erlebnisgastronomie in gewisser Weise auch eine Art Rückzugsort für den Gast sein. Stellt man sich einen Kunden vor, der in der verkehrsreichen und geschäftigen Innenstadt von Hongkong arbeitet und das dortige Restaurant der gehobenen, italienischen Franchisemarke Cipriani betritt, so findet sich dieser im selben Interieur und in der gleichen, entspannten Atmosphäre wie im venezianischen Original, das 1931 eröffnet wurde, wieder. Das Servicepersonal, das selbstverständlich Italienisch spricht und wie gewohnt im weissen Doppelreihler erscheint, ist genauso professionell und zuvorkommend und die servierten Speisen treffen den exakt selben Geschmack wie in Venedig. Und dass, obwohl sich der Kunde tausende Kilometer von Venedig entfernt befindet. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die Beständigkeit, die hohen Standards der Franchisemarken und das Auge fürs Detail, das Eintauchen in gänzlich andere Atmosphären und Kulturen ermöglichen, sodass der Anschein erweckt wird, der Kunde befinde sich an einem ganz anderen Ort. Wenn der Kunde das Ursprungslokal bereits besucht hat, kann der Besuch eines Franchisebetriebes in einer weit entfernten Stadt eine Art nostalgische Reise darstellen. Das vertraute Ambiente sowie die Tatsache, dass sich die Gäste Zeit nehmen, um ein solches, gehobenes Essen zu geniessen, tragen zusätzlich zur Funktion der Restaurants als Rückzugsort bei.

3.3 Weltweite Verbreitung

3.3.1 Marktübersicht und benötigte Voraussetzungen einer Stadt

Stadt	London	Dubai	Doha	Las Vegas	Miami	Abu Dhabi	Riad	Hong kong	Monaco	Istanbul	Mykonos	New York
Marke												
Zuma												
Cipriani												(3)
LPM												
Hakkasan	(2)											
Nobu*		(2)		(3)								(2)
Beefbar		(2)										
Nusr-Et										(6)		
Coya	(2)											
Atelier**												
Gaia												

Tabelle 1: Übersicht der Top-Standorte von Franchises der gehobenen Erlebnisgastronomie

*Nobu bzw. Matsuhisa **L'Atelier (de Joël) Robuchon (oder La Méditerranée Robuchon in Doha und Monaco)

Die oben abgebildete Tabelle 1 soll eine Marktübersicht schaffen und Auskunft darüber geben, welches die zehn am häufigsten gewählten Städte von Franchisesystemen der gehobenen Erlebnisgastronomie sind. Dafür wurden zehn der bekanntesten und international erfolgreichsten Franchisemarken gewählt, die auch bereits im Kapitel 3.1.1 als Beispiel genannt wurden und in der ersten grauen Spalte angeführt sind. Anschliessend wurden deren Restaurantstandorte, die über deren Webseiten abrufbar sind, untereinander verglichen und die zehn am häufigsten vorkommenden in diese Tabelle aufgenommen. Die einzelnen Städte sind in der obersten gelben Zeile aufgeführt und wurden absteigend anhand ihrer Häufigkeit sortiert. Ein grünes Feld gibt an, dass die jeweilige Restaurantmarke innerhalb der Stadt ein Restaurant führt (oder in seltenen Fällen in wenigen Wochen eröffnen wird), ein rotes Feld gibt an, dass keines vorhanden ist. Im Falle einer in Klammern notierten Zahl bedeutet dies, dass die jeweilige Restaurantgruppe mehrere Lokale in derselben Stadt betreibt. Aus der Tabelle geht hervor, dass London, Dubai und Doha zu den drei attraktivsten Städten für Franchises der gehobenen Erlebnisgastronomie zählen. Es handelt sich um wirtschaftliche Zentren, in denen es eine wachsende Nachfrage für internationale Luxusgüter und besondere Erlebnisse gibt und in denen auch der Tourismus mit internationalen Gästen, die die Restaurantkonzepte oftmals aus anderen Städten kennen, eine grosse Rolle spielt. Laut dem Interview von «The Restaurant Times» mit der Franchisegruppe LPM besteht das Publikum in der Regel zur Hälfte aus Einheimischen und zur anderen Hälfte aus Touristen (Li, 2021). Die in diesem Feld für die Standardisierung so relevante Lieferkette von Produkten (siehe Kapitel 3.2.1) kann aufgrund der guten internationalen Vernetzung und Erreichbarkeit der Städte ohne grössere Schwierigkeiten eingehalten werden; auch die Personalakquisition gestaltet sich in diesen Metropolen einfacher. London kann als eine Art Pionierstadt des Franchisemarktes für gehobene Erlebnisgastronomie bezeichnet werden, denn vier der in der Tabelle angeführten Franchisekonzepte

(Zuma, LPM, Hakkasan, Coya) wurden dort entwickelt bzw. haben dort ihren allerersten Standort eröffnet, was neben der hohen Population vor allem auf das in London ansässige multikulturelle und zahlungswillige Publikum zurückzuführen ist.

Dubai hingegen, die Stadt der Superlative, hat sich in den letzten fünfzehn Jahren zu einem strategischen Zentrum für die Expansion der Franchisemarken im Nahen Osten (bspw. für Doha, Abu Dhabi, Riad und Bahrain) entwickelt und stellt dank des boomenden Luxustourismus und dem an Bedeutung gewinnenden Finanzplatz für zahlreiche Systeme den erfolgreichsten Standort in ihrem Portfolio dar – so auch bei Zuma, dessen dortige Dependence laut Becker jährlich über 25 Millionen US-Dollar Umsatz erzielt (Bau, 2022). Doha ist dank der Fussballweltmeisterschaft Ende 2022 ins internationale Rampenlicht gerückt und hat hierfür im Voraus den Tourismussektor, nach dem Vorbild von Dubai, weiterentwickelt. Noch zu Beginn des Jahres 2022 existierten in Doha lediglich vier der oben aufgeführten Franchisekonzepte der gehobenen Erlebnisgastronomie. Im Hinblick auf die Weltmeisterschaft eröffneten jedoch im November desselben Jahres sechs weitere gehobene Franchisemarken ein Restaurant in der Stadt - vier davon auf einer eigens zu diesem Zweck geschaffenen, vor der Stadt liegenden Halbinsel (Al Maha Island) - und katapultierten Doha somit in die Liga der weltweit begehrtesten Standorte für den Franchisemarkt der gehobenen Erlebnisgastronomie. Viele weitere Konzepte (bspw. das La Méditerranée Robuchon**) stossen in der baldigen Zukunft hinzu. Die Städte Las Vegas und Miami folgen in dieser Branche als beliebteste Standorte innerhalb den USA mit Restaurants von jeweils sieben der zehn für die Tabelle gewählten Franchisemarken - und das obwohl, abgesehen von der japanischen Kette Nobu, es kaum erfolgreiche, global expandierende Franchisesysteme der gehobenen Erlebnisgastronomie gibt, die aus den USA stammen. Abu Dhabi, Riad, Hongkong und Monaco mit Dependancen von jeweils sechs der zehn Marken teilen sich den 3. Platz, während Istanbul, Mykonos und New York mit fünf der zehn betrachteten Konzepte sich den 4. Platz im internationalen Ranking teilen. Bezüglich dieser Tabelle ist zu beachten, dass es auch zahlreiche andere attraktive Standorte für die jeweiligen Franchisesysteme gibt, an denen sich aber bisher nicht die Mehrheit der gewählten Systeme niedergelassen hat (z.B. wenn nur bestimmte Kochstile in einer Region gefragt sind). Wie auch in allen anderen Franchisebranchen genießt der Franchisegeber das Recht, zu entscheiden, mit welchen Franchisenehmern und für welche Städte er Verträge abschliesst. Das ist insbesondere in der gehobenen Erlebnisgastronomie von Bedeutung, da aufgrund der vom Franchisegeber gewollten, begrenzten Anzahl von Restaurants (siehe Kapitel 3.4) dieser bei der Auswahl der in Betracht kommenden Städte und Vertragspartner äussert selektiv und wählerisch vorgeht.

Bei der Auswahl eines neuen Standortes (gemeint ist hier eine Stadt oder Region, nicht eine spezifische Immobilie) führt die Franchisenehmerfiliale eine Marktuntersuchung durch. Laut

Amstutz et al. wird dabei zwischen Markterkundung und Marktforschung unterschieden. Letzteres beschreibt ein gezieltes, systematisches und wissenschaftliches Vorgehen, bei dem der Markt analysiert und laufend beobachtet wird. Die Franchisesysteme der gehobenen Erlebnisgastronomie betreiben jedoch für diese Aufgabe ausschliesslich Markterkundung. Dabei handelt es sich um eher beiläufiges Vorgehen, bei dem Gespräche mit Kunden und Lieferanten geführt werden und gegebenenfalls Markt- und Wirtschaftsberichte gelesen werden (Amstutz, Bitterlin, Stadlin, Riemek, & König, 2015). Der wissenschaftliche und sehr arbeitsintensive Ansatz der Marktforschung würde für die vergleichsweise kleinen Systeme zu weit gehen. Becker und Siano sprechen davon, dass man stets seinem im Einklang mit der Positionierung der Marke stehenden, wohlhabenden Gästekreis folgt und dass man sich abgesehen von Grossstädten besonders auf die meist im Mittelmeerraum oder in den Alpen gelegenen Urlaubsdestinationen dieser Klientel fokussiert (Becker, 2023), (Siano, 2023). An den saisonabhängigen Ferienplätzen werden die Restaurants nur entweder in den Sommer- oder Wintermonaten aufgesperrt (bspw. Mykonos, Bodrum, Ibiza, Portofino, Kitzbühel, St. Moritz), was auch für die Mitarbeiter dieser Saisonlokale von Vorteil ist, da sie so ganzjährig für eine Franchisemarke arbeiten können und der jeweilige Franchisenehmer im nächsten Jahr nicht neues Personal akquirieren und schulen muss. Becker ist ausserdem der Meinung, dass Pop-ups²² beim Ausprobieren neuer, meist saisonaler Dependancen ein bewährtes Instrument darstellen, um zu überprüfen, ob der Standort langfristig gesehen funktioniert. Denn so können die Konzepte an neuen Orten getestet werden, ohne dass allzu hohe Investitionen oder Risiken miteinhergehen. Ein konkretes Beispiel für die betriebene Markterkundung wäre, dass Becker mit seinem Team in kleineren Städten untersucht, ob es an den Sonntag-, Montag- und Dienstagabenden Restaurants gibt, die «brechend voll» sind, was als Indikation dafür gilt, dass es in der jeweiligen Stadt genügend Publikum gibt, das nicht nur gegen das Wochenende hin essen geht. Auch die Grösse der Restaurants in der jeweiligen Stadt haben Einfluss darauf, wie ein potenzieller neuer Standort aussehen würde (Becker, 2023). Stimmen alle Faktoren, so ist ein Ansturm wie bei der Eröffnung des französisch-kochenden Restaurants LPM in Riad im Jahre 2021 nichts Ungewöhnliches; in weniger als 36 Stunden war das Lokal für die nächsten 30 Tage mittags sowie abends komplett ausgebucht (Li, 2021).

3.3.2 Herausforderungen und Risiken bei der Expansion

So wie Zuma oder LPM wurden die meisten der heutigen, weltweit verbreiteten Konzepte der gehobenen Erlebnisgastronomie in Europa gegründet, ohne dass damals jegliche Gedanken

²² Ein Pop-up-Restaurant ist ein vorübergehendes Lokal, das nur für einen begrenzten Zeitraum (bspw. wenige Wochen oder Tage) geöffnet ist. Oft übernehmen Pop-ups für diese begrenzte Zeit die Räumlichkeiten und Küche eines bestehenden Restaurants oder es werden vorübergehend leerstehende Objekte genutzt.

an eine zukünftige internationale Expansion und dem damit einhergehenden Aufbau einer Franchise- oder franchiseähnlichen Gruppe bestanden. Aufgrund des Erfolges des ersten Standortes sei dann laut Li bei LPM allmählich ein langsames und überlegtes natürliches Wachstum entstanden (Li, 2021).

Hat man sich für die Expansion eines solchen Gastronomiekonzepts ins Ausland entschieden, so muss sich die Franchisegeberzentrale zunächst mit den wirtschaftlichen und rechtlichen Voraussetzungen des jeweiligen Landes vertraut machen. Nachdem die lokalen Kooperationsoptionen sorgfältig geprüft wurden, gehört es laut Siano dazu, sich mit den anzuwendenden gesetzlichen Bestimmungen des jeweiligen Landes auseinanderzusetzen, insbesondere hinsichtlich des Arbeitsrechts und den gesetzlichen Hygiene- und Gesundheitsvorschriften und im Anschluss daran mit der Verfügbarkeit der benötigten Produkte (Siano, 2023). So wie es auch bei Langosteria der Fall ist, ist vor der Eröffnung eines neuen Standorts ein längerer Aufenthalt der dort zukünftig stationierten Manager und allenfalls auch eines Teams des Franchisegebers von Vorteil, um die Besonderheiten eines Landes und dessen Kultur sowie Schlüsselpersonen kennenzulernen und herauszufinden, inwiefern sich das Franchisekonzept dort umsetzen lässt. Laut Ehrenmüller et al. kann ausserdem ein zuverlässiger, lokaler Berater dabei helfen, unnötige Fehler zu vermeiden (Ehrenmüller, Filzmoser, Klimitsch, & Bernardi-Glatz, 2021), sodass die erfolgreiche Standardisierung des Konzeptes nicht auf Anpassungsresistenz stösst. Becker betont aber, dass in Bezug auf die Gerichte die Rezepte unverändert bleiben. Denn so wie es auch bei Zuma der Fall ist, wurden die meisten der im vorherigen Kapitel behandelten Konzepte in London oder in anderen Metropolen entwickelt, in denen ein besonders multikulturelles Publikum vorhanden ist. Die Ursprungsrestaurants, aus deren Erfolg anschliessend die Franchisesysteme und die weiteren Dependancen entstanden sind, zeigen, dass die Gerichte von vielen verschiedenen Kulturen geschätzt werden, weshalb bei einer internationalen Expansion diesbezüglich keinerlei Änderungen vorgenommen werden müssen (Becker, 2023). Die Tatsache, dass laut Becker in seinem Konzept 90% der Bestseller-Gerichte in London mit den Bestsellern an den internationalen Standorten übereinstimmen, unterstreicht diese Kontinuität (Emmett, 2012). Laut der Restaurantgruppe LPM werden Anpassungen der Servicekultur an die lokale Gepflogenheiten (bspw. wenn diese Diskretion schätzt und gerne weitgehendst in Ruhe gelassen werden möchte) aber durchaus gemacht (Li, 2021).

Trotz dieser erfolgsversprechenden Konzepte und einhergehenden Massnahmen berichtet Mansour Bin Jabr, ein ehemaliger, in den Vereinigten Arabischen Emiraten ansässiger Franchisenehmer von aus dem Ausland stammenden, gehobenen Gastronomiekonzepten (z.B. Cipriani Abu Dhabi), von den hohen Risiken, die mit einer Expansion der internationalen Marken in fremde Länder einhergehen. Das in Dubai, eine Stadt, in der es eine grosse Nachfrage für solche Konzepte gibt, bis heute zahlreiche weniger etablierte Konzepte nicht länger als

zwei Jahre überleben, hänge damit zusammen, dass sich solche internationalen Franchise-Marken mit den spezifischen, ausländischen Märkten, Kulturen und den dort vorherrschenden Kundenerwartungen nicht entsprechend auseinandergesetzt haben sowie die dortige Unternehmens- und Geschäftskultur nicht beachtet haben. Obwohl häufig Fehler in diesen Bereichen von ausländischen Franchisegebern begangen werden, bleiben die Franchisegebühren für den jeweiligen Franchisenehmer weiterhin hoch. Dadurch dass es ein Überangebot solcher «ausländischen» Konzepte auf der arabischen Halbinsel gibt, kommt immer mehr das Bedürfnis von inländischen Franchisenehmern auf, stattdessen selber in ihrem Heimatmarkt, in dem sie sich besonders gut auskennen, ein eigenes Konzept zu entwickeln (Arabian Business, 2018), was aber nicht bedeutet, dass diese sich auf die lokale Küche beschränken. GaultMillau bestätigt diese Verlagerung hin zu neuen einheimischen Konzepten und Marken auch aus der Konsumentenperspektive (Clifford, 2023).

3.3.3 Derzeitige Lage in der Schweiz

Mit 138 Stück weist die Schweiz weltweit die drittmeisten Michelin-Sternerestaurants pro Einwohner aus (Tageblatt Lëtzebuerg, 2021), daneben gibt es hierzulande viele weitere Fine Dining Restaurants ohne eine solche Auszeichnung. Die Annahme liegt nahe, dass es zahlreiche Menschen gibt, die in der Schweiz gerne Geld für gehobene Küche ausgeben. Doch abgesehen von drei nennenswerten Ausnahmen (L'Atelier Robuchon in Genf, Matsuhisa/Nobu und Langosteria in St. Moritz - ersteres und letzteres Restaurant sind relativ neu und wurden erst innerhalb der letzten zwei Jahre eröffnet) gibt es in der Schweiz keine gehobenen Restaurants, die auf einem internationalen, franchiseartigen Konzept basieren²³. Und dass, obwohl es in der Fastfood- (z.B. McDonald's, Subway) und Mittelpreis-Gastronomie (z.B. Dieci, Vapiano, evtl. Yooji's) zahlreiche Franchisestandorte in der Schweiz gibt. Blickt man hingegen in unsere Nachbarländer Frankreich und Italien oder etwas weiter nach Spanien oder in die Türkei, so finden sich dort wesentlich mehr Beispiele für Franchises der gehobenen Erlebnisgastronomie.

Die Anzahl Schweizer Sternerestaurants täuscht laut Harisch jedoch über den Risikofaktor hinweg, dass im gesamten deutschsprachigen Raum aufgrund des dort vorherrschenden Lebensstils die Zahlungsbereitschaft für Franchise-Konzepte der gehobenen Erlebnisgastronomie tendenziell sehr begrenzt ist - vor allem wenn es ein international verbreitetes Konzept ist. Die Sternegastronomie funktioniert laut Harisch hier nur insofern, als dass es sich um komplett

²³ Die Fine Dining Restaurantgruppe «IGNIV» von Andreas Caminada wurde hierbei nicht angefügt, da es sich nicht um ein vollkommen standardisiertes Gastronomiekonzept handelt. Basierend auf der Kochphilosophie des Konzeptgründers erhalten die Köche an den drei Standorten (Bad Ragaz, Zürich, Bangkok, demnächst Andermatt), deren Inneneinrichtungen sich durchaus voneinander unterscheiden, einen grossen, kreativen Spielraum hinsichtlich der angebotenen Gerichte.

individuelle, eigenständige Restaurants handelt, in denen passionierte Köche und Wirte aufgrund der lokalen Authentizität und der kreativen Freiheit ein einmaliges Erlebnis kreieren (Harris, 2023). Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass das Verlangen nach solchen hochwertigen, internationalen Konzepten auch deshalb nicht so gross ist, da das Niveau der Schweizer Durchschnittsgastronomie vergleichsweise hoch ist. In der Schweiz ist es besonders schwierig für ein solches Konzept einen geeigneten Ort sowie ein passendes Gebäude zu finden, das genügend von der Zielgruppe frequentiert wird und dennoch bezahlbare Geschäftsmieten verlangt (Herzog, 2023). Denn die hohen Mietkosten in Kombination mit den hohen, schweizerischen Personalkosten, den entsprechend den hochwertigen Produkten, erheblichen Einkaufskosten und den international gleichbleibend kostspieligen Franchisekosten führen zu einem sehr beschränkten unternehmerischen Spielraum und setzen voraus, dass viele Faktoren stimmen und ein solches Restaurant, das meist um einiges grösser als ein Sternerestaurant ist, vom ersten Tag an funktioniert, besonders wenn in der Erlebnisgastronomie gewisse Teile der Küche einsehbar sind und die Köche beschäftigt aussehen sollen (Becker, 2023). Die Bedingung, dass ein solches Restaurant ständig gut besucht ist, kann selbst in den zwei grössten Schweizer Städten, Zürich und Genf, in denen möglicherweise die entsprechende Kundenfrequenz gegeben wäre, an einem Montag- oder Dienstagabend aufgrund des dortigen Lebensstils und den ausgehgewohnheiten nicht garantiert werden (siehe Kapitel Markterkundung Kapitel 3.3.1). Auch Siano bestätigt, dass die Schweiz generell ein sehr lokaler, beschränkter Markt ist, in dem die nötige Dimension für solche Konzepte nicht vorhanden ist (Siano, 2023). Laut Herzog hat Genf gegenüber Zürich insofern den Vorteil, dass aufgrund der Diplomaten und der internationalen Gemeinschaft das Publikum wesentlich offener und wohlgesinnter gegenüber Luxus und gehobenen, internationalen Gastronomiekonzepten ist – trotz der geringeren Einwohnerzahl (Herzog, 2023).

Erste Versuche solcher Konzepte in der Schweiz werden zunehmend in der Wintersaison in St. Moritz durchgeführt. Jährlich zwischen Dezember und Ende März verwandelt sich der Wintersportort in einen internationalen Treffpunkt des Jetsets, deren Angehörige mit den andernorts bereits besuchten Konzepten wohl vertraut sind, sodass eine ausreichende Zielgruppe vorhanden ist. Sowohl die von Nobu stammende Restaurantgruppe Matsuhisa als auch Langosteria haben eine Winterdependance in St. Moritz, die monegassische Beefbar sowie Zuma sollen bald folgen. Langosteria begründet ihren Entscheid, in St. Moritz ein Lokal zu eröffnen, mit dem bereits in Kapitel 3.3.1 erwähnten Ziel, ein Gegenstück zum breiten Sommerangebot zu errichten und der loyalen Kundschaft an ihren Skihotspot zu folgen. Zusätzlich profitiert man von einer Klientel, die unter dem Jahr nur selten an den exklusiven, europäischen Sommerferienorten anzutreffen ist, aber im Winter in St. Moritz gerne Geld für Restaurants mit hohem Erlebnisfaktor ausgeben; auch die lokale Bevölkerung aus der Umgebung mache einen bedeutenden Anteil am Geschäft aus (Siano, 2023). Laut GaultMillau gab es zwar Vorgespräche

in Zürich und Zermatt bezüglich eines Zumas, die jedoch aus den oben genannten Gründen wieder eingestellt wurden (Heller, 2023). Ausserdem gab es im Februar 2020 in Gstaad ein dreiwöchiges Pop-up der aus London stammenden, peruanischen Restaurantgruppe Coya, das erste und bisher einzige Konzept dieser Art in Gstaad. Zudem fand während dreizehn Jahren, zwischen 2007 und 2019, jährlich ein einwöchiges Pop-up der japanischen Restaurantgruppe Matsuhisa im Zürcher Hotel Baur au Lac statt, wodurch eine gewisse Tradition entstand. Die Partnerschaft wurde jedoch nach der Coronapandemie nicht wieder aufgenommen – trotz des grossen Erfolges des Konzeptes in Zürich und der Tatsache, dass jeweils alle Seatings schon Wochen im Voraus ausverkauft waren. Eine offizielle Begründung seitens des Hotels oder Matsuhisas fehlt.

3.4 Diversifizierungsbestrebungen

Besonders erfolgreiche Franchisegruppen der gehobenen Erlebnisgastronomie, die sich mit ihrem Konzept weltweit erfolgreich etabliert haben, möchten zunehmend ihre Strategie erweitern und mit Produkten in neuen Märkten weitere Kundenbedürfnisse wecken und befriedigen, um so zusätzlichen Umsatz zu generieren. Diese Bestrebung ist auch darauf zurückzuführen, dass Franchisegeber in dieser Branche ab einer gewissen Zahl von Restaurantstandorten (ca. 20) nur sehr zögerlich weiterwachsen wollen. Das hat einerseits damit zu tun, dass man zur Bewahrung der Exklusivität, der besonderen Atmosphäre und des hohen und daher besonders kontrollintensiven Qualitätsniveaus sich nicht zu einer massenhaft vorhandenen, schwierig zu kontrollierenden Kette mit unzähligen «Filialen» entwickeln will. Andererseits aber auch, weil die Anzahl an Städte und Ortschaften, in denen solche Konzepte sich rentieren, nur sehr begrenzt ist und man mit experimentellen Öffnungen keine Risiken eingehen möchte, die im schlimmsten Fall den Ruf der Marke schädigen könnten. Aufgrund dessen, verfolgen die Franchisegeberzentralen eine Wachstumsstrategie, bei der sie Markenresidenzen²⁴, Hotels, Clubs und unter ihrem Label produzierte Produkte für das Kochen zu Hause entwickeln und sich so diversifizieren. Folgt man Amstutz et al., handelt es sich hier um eine der Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff, nämlich aus Franchisegeberperspektive um die horizontale Diversifikation (Amstutz, Bitterlin, Stadlin, Riemek, & König, 2015). Neue Produkte, die jeweils Teil eines separaten aber dennoch mit der Gastronomie verwandten Geschäftsfeldes sind und somit in

²⁴ Der Begriff Markenresidenzen (auf Englisch «Branded Residences») beschreibt Wohnimmobilien, die in Zusammenarbeit mit einer bekannten Luxusmarke (z.B. Auto-, Mode- sowie die behandelten Franchisemarken) entwickelt bzw. hinsichtlich der Innenarchitektur und der Ausstattungsmerkmale veredelt und anschliessend vermarktet werden. Man kann sich eine Wohnung in einer solchen Immobilie wie eine Hotelsuite zur Dauernutzung vorstellen: ein hotelartiger Service (inklusive Concierge) sowie meist auch ein Schwimmbad- und Spa-Bereich sind in diesen Gebäuden vorhanden. Im Fall der behandelten Franchisemarken wird zusätzlich innerhalb der Markenresidenz ein neues, franchisebetriebenes Restaurant des jeweiligen Systems eröffnet, das ausschliesslich den Bewohner vorbehalten ist.

einem sachlichen Zusammenhang mit den bisherigen Produkten stehen, werden unter derselben Marke auf neuen Märkten angeboten.

Eine Art und Weise, wie sich Franchisebrands der gehobenen Erlebnisgastronomie diversifizieren, ist, indem sie in den Restaurants der Franchisenehmer unter ihrem Label produzierte Produkte verkaufen. Das können einerseits Produkte sein, die dafür gedacht sind, gewisse Gerichte mit denselben qualitativ hochwertigen Zutaten zu Hause nachzukochen. Meist handelt es sich dabei um (leicht zu versendende) spezielle Teigwaren, Saucen & Öle, Gewürze und Getränke. Andererseits können es auch von der Franchisemarke designte und mit deren Logo versehene Lifestyle-Produkte sein, wie beispielsweise Gläser, Krüge, Aschenbecher oder auch selbstverfasste Kochbücher.



Abbildung 4: Beispiele für Haushaltsprodukte der Restaurantmarken. Bildquellen von links nach rechts: (Wantboard, kein Datum), (Fabricant, 2019), (Cipriani Food, kein Datum), (Cipriani Food, kein Datum).

Für eine Diversifikation zu Markenresidenzen, Hotels und Clubs reicht es jedoch nicht aus, wenn der Konzeptgründer bzw. Franchisegeber es geschafft hat, sein Restaurantkonzept weltweit erfolgreich etabliert und sein Logo bekannt gemacht zu haben. Um solche Projekte realisieren zu können, bedarf es zuvor die Schaffung einer Marke, die mit einem charakterisierenden Design, einer einzigartigen Unternehmensphilosophie, einer gewissen Exklusivität und einer herausragenden Servicekultur und Qualität in Verbindung gebracht wird. Dadurch entsteht eine Brand, die spezifische Werte und Visionen sowie einen unverwechselbaren Lifestyle verkörpert, der von der internationalen Kundschaft angestrebt und gelebt werden möchte (hier fließt die in Kapitel 3.2.1 erwähnte Differenzierungsstrategie ebenfalls ein). Produkte der jeweiligen Restaurantmarke bieten dem Kunden auch in anderen Geschäftsfeldern Sicherheit und Vertrauen. Bei der Diversifizierung von Franchisemarken der gehobenen Erlebnisgastronomie in die Hotellerie handelt es sich jedoch bislang um seltene Einzelfälle (z.B. «Nobu Hotels» oder «Casa Cipriani»), Markenresidenzprojekte (z.B. von Major Food Group, Casa Tua, Nobu oder Cipriani) werden hingegen häufiger umgesetzt. Ausserdem ist immer häufiger zu beobachten, dass Restaurantkonzepte mit leichten Anpassungen auf den Kontext eines Strandclubs (z.B. «Nobu By The Beach» in Dubai, «Matsuhisa Beach» auf Sardinien oder

«Zuma» auf Mykonos mit Infinitypool) oder Nachtclubs (bspw. Hakkasan Nightclub oder Cipriani Socialista) übertragen werden, die ebenfalls mit Franchise- oder franchiseähnlichen Verträgen betrieben werden. Die Abbildung 9 im Anhang veranschaulicht, wie die italienische Restaurantgruppe Cipriani ihre Innenarchitektur- und Designphilosophie aus ihren Restaurants in ihr neues 80-stöckiges Markenresidenzprojekt in Miami integriert.

3.5 Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit in der Gastronomie wird seit einigen Jahren immer stärker thematisiert. Franchisenehmer und Kunden wünschen sich zunehmend den Einsatz von regionalen Produkten, die möglichst kurze Transportwege hinter sich haben, und setzen sich für Abfallvermeidung ein. Doch sind die hohen Qualitätsansprüche der standardisierten Franchisebetriebe mit dem Nachhaltigkeitsgedanken bei der Produktbeschaffung überhaupt vereinbar, obwohl, wie in den Unterkapiteln der Erfolgsfaktoren dieser Systeme dargelegt, hinsichtlich der Qualität keinerlei Kompromisse eingegangen werden und deshalb Teile der benötigten Produkte unabhängig des jeweiligen Restaurantstandorts stets aus derselben Region importiert werden? Becker betont, dass an den Stellen, an denen es möglich sei, das Einkaufen lokaler Produkte bevorzugt wird (bspw. Thunfisch aus dem Mittelmeer anstatt aus dem Pazifik für die europäischen Dependancen oder ein österreichisches Fleisch anstatt eines US-Angus im Zuma in Kitzbühel). Ein weltweit etabliertes System wie Zuma sei aber zu gross, um Nachhaltigkeit und den Einbezug lokaler Produkte bis ins kleinste Detail zu gewährleisten, auch aufgrund der dadurch entstehenden Abhängigkeit (Becker, 2023). Dabei behauptet Herzog, dass es gerade bei grösseren Betrieben, die einen deutlich grösseren Einfluss als Einzellokale haben, wünschenswert wäre, wenn ebendiese mit gutem Beispiel vorangehen würden. Doch auch die von Langosteria in Zukunft angestrebte markenübergreifende Umwelt-Zertifikation (bspw. B Corporation) und ein damit einhergehendes Protokoll (z.B. wird kein gezüchteter Fisch gekauft) ist laut Siano schwierig zu bewerkstelligen, da man mit so vielen unterschiedlichen, kleinen Lieferanten zusammenarbeitet, die man kontrollieren können müsste (Siano, 2023). Möglich ist aber auch, dass nachhaltige, lokale Produkte für die Zielgruppe dieser Konzepte noch nicht ein solch grosses Anliegen darstellen wie in anderen Bevölkerungskreisen. Betrachtet man laut Harisch die Nachhaltigkeit im weiteren Sinne, so können solche Restaurantgruppen jedoch viel besser auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Gleichberechtigung eingehen, als es bei einzelnen Restaurants der Fall ist (Harisch, 2023).

3.6 Langfristige Gewährleistung der Relevanz und Attraktivität der Konzepte

Weltweit etablierte Franchisekonzepte der gehobenen Erlebnisgastronomie, deren Erfolg zu einem grossen Teil auf der standortunabhängigen Standardisierung des Konzeptes und der damit verbundenen Produktpersistenz (siehe Kapitel 3.2.3) beruht, tendieren dazu, weniger

innovativ bzw. etwas anpassungs- und veränderungsresistent zu wirken. Je grösser die Standortanzahl, desto mehr verfestigt sich diese Perspektive. Wie Becker einst sagte: «Once you have identified a successful formula, you have to do it consistently and not mess around with it» (Hotelier Middle East, 2014). Kleine, unabhängige Restaurants sind hingegen wesentlich flexibler, profitieren jedoch nicht von der Zugehörigkeit einer etablierten, standardisierten Franchisemarke. Bezeichnet man die Konzepte der Franchisesysteme als Produkt, so befinden sich die im Kapitel 3.3.1 für die Tabelle verwendeten Franchisemarken innerhalb des Produktlebenszyklus inmitten oder gegen Ende der Wachstumsphase. Die Konzepte setzen sich weiter durch, die Umsätze der einzelnen, gewinnbringenden Franchisebetriebe steigen, da viele neue Kunden vor allem über die Mund-zu-Mund-Propaganda auf die Restaurantmarken aufmerksam werden und die Standortanzahlen vergrössern sich. Gleichzeitig nimmt der Druck hinsichtlich der Konkurrenz zu, da ähnliche Konzepte auf den Markt gebracht werden, die sich stark an die Küchen- und Designphilosophie der bereits bestehenden, erfolgreichen Konzepte anlehnen. Das Marktvolumen, also der gesamte Umsatz in der Branche der Franchisesysteme der gehobenen Erlebnisgastronomie, steigt weiterhin, das Gewinnmaximum innerhalb der einzelnen Systeme wurde generell noch nicht erreicht (Amstutz, Bitterlin, Stadlin, Riemek, & König, 2015). Aufgrund der Anpassungsresistenz stellt sich jedoch die Frage, wie die in einigen Jahren in die Reifephase kommenden Systeme verhindern, dass sie aufgrund der sich verändernden Verbrauchertrends ab einem gewissen Punkt nicht mehr als aktuell und als in Mode wahrgenommen werden. Um die langfristige Relevanz und Attraktivität der Konzepte zu gewährleisten, müssen bereits heute Massnahmen ergriffen werden, um eine zukünftige, umsatz- und gewinnschwächende Sättigungs- und Degenerationsphase abzufedern. Denn solche Phasen schaden nicht nur dem Ansehen des Systems, sondern auch des Franchisegebers, sollte dieser in Zukunft neue Konzepte entwickeln.

Langosteria, die italienische Restaurantgruppe, die eigentlich für ihre Meeresfrüchte bekannt ist, hat beispielsweise entsprechend den sich verändernden Konsumententrends in den vergangenen Jahren ihr Angebot an vegetarischen Gerichten ausgebaut und zusätzlich die Auswahl von alkoholfreien Getränken und Cocktails erweitert. Das Konzept wird laufend verbessert und verfeinert, ohne dass von der Grundphilosophie abgewichen wird (Siano, 2023). Auch Relaunches sind in dieser Branche denkbar, wobei es sich meist um logo- und designtechnische Rebrandings handelt (z.B. bei Cipriani), bei denen die Koch- und Servicephilosophie unverändert erhalten bleiben (Harisch, 2023). Herzog ist der Meinung, dass allfällige, zukünftige Attraktivitätseinbussen solcher Konzepte viel eher standortabhängig und nicht systemübergreifend erfolgen würden. Grundsätzlich lassen sich immer Orte finden, an denen das aktuelle Konzept unverändert langfristig funktionieren würde (Herzog, 2023). Eine weitere plausible Annahme ist, dass aufgrund von neuen Trends (z.B. mexikanische und südamerikanische Küche oder New Nordic Cuisine) gewisse Konzepte aufgrund ihrer kulinarischen Ausrichtung mit

der Zeit verdrängt werden (Harisch, 2023). Becker bereitet die Vorstellung an ein solches Szenario keine allzu grossen Sorgen, denn dank des zeitgenössischen Designs seiner Restaurants (siehe Anhang für Bilder), was auch auf die Betriebe vieler anderer Systeme zutrifft, liesse sich aus dem flexiblen Sushi-Counter innert kurzer Zeit eine Salatbar oder eine Taco-Bar machen (Becker, 2023). Ob die Konzepte eine grosse Umwandlung durchlaufen oder ob stattdessen die neuen Konzepte als Untermarken vom Franchisegeber gegründet werden und die ursprünglichen bestehen bleiben (wie in der Hotellerie bei Marriott und Hilton), hängt von der jeweiligen Situation und den Möglichkeiten des Franchisesystems ab. Auch der in Kapitel 3.3.2 angesprochene Trend, bei dem sich das Publikum vermehrt von internationalen Systemen abwendet und sich auf die einheimisch kreierte Konzepte fokussiert, ist hierbei zu berücksichtigen. Auch können Investitionen in die in Kapitel 3.4 besprochene Diversifizierung einen Lösungsansatz bieten, was aber voraussetzt, dass die Marken weiterhin einen einzigartigen, exklusiven, zeitlosen und erstrebenswerten Lebensstil verkörpern, selbst wenn die Restaurantbetriebe des Systems nicht mehr komplett ausgebucht sind.

4 Fazit

Die Faktoren, die für den Erfolg der Franchisesysteme der gehobenen Erlebnisgastronomie verantwortlich sind, wurden im Kapitel 3.2 eingehend beleuchtet und bestätigen die These, dass die Standardisierung des Konzeptes sowie die Funktion des einzigartigen Kundenerlebnisses eine entscheidende Rolle spielen. Dabei ist Ersteres der wohl bedeutendste Erfolgsfaktor, denn die Beständigkeit hinsichtlich des hochwertigen kulinarischen Angebots, des Services und des Ambientes befriedigen die hohen Erwartungen des Gastes und vermitteln ihm eine emotionale Vertrautheit, die ihn dazu verleiten soll, nicht nur zurückzukehren, sondern auch in anderen Städten, in denen die Restaurantgruppe vertreten ist, diese zu besuchen. Auch die von den thematisierten Franchisesystemen verfolgte Erlebnisfunktion der Restaurants, die darauf abzielt, dass der Kunde einen abwechslungsreichen Abend genießt und sich wohlfühlt, spielt eine grosse Rolle: Das Live-Cooking in teilweise offenen Küchen, der genau geplante Servierrhythmus, die Fertigstellung gewisser Gerichte am Tisch, der charakterisierende Musikstil, das exklusive, gesellschaftliche Rollenspiel unter der Kundschaft, die stimmige Innenarchitektur und der Standort innerhalb der jeweiligen Stadt tragen zu einem besonderen Erlebnis und einer einmaligen Atmosphäre bei. Zwei weitere Faktoren, die noch nicht in der anfänglichen These enthalten sind, sind ebenfalls von grosser Bedeutung. Einerseits das Branding bzw. das Marketing der Franchisesysteme, das die Bildung einer angesehenen und wertvollen Marke anstrebt, die mit dem hochstehenden gastronomischen Erlebnis und mit Exklusivität assoziiert wird, und zu einer Markenloyalität und -Bindung führen soll. Und andererseits der generell von den Konzepten ausgehende - in diesem Fall unabhängig von der standortübergreifenden Standardisierung betrachtete - hohe Qualitätsanspruch hinsichtlich der Speisen und Getränke, bei dem auf ein schmales, aber dafür tiefes Sortiment gesetzt wird und die Beibehaltung des Grossteils der Gerichte über Jahre hinweg gewährleistet wird, sowie hinsichtlich des Services, welcher stets hochprofessionell und zuvorkommend agiert. Wie in Kapitel 3.5 besprochen, sind die behandelten Gastronomiekonzepte jedoch von einer vollumfänglichen Nachhaltigkeit, vor allem aufgrund der langen Transportwege der Produkte, noch weit entfernt; der Einsatz lokaler Produkte wird bisher nur wenig gefördert. Den Franchisemarken ist aber bewusst, dass sie in baldiger Zukunft erste Lösungsansätze anbieten müssen – denn womöglich könnte der Nachhaltigkeitsaspekt in den nächsten Jahren auch in dieser Branche dermassen an Relevanz gewinnen, sodass dieser als fünfter Erfolgsfaktor angefügt werden müsste. Ausserdem werden die Diversifizierungsbestrebungen der etablierten Franchisemarken (hin zu Markenresidenzen, Hotels, Clubs und unter ihrem Label produzierte Produkte für das Kochen zu Hause) in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen, auch wenn diese nicht Teil der Erfolgsfaktoren des eigentlichen Restaurantkonzeptes sind, sondern sich die Möglichkeit der Diversifikation erst aus dessen Erfolg heraus ergibt.

In Kapitel 3.3 wurde die weltweite Verbreitung und die damit verbundenen Herausforderungen von solchen Konzepten umfassend besprochen und unter anderem dargelegt, weshalb in der Schweiz Restaurants dieser Art weitgehend fehlen. Während der Sommermonate, gibt es an zahlreichen europäischen, am Meer gelegenen Feriendestinationen bereits ein grosses Angebot solcher Konzepte. Saisonale Dependancen in den Wintermonaten gibt es bisher aber nur wenige (bspw. das Zuma in Kitzbühel oder Langosteria in St. Moritz). Das Ergänzen des Sommerangebots mit einem entsprechenden Winterangebot ist nicht nur für die Mitarbeiter, die dadurch das ganze Jahr beschäftigt wären, sinnvoll, sondern auch generell, um die Kunden das ganze Jahr über an saisonalen Urlaubsdestinationen versorgen zu können. Deshalb kann angenommen werden, dass dieser Markt in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen wird und vor allem luxuriöse, prestigeträchtige Wintersportorte²⁵ zunehmend ins Visier der Franchisemarken der gehobenen Erlebnisgastronomie genommen werden. Sollte sich die Annahme der branchenweit zunehmenden Bedeutung der Winterdestinationen als richtig herausstellen, stehen die Chancen gut, dass auch in der Schweiz, zumindest im Alpenbereich, vermehrt solche internationale Konzepte in den Wintermonaten eröffnen könnten. In den Schweizer Städten Zürich und Genf bietet sich hingegen eventuell die Möglichkeit an, dass die legeren, meist kleineren und einfacher zu betreibenden Zweitmarken bzw. Schwesterkonzepte²⁶ der berühmten Marken sich in Zukunft niederlassen werden.

Da ausser Christian Harisch keine weiteren Personen von der Franchisenehmerseite ein Interview akzeptiert haben, muss berücksichtigt werden, dass die unausgewogenen Perspektiven hinsichtlich der Interviewgrundlage dazu führen könnten, dass in dieser Arbeit wichtige Herausforderungen und Chancen aus der Sicht der Franchisenehmer im Bereich der gehobenen Erlebnisgastronomie vernachlässigt worden sind. Die stark begrenzte Zugänglichkeit zu internen Unternehmensdaten und überhaupt zu (Franchise-)Verträgen dieser Art sowie die generelle Verschwiegenheit dieser Branche stellten eine Herausforderung für diese Arbeit dar, da dadurch die Möglichkeit zur umfassenden Validierung der Forschungsergebnisse entsprechend eingeschränkt war. Obwohl für die in Kapitel 3.3.1 ersichtliche Tabelle der beliebtesten Standorte zehn der bekanntesten und international erfolgreichsten Franchisemarken gewählt wurden, wären die Resultate bei einer Ergänzung weiterer Franchisemarken aus diesem Feld besser fundiert.

Für eine allfällige Weiterarbeit an diesem Thema wäre es interessant, sich die in der Abgrenzung angetönten franchisenahen bzw. franchiseverwandten Vertragsarten anzuschauen, die

²⁵ Beispielsweise die französischen Skiorte Courchevel, Val d'Isère und Megève, die US-amerikanischen Skiorte Aspen und Vail und die Schweizer Winterdestinationen St. Moritz, Gstaad und Zermatt.

²⁶ Zum Beispiel: «Roka» von Zuma, «Ling Ling» von Hakkasan oder «Le Petit Beefbar» von Beefbar.

für die Betreuung solcher Restaurants häufig zum Einsatz kommen, und deren Unterschiede zum Franchising sowie deren Vor- und Nachteile herauszuarbeiten, um nachvollziehen zu können, weshalb sich so viele Restaurantgruppen in der gehobenen Erlebnisgastronomie gegen die Bezeichnung als klassisches Franchisemodell wehren. Es wäre ebenfalls interessant, den Einfluss solcher internationalen Konzepte auf die örtliche Gastronomielandschaft zu erforschen und herauszufinden, inwiefern sie den lokalen Tourismus ankurbeln könnten, wofür besonders ein Blick auf die Golfstaaten aufschlussreich wäre. Zudem wäre es spannend, sich mit den zuvor angesprochenen, kleineren und weniger aufwendig zu reproduzierenden Schwesterkonzepten der bekannten Restaurantgruppen zu befassen und deren Unterschiede zum jeweiligen Hauptkonzept, deren allfällige Vorteile und die Expansionsmöglichkeiten herauszuarbeiten.

Literaturverzeichnis

- Österreichischer Franchise-Verband. (2021). Abgerufen am 12. Oktober 2023 von Franchising in Österreich Factsheet 2021: https://www.franchise.at/wp-content/uploads/2021/11/oefv_factsheet_franchise_1111s.pdf
- Amstutz, S., Bitterlin, O., Stadlin, A., Riemek, B., & König, A. (2015). EWR für Gymnasien: BWL in 25 Lektionen. Mörschwil: KLV Verlag AG.
- Arabian Business. (18. Dezember 2018). 'I will never franchise global brands again,' says Dubai F&B boss. Von <https://www.arabianbusiness.com/> abgerufen
- Arabian Business. 'I will never franchise global brands again,' says Dubai F&B boss. (18. Dezember 2018). Von <https://www.arabianbusiness.com/> abgerufen
- Arabian Business. Opportunity in Dubai for homegrown F&B concepts, says BB Social Dining co-owner. (24. Februar 2019). Von <https://www.arabianbusiness.com> abgerufen
- Asia Bars & Restaurants. (12. Mai 2023). Von Zuma Bangkok: <https://www.asia-bars.com/2023/05/zuma-bangkok-japanese-izakaya-st-regis-bangkok/> abgerufen
- Aura Group. (kein Datum). Abgerufen am Oktober 2023 von Aura Hospitality & Food Services - Portfolio: <https://auragroup-intl.com/subsidiaries/aura-hospitality-food-services.html>
- Büchner, H., & Kästner, G. (1995). Franchising : Modelle, Chancen, Risiken, Verdienstaussichten für die Existenzgründung. München: mvg.
- Bürgi Nägeli Rechtsanwälte. (15. November 2022). LAW.CH. Franchisevertrag. Von <https://law.ch/lawinfo/vertrag-vertragsrecht/innominatkontrakte/franchisevertrag/> abgerufen
- Bau, C. (30. Juni 2022). Welt. Der erfolgreichste deutsche Koch, den in Deutschland kaum jemand kennt. Von <https://www.welt.de/iconist/essen-und-trinken/article239636279/Restaurant-Zuma-Der-erfolgreichste-deutsche-Koch-den-in-Deutschland-kaum-jemand-kennt.html> abgerufen
- Bellone, V., & Matla, T. (2018). Praxisbuch Franchising : schnelles Wachstum mit System. München: Redline Verlag.
- Bissegger, T. (kein Datum). EHL Hospitality Insights. Was ist ein Signature Dish? Von <https://hospitalityinsights.ehl.edu/de/was-ist-ein-signature-dish> abgerufen

Burton, C. (29. Januar 2019). L'Atelier de Joël Robuchon, Las Vegas restaurant review. Von <https://www.gq-magazine.co.uk/article/latelier-joel-robuchon-las-vegas-restaurant-review> abgerufen

Business Focus Magazine. (30. November 2022). Aura Group - What is on the menu. Von <https://businessfocusmagazine.com/2022/11/30/aura-group-what-is-on-the-menu/> über <https://web.archive.org> abgerufen

Cerny, K. (17. Mai 2018). Falstaff. Good Vibes: Das Wohlfühlambiente im Restaurant. Von <https://www.falstaff.com> abgerufen

Cipriani Food. (kein Datum). Von <https://ciprianifood.com/it/> abgerufen

Cipriani Residences Miami. (17. Oktober 2023). Von Full Brochure: https://issuu.com/ciprianiresidencesmiami/docs/mastcap_fullbrochure_230124_aw3_digitalformat-high abgerufen

Corder, J. (1. September 2022). Caterer Middle East. How Kasdi Dahari is elevating franchised F&B venues at Hilton Dubai Palm Jumeirah. Von <https://www.caterermiddleeast.com> abgerufen

Corti, S. (31. Januar 2020). Der Standard. Zuma im Kitzbüheler Weißen Rössl: Après-Ski wie in Dubai. Von <https://www.derstandard.at/> abgerufen

ddw Magazine. (11. Dezember 2020). Von The Cipriani Empire - A History of Bold Moves, Beauties and Bellinis: <https://www.dontdiwondering.com/the-cipriani-empire-then-now/> abgerufen

Deutsche Unternehmerbörse (DUB). (kein Datum). Von Franchisegeber: Das sind die Vor- und die Nachteile: <https://www.dub.de/franchise/franchisegeber/vorteile-nachteile-franchisegeber/> abgerufen

Deutscher Franchiseverband. (kein Datum). Von Franchise Definition - Was ist Franchising?: <https://www.franchiseverband.com/wissen/franchising-definition> abgerufen

Deutscher Franchiseverband. (kein Datum). Von Franchisenehmer - Rechte und Pflichten: <https://www.franchiseverband.com/wissen/rechte-und-pflichten-franchisenehmer> abgerufen

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. (kein Datum). Von Kostendegression: https://www.diw.de/de/diw_01.c.413338.de/presse/glossar/kostendegression.html abgerufen

- Ehrenmüller, S., Filzmoser, F., Klimitsch, M., & Bernardi-Glatz, E. (2021). Leitfaden zum Franchising (10. Ausg.). Wien: Wirtschaftskammer Österreich.
- Emmett, S. (2. August 2012). The Times. Life at the top end of the food chain. Von <https://www.thetimes.co.uk/> abgerufen
- Esch, P. D.-R. (16. Februar 2018). Gabler Wirtschaftslexikon. Word-of-Mouth. Von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/word-mouth-51942> abgerufen
- Fabricant, F. (10. Juni 2019). The New York Times: A Coffee-Table Book on Nobu. Von <https://www.nytimes.com/2019/06/10/dining/world-of-nobu-book.html> abgerufen
- Falstaff. (kein Datum). Von Mediadaten: <https://www.falstaff.com/ch/b2b-mediadaten-ch> abgerufen
- Flohr, E., Schulz, A., & Nebel, J. (2008). Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer. München: Vahlen.
- Franchise Portal Schweiz. (31. August 2006). Von Was bedeutet Standardisierung? (Definition): <https://www.franchiseportal.ch/definition/standardisierung-a-4826> abgerufen
- Franchise Portal Schweiz. (18. Januar 2017). Von Was bedeutet Systemgastronomie? Definition, Marktsegmente & Ketten: <https://www.franchiseportal.ch/definition/systemgastronomie-a-28767> abgerufen
- Franchise Portal Schweiz. (17. Februar 2020). Von Was ist Knowhow? (Definition): <https://www.franchiseportal.ch/definition/knowhow-a-4762> abgerufen
- Franchise Portal Schweiz. (10. Juni 2022). Von Was ist die Franchisegebühr?: <https://www.franchiseportal.de/definition/franchisegebuehr-a-4755> abgerufen
- Franchise Portal Schweiz. (18. Juli 2023). Von Franchise: Die Vorteile und Nachteile in der Übersicht: <https://www.franchiseportal.ch/definition/franchise-vorteile-und-nachteile-a-31348> abgerufen
- Franchise: Coole Ladenkonzepte von Restaurantketten. (9. November 2022). Falstaff Living. Von <https://www.falstaff.at> abgerufen
- Franchise-Wissen. (kein Datum). Von Förderland: <https://www.foerderland.de/franchise/> abgerufen
- GaultMillau UAE. (kein Datum). Abgerufen am 2023 Oktober von <https://www.gaultmillauae.com/>

- González-Márquez, R., María Rosa-Díaz, I., Caro-González, F. J., & Galán-González, J. L. (2023). Where to internationalise and why: Country selection by restaurant franchises. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, S. 103287. doi: 10.1016/j.jretconser.2023.103287.
- Gostelow, M. (5. August 2019). *HOTELS Magazine*. F&B 'does what we want' to drive Nobu's hotels. Von <https://hotelsmag.com> abgerufen
- Griffen-Photography, D. (kein Datum). *Discover Germany*. Rainer Becker – A culinary artist par excellence. Von <https://www.discovergermany.com/rainer-becker-a-culinary-artist-par-excellence/> abgerufen
- Guolo, A. (30. August 2016). *Pambianco Wine & Food*. Langosteria cresce e punta all'estero. Von <https://wine.pambianconews.com> abgerufen
- Hacker, H. (21. Juli 2020). *Falstaff*. Wolfgang Puck: Der Koch der Stars. Von <https://www.falstaff.com> abgerufen
- Handelsblatt*. (2008). Junge Karriere.
- Heller, U. (20. November 2022). Email-Newsletter *GaultMillau*.
- Heller, U. (31. Mai 2023). *GaultMillau*. Zuma! Ibiza, Mykonos, Porto Cervo & neu Capri. Von <https://www.gaultmillau.ch> abgerufen
- Hilmbauer, C. (7. Juli 2023). *Falstaff Travel*. Branded Residences: Wohnen in der Lieblingsmarke. Von <https://www.falstaff-travel.com> abgerufen
- Hotelier Middle East*. (10. April 2014). Von F&B interview: Zuma founder Rainer Becker: <https://www.hoteliermiddleeast.com/people/20034-fb-interview-zuma-founder-rainer-becker> abgerufen
- How and Why Restaurants are Expanding Abroad. (14. April 2010). *World Franchise Associates*. Von <https://www.worldfranchiseassociates.com/franchise-news-article.php?nid=359> abgerufen
- Iken, K. (12. Mai 2010). *Der Spiegel*. Der erste McDonald's: Da haben wir das Braten! Von <https://www.spiegel.de> abgerufen
- Kaub, E. (1980). *Franchise-Systeme in der Gastronomie*. Saarbrücken: Diss. Rechts- u. Wirtschaftswiss. Saarbrücken, 1980.
- Kaufman, D., Montanez, A., & Ellwood, M. (September 2023). *Living La Vida Logo*. *Robb Report (Deutsche Ausgabe)*, 31(3), 80-87.

- Kotrba, K. (7. Juli 2023). Falstaff Travel. Der Seafood-King: Enrico Buonocores. Von <https://www.falstaff-travel.com> abgerufen
- Kropik, H. (8. Dezember 2022). Rolling Pin. Wie Zuma-Gründer Rainer Becker es vom Azubi zum 250 Millionen schweren Gastronomen schaffte. Von <https://www.rollingpin.at/people/rainer-becker-zuma-portrait> abgerufen
- Kuhn, L. (25. Juni 2020). Harvard Business Manager. Was ist Synergie? Von <https://www.manager-magazin.de> abgerufen
- Langosteria. (kein Datum). Von <https://www.langosteria.com/it> abgerufen
- Li, P. (29. Oktober 2021). The Restaurant Times. Nicolas Budzynski of LPM Restaurant on How to Create a Global Restaurant Brand, Win Hearts, Minds & Appetite. Von <https://www.posist.com> abgerufen
- Love That Design. (19. Februar 2020). Von Amazonico, Dubai: <https://www.lovethatdesign.com/project/amazonico-dubai/> abgerufen
- Mac, R. (15. August 2013). Forbes. Hakkasan Evolution: Growing From Las Vegas Megaclub To Global Lifestyle Brand. Von forbes.com abgerufen
- McDonalds. (Juli 2023). Von Zahlen & Fakten McDonald's Schweiz 2023: <https://www.mcdonalds.com/ch/de-ch/newsroom/zahlen-und-fakten.html> abgerufen
- Moon, E. (29. Dezember 2021). Yelp Blog. How celebrity chef Wolfgang Puck built an empire on mistakes. Von <https://blog.yelp.com> abgerufen
- Muchenberger, D. (14. März 2023). Falstaff. Falstaff-Talk mit «Langosteria»-Gründer Enrico Buonocore: «Ich musste nicht lange überlegen». Von <https://www.falstaff.com> abgerufen
- Peckert, F., Kiewitt, A., & peckert public relations. (1999). Existenzgründung mit System. (Deutscher Franchise-Verband e.V., Hrsg.) Bonn.
- Radeke, R. (4. Oktober 2021). Selbststaendigkeit.de. Was kostet Franchise: Kosten und Franchisegebühren auf einen Blick. Von <https://selbststaendigkeit.de/existenzgruendung/orientierung/wahlgruendungsart/franchise/franchisegebuehren/> abgerufen
- Schneider, P. D. (28. Februar 2007). Förderland. Business Case für Unternehmensgründer: Das Franchise-System von McDonald's. Von <https://www.foerderland.de> abgerufen

Selbststaendig.de. (kein Datum). Von Existenzgründung mit Franchise: Das sind die Vorteile und Nachteile: <https://www.selbststaendig.de/existenzgruendung-mit-franchise> abgerufen

Swiss Distribution. (kein Datum). Von McDonalds: <https://www.swissdistribution.org/de/Home/Systemes/Gastronomie.aspx> abgerufen

Tageblatt Lëtzebuerg. (22. September 2021). Von Luxemburg weist die meisten Sternerestaurants pro Einwohner in Europa auf: <https://www.tageblatt.lu/headlines/luxemburg-weist-die-hoechste-dichte-an-michelin-stern-restaurants-in-europa-auf/> abgerufen

Tatler. (kein Datum). Von Zuma Hong Kong: <https://www.tatlerasia.com/dining/zuma> abgerufen

Teichmann International. (2021). Von Das Konstrukt von Dauerschuldverträgen: <https://www.teichmann-law.ch/blog/2021/Das-Konstrukt-von-Dauerschuldvertraegen.html> abgerufen

Thomas, A. S. (23. September 2018). Entrepreneur. Cooking Up A Win: Zuma Co-Founder Rainer Becker. Von <https://www.entrepreneur.com> abgerufen

Verdin Property. (Mai 2023). Von Markenresidenzen: Ein wachsender Luxustrend: <https://verdinproperty.com/> abgerufen

Vertriebsformate im Überblick. (kein Datum). Von Swiss Distribution: <https://www.swissdistribution.org/de/vertriebsformate/formate-im-ueberblick> abgerufen

Victor, G. (1975). Der Franchise-Vertrag nach schweizerischem Recht. Zürich: Schulthess Polygraphischer Verlag.

Villano, M. (16. Februar 2019). CNN. 8 best hotels on the Las Vegas Strip. Von <https://edition.cnn.com/travel/article/best-las-vegas-strip-hotels/index.html> abgerufen

Vollenweider, D. (13. November 2023). Handelszeitung. Warum Luxusmarken in den Immobilienmarkt eindringen. Von <https://www.handelszeitung.ch/geld/warum-luxusmarken-in-den-immobilienmarkt-eindringen-656026> abgerufen

Wantboard. (kein Datum). Von Nobu Dry Miso Seasoning: <https://www.wantboard.ca/products/nobu-dry-miso-seasoning-2-82oz> abgerufen

Weit, H. (15. Mai 2021). Hotel Student. Hospitality und Hospitality Management erklärt. Von <https://hotel-student.de/hospitality/> abgerufen

Weninger, J. E. (8. Februar 2023). Falstaff. Jamie Oliver eröffnet erstes »Jamie Oliver Kitchen«-Restaurant in Deutschland. Von <https://www.falstaff.com> abgerufen

Wikipedia. McDonald's. (kein Datum). Abgerufen am 7. Oktober 2023 von <https://de.wikipedia.org/wiki/McDonald's>

Wikipedia. Rationalisierung. (kein Datum). Abgerufen am 18. Oktober 2023 von [https://de.wikipedia.org/wiki/Rationalisierung_\(Ökonomie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Rationalisierung_(Ökonomie))

Wirtschaftskammer Österreich. (kein Datum). Von Vor- und Nachteile für Franchisegeber: https://www.wko.at/service/gruendung-uebergabe/Vor-_und_Nachteile_fuer_Franchisegeber.html abgerufen

Zomato. (27. Mai 2020). Von Hakkasan - Atlantis The Palm: <https://www.zomato.com/dubai/hakkasan-atlantis-the-palm-palm-jumeirah> abgerufen

Zulu, T. (15. August 2023). Caterer Middle East. Wolfgang Puck on why he doesn't franchise his restaurants. Von <https://www.caterermiddleeast.com/> abgerufen

Zuma Dubai. (kein Datum). Von Zuma Restaurant: <https://zumarestaurant.com/locations/dubai/> abgerufen

Zuma Restaurant. (kein Datum). Von <https://zumarestaurant.com/> abgerufen

Zumbühl, R. (17. Februar 2016). Schweizer Gewerbeverband. Pressekonferenz „Franchising: Die Chance für Gründung und Entwicklung von Unternehmen“. Von https://www.sgv-usam.ch/media/1971/20160217_medmap_mk-franchise_de.pdf abgerufen

Zwick, B. (2021). Tatbestand Recht. (Bd. 2). Feldmeilen: IZ-Verlag.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 (vorherige Seite): Beispiel eines solchen Konzeptes - Das Zuma-Restaurant in Dubai (Zuma Dubai, kein Datum).....	II
Abbildung 2: Das Franchisesystem nach Büchner & Kästner (Ratgeberbuch für angehende Franchisenehmer) (Büchner & Kästner, 1995).....	4
Abbildung 3: Verschiedene Restaurantinterieure von Franchises der gehobenen Erlebnisgastronomie. Von links nach rechts: Cipriani-Restaurant in Las Vegas (ddw Magazine, 2020), Amazonico-Restaurant in Dubai (Love That Design, 2020), L'Atelier de Joël Robuchon in Las Vegas (Burton, 2019), Hakkasan-Restaurant in Dubai (Zomato, 2020).....	34

Abbildung 4: Beispiele für Haushaltsprodukte der Restaurantmarken. Bildquellen von links nach rechts: (Wantboard, kein Datum), (Fabricant, 2019), (Cipriani Food, kein Datum), (Cipriani Food, kein Datum).	44
Abbildung 5: Konzeptgründer Rainer Becker (Griffen-Photography, kein Datum), links davon Logo der Restaurantgruppe Zuma und eine Selektion von Sashimi, Nigiri und Makirollen (Zuma Restaurant, kein Datum).	62
Abbildung 6: Selbstzusammengestellte Collage von verschiedenen Gerichten aus dem Zuma, alle Bilder von (Zuma Restaurant, kein Datum).	63
Abbildung 7: Die selbstzusammengestellte Collage zeigt die Inneneinrichtung von Zuma-Restaurants an acht ausgewählten Standorten. Bildquellen: Hongkong (Tatler, kein Datum), Bangkok (Asia Bars & Restaurants, 2023), alle restlichen Bilder (Zuma Restaurant, kein Datum).....	64
Abbildung 8: Langosteria in St. Moritz (links) und in Paris (rechts), typisches Gericht (Mitte). Bildquelle: alle drei Bilder von (Langosteria, kein Datum).....	73
Abbildung 9: Ein Vergleich zwischen dem Cipriani-Restaurant (oberstes Bild) in Las Vegas (Villano, 2019) und den neuen von der Restaurantgruppe gebrandeten Residenzapartments (untere beiden Bilder) in Miami (Cipriani Residences Miami, 2023).	84
 Tabelle 1: Übersicht der Top-Standorte von Franchises der gehobenen Erlebnisgastronomie *Nobu bzw. Matsuhisa **L'Atelier (de Joël) Robuchon (oder La Méditerranée Robuchon in Doha und Monaco).....	37

Arbeitsjournal

Themenfindung und Formulierung der Projektbeschreibung: Nach den Sportferien habe ich intensiv mit der Themenfindung begonnen. Mir war von Anfang an klar, dass es sich um eine theoretische Arbeit im Bereich der Wirtschaft handeln sollte. Es folgten viele Brainstormabende, an denen ich bezüglich der Themen, die mich zum Zeitpunkt persönlich interessiert haben, Gedanken gemacht habe. Im Vergleich zu meinen Kollegen war ich mit der Themenfestlegung etwas später dran, ich habe mir aber nichtsdestotrotz sehr viel Zeit für meine Entscheidung gelassen und den Druck meiner Kollegen ausgeblendet. Denn es war mir ein besonders wichtiges Anliegen, ein Thema zu wählen, bei dem ich mir sicher war, dass es mich langfristig interessiert und an dem ich auch in einem halben Jahr genauso motiviert arbeiten kann - was dann glücklicherweise auch der Fall war, denn auch heute am Abgabedatum würde ich gerne noch viele weitere Wochen an diesem Thema weiterarbeiten und gewisse Aspekte genauer beleuchten. Nachdem ich Mitte März eine grobe Ahnung hatte, um welches Thema es sich handeln sollte, kontaktierte ich Herrn d'Uscio, meinen zukünftigen Betreuer. Es folgten

mehrere Mindmap-Entwürfe, in denen ich meine Gedanken sortierte und von Entwurf zu Entwurf immer weiter konkretisierte. Besonders wichtig war zunächst einmal die Anfertigung einer klaren Definition meines Themas (in meinem Fall, was die «gehobene Erlebnisgastronomie» überhaupt ist). In dieser Mindmap-Phase hatte ich ziemlich Mühe, meine verschiedenen Unterthemen, die ich bearbeiten wollte, einzugrenzen und nicht auszufern. Die Gedankenstrukturierung und fortlaufende Konkretisierung mithilfe von Mindmaps empfand ich aber als sehr nützliche und hilfreiche Strategie, die ich in Zukunft in dieser Phase einer Arbeit unbedingt wieder anwenden würde. Es folgte eine erste Formulierung der genauen Fragestellung und die Festlegung des Vorgehens (Literaturrecherche, Interviews führen, Analyse der gesammelten Informationen, Verfassung der Arbeit), bevor der Arbeitsvertrag mit meinem Betreuer abgeschlossen wurde. Danach ging es an das Schreiben eines separaten Management Summaries (sozusagen der Projektbeschreibung), in dem ich das Thema und das Ziel der Arbeit noch etwas ausführlicher erklärte bzw. die Grenzen dieser absteckte. Ich begründete darin die Wahl meines Themas und weshalb es wichtig bzw. relevant ist, gab an, von welchen Ergebnisse ich ausging (These), wie ich vorzugehen gedachte und worüber der Leser am Ende der Arbeit mehr wissen würde. Schlussendlich sind grosse Teile dieses Management Summaries dann in das Vorwort und in die Einleitung eingeflossen. Ausgehend davon und meiner neusten Mindmap setzte ich das Arbeitsdokument in Word auf, entwickelte ein erstes, automatisiertes Inhaltsverzeichnis (gekoppelt mit den Formatvorlagen), eröffnete den Quellenverzeichniskatalog, stellte die Seitenzahlen (römisch, dann arabisch) ein und machte mich mit der Fussnotenfunktion vertraut. Einst wurde mir der Rat mitgegeben, dass sobald die Gliederung feststeht, 40% der Arbeit geschafft sind. Ich kann rückblickend dieser Aussage nur zustimmen.

Informationsbeschaffung (Literaturrecherche und Interviews): Nachdem die Gliederung festgelegt wurde, habe ich zunächst einmal mein aus dem Schulunterricht stammendes Betriebswirtschaftslehrebuch sowie mein Rechtsbuch auf hilfreiche Informationen hin durchforstet. Anschliessend um den allgemeinen Aufbau des Franchisings, die theoretische Grundlage meiner Arbeit, darzulegen, habe ich mich vor allem an Fachbüchern aus der Zürcher Zentralbibliothek orientiert und mich in gewisse Themenbereiche mit zusätzlichen Internetrecherchen vertieft. Während der Sommerferien habe ich den grössten Teil meiner Literaturrecherche erledigt, auch die beiden davor durchgeführten Recherche-Workshops von der Schulbibliothekarin haben mir diesbezüglich geholfen. Für Internetrecherchen habe ich Google Chrome benutzt und dort verschiedene Lesezeichenordner kreiert, in denen ich einschlägige Artikel und Dokumente sortieren und abspeichern konnte. Ebenfalls habe ich während des Recherchierens bereits parallel die Bücher und Webseiten in das Zitatprogramm von Word eingespeist. So habe ich mir eine Menge Zeit gespart und während des späteren Schreibprozesses konnte ich mit einem Doppelklick die Quellen – automatisch im passenden In-Text-Zitationsformat – an den gewollten Stellen einfügen und ein automatisches Literaturverzeichnis am Ende erstellen

lassen. Da, wie bereits in der Ausgangslage angesprochen, bisher kaum über das Franchisewesen in Bezug auf die gehobene Erlebnisgastronomie geschrieben wurde, wusste ich, dass ich besonders auf Interviews angewiesen war mit Personen, die sich in dieser Szene besonders gut auskennen. Ich habe deshalb bereits ganz zu Beginn der Informationsbeschaffungsphase eine Liste mit Wunschpartnern für ein Interview erstellt und entsprechende Anfragen vor oder während den Sommerferien verschickt. Ich habe dabei gelernt, dass man sich von abgelehnten oder unbeantworteten Interviewanfragen nicht unterkriegen lassen darf (bspw. blieb eine Anfrage an die Restaurantgruppe Cipriani, an GaultMillau Schweiz sowie an zahlreiche Hospitality-Gruppen bzw. Franchisenehmergruppen aus dem Nahen Osten unbeantwortet – und dass obwohl der heikle Begriff «Franchising» in den Anfragen vermieden wurde). Auch habe ich gelernt, dass die Vorbereitung (Partnersuche, Kontaktierung, Entwurf des Fragekatalogs), die Durchführung sowie die anschliessende Protokollierung und das Schreiben des Vitas pro Interview eine enorme Zeit in Anspruch nimmt und man sich deshalb nicht zu viele Interviews vornehmen darf und stets die Personen auswählen sollte, von denen man annimmt, am meisten profitieren bzw. lernen zu können. Ich habe für die Gespräche jeweils individualisierte Fragekataloge geschrieben, da die Interviewpartner aus ganz verschiedenen Bereichen dieser Branche stammen und ich auf die jeweilige Perspektive und deren Kenntnisse individuell eingehen wollte. Auch für meine nächste Arbeit würde ich, sofern sinnvoll, wieder auf individualisierte Fragen setzen; der zusätzliche Aufwand lohnt sich, ich erhielt von jedem Interviewpartner Lob für die interessanten und präzisen Fragen. Ich würde aber in Zukunft darauf achten, von Beginn an meine Protokolle in einem einheitlichen Format abzutippen.

Schreiben der Arbeit: Nach umfassenden Recherchen und ersten durchgeführten Interviews begann ich Mitte August mit der Anfertigung der ersten Textbausteine. Gleichzeitig besuchte ich den Workshop von Frau Bethke, in dem ich hilfreiche Informationen im Hinblick auf die formalen Kriterien beim Verfassen der Maturitätsarbeit (besonders zur Gliederung) sowie praktische Tipps erhalten habe. Worauf ich beim nächsten Mal unbedingt achten würde, wäre von Anfang an eine den Vorgaben entsprechende Formatvorlage für den Textteil zu kreieren und somit stets im richtigen Format schreiben (Schriftart, Schriftgrösse, Zeilenabstand etc.), so dass es dann inmitten des Arbeitsprozesses keine bösen Überraschungen hinsichtlich der Länge gibt. Denn ich möchte bei meiner nächsten Arbeit unbedingt darauf achten, dass ich (sofern verlangt) nicht zu viel schreibe bzw. mich kürzer fasse, was ziemlich schwierig sein kann, wenn man sehr eingehend recherchiert und interviewt hat, das Thema einen begeistert und man in einen passionierten «Arbeitsflow» gelangt. Die Beschränkung des Umfangs ist aber eindeutig der Punkt, an dem ich in Zukunft am meisten zu arbeiten habe – es gibt hier noch ein sehr grosses Verbesserungspotenzial. Ausserdem habe ich viel mit Querverweisen gearbeitet, um auf andere Kapitel sowie Abbildungen und Fussnoten zu verweisen; im Falle

von geänderten Nummerierungen haben sich die restlichen Felder im Text automatisch aktualisiert. Nachdem der Textteil Mitte November fertiggestellt war, habe ich das Fazit formuliert. Auch dafür würde ich mir in Zukunft wieder genügend Zeit lassen, das Geschriebene durchzugehen und dann die wichtigsten Erkenntnisse bezüglich der Forschungsfrage kurz festzuhalten. Während des Schreibprozesses habe ich stets in einem separaten Word-Dokument meine Fragen für die nächste Besprechung mit meiner Betreuungsperson notiert – vor allem formelle Angelegenheiten bezüglich Struktur und Zitation (da es meine erste Arbeit war). Dank dem Input meiner Betreuungsperson und der Beantwortung meiner Fragen habe ich von den Meetings sehr profitiert.

Abschluss: Da ich bereits während dem Schreiben auf eine sorgfältige und klare Formulierung geachtet habe, blieb mir eine grosse, aufwendige Reinschriftüberarbeitung erspart. Dennoch liessen sich im Hinblick auf die Schlussredaktion immer noch einige Stellen finden, an denen man etwas verbessern konnte. Sollte man seinen Text wie in meinem Falle kürzen müssen, so darf man auch hier den grossen Zeitaufwand nicht unterschätzen. Denn - wie ich beim Kürzen von insgesamt drei Seiten feststellen musste - man hängt persönlich sehr an seinen einzelnen Textabschnitten, für deren Erstellung man viel Zeit und Arbeit investiert hat und die dem Schreibenden (zumindest auf den ersten Blick) noch immer als relevant und notwendig für die Arbeit erscheinen. Anschliessend wurden noch letzte Tabellen und Bilder eingefügt. Obwohl ich den Aufwand einer sorgfältigen Bildsuche unterschätzt habe, hatte ich für diese Aufgabe glücklicherweise noch genügend Zeit übrig. Sobald die Arbeit abgeschlossen ist, lohnt es sich einen Probedruck einzuplanen, um zu prüfen, ob man mit dem Produkt der gewählten Druckerei zufrieden ist, um die Papierdicke und die Bindungsart festzulegen sowie um allfällig Fehler im Dokument zu entdecken und zu beheben. Wenn man anschliessend den grossen und dementsprechend kostenaufwändigen Druck in Auftrag gibt, läuft alles nach Plan. Rückblickend konnte ich dank der Maturitätsarbeit zum ersten Mal in die Welt des wissenschaftlichen Arbeitens eintauchen und dabei viele wertvolle Erfahrungen für zukünftige Arbeiten sammeln. Ich habe es sehr geschätzt, mich während längerer Zeit im schulischen Rahmen mit einem Thema meiner Wahl beschäftigen zu dürfen.

Anhang

Einführungsbeispiel Zuma



Abbildung 5: Konzeptgründer Rainer Becker (Griffen-Photography, kein Datum), links davon Logo der Restaurantgruppe Zuma und eine Selektion von Sashimi, Nigiri und Makirollen (Zuma Restaurant, kein Datum).

Wie bereits im Kapitel 3.1.1 angekündigt, wird im Folgenden das Konzept der Restaurantgruppe Zuma eingehender beleuchtet. Der aus Bernkastel-Kues an der Mosel stammende Rainer Becker (siehe Abbildung oben links), mit dem im Rahmen dieser Arbeit ein Interview geführt wurde (siehe Protokoll unten), zog, nachdem er sieben Jahre in Japan als Koch in zahlreichen Michelin-Restaurants gearbeitet und dort die Kultur und das Essen kennengelernt hatte, zum Jahrtausendwechsel nach London, um dort 2002 gemeinsam mit dem Financier Arjun Waney im noblen Londoner Stadtteil Knightsbridge sein eigenes Konzept zu gründen (Kropik, 2022). Dabei sollte es sich um unkomplizierte, zugängliche und zeitgenössische japanische Küche auf hoher Qualität handeln, die in einer ähnlich lockeren Stimmung wie in den Izakayas (japanischen Kneipen) angeboten werden soll. Die Küche soll authentisch (keine Fusionsküche), aber nicht traditionell sein, sodass die Gerichte auch den westlichen Gaumen ansprechen. Das Konzept hat viele Gäste beeindruckt und im Laufe der Zeit entwickelte sich eine Expansion mit weiteren Dependancen im Ausland. Heutzutage gibt es weltweit 22 Zuma-Standorte (Stand: Dezember, 2023), davon acht saisonale. Bisher gibt es jedoch keinen in Deutschland, weshalb Becker immer wieder als der «wohl erfolgreichste deutsche Koch, den in Deutschland kaum jemand kennt» (Bau, 2022, Absatz 2) bezeichnet wird. Ein Abend im Zuma beginnt zunächst an der im Eingangsbereich und dennoch inmitten des Restaurants liegenden Bar, in der kreative Cocktails gemixt werden oder aber auch ein Glas japanischer Sake oder Wein getrunken wird, bevor man zu Tisch geführt wird. Das Restaurant selbst besteht immer aus denselben drei Grundelementen: ein grosszügiger Sushi-Counter, ein prominenter Robata-Grill und ein Barbereich. Laute, basslastige, aber dennoch angenehm melodische Musik, die einer Art Afro-Housemusik entspricht²⁶ und am Wochenende von einem DJ

²⁶ Beispiel für ein Lied dieser Art: «Tel Aviv To Casablanca» von Pablo Fierro oder «The Rapture Pt.III» von &ME, Black Coffee, Keinemusik.

präsentiert wird, durchflutet das vollbelegte, geschäftige Restaurant. Die Gäste unterhalten sich im lauten Ton, es scheppert Geschirr, Flammen schießen aus dem Holzkohlegrill, Sushimeister bereiten Sashimi, Nigiri und Maki zu und zahlreiches, elegantes Servicepersonal kümmert sich um die Gäste. Durch die beeindruckende Innenarchitektur, die vom Japaner Noriyoshi Muramatsu designt wurde und auf Stein, Glas, Stahl und Holz sowie auf den beliebten, das Konzept charakterisierenden Stühlen basiert (siehe Bilder unten), und durch das internationale und schicke Publikum herrscht eine besondere, mondäne, kosmopolitische, aber dennoch aufgelockerte, energiegeladene Atmosphäre. Die standortübergreifenden Signature-Gerichte machen den Grossteil der Menükarte aus, die Gerichte sind zum Teilen gedacht: z.B. Hamachi mit Jalapeño und Ponzu, Chilenischer Wolfsbarsch mit grünem Chili-Ingwer-Dressing, Shrimp Tempura mit Zitronen-Mayo, Tiger Prawns mit Black Pepper, in Miso mariniertes Black Cod, Spicy Beef Tenderloin und Sushi.

Auf der nachfolgenden Seite befindet sich eine Collage, auf der die Inneneinrichtung aus acht verschiedenen Zuma-Restaurants ersichtlich ist. Die Collage veranschaulicht, dass für jeden Standort zwar dieselben Grundelemente verwendet werden, bestimmte Restaurantbereiche aber architektonisch individuell gestaltet sein sollen, um den einzelnen Dependancen eine gewisse Authentizität zu verleihen.



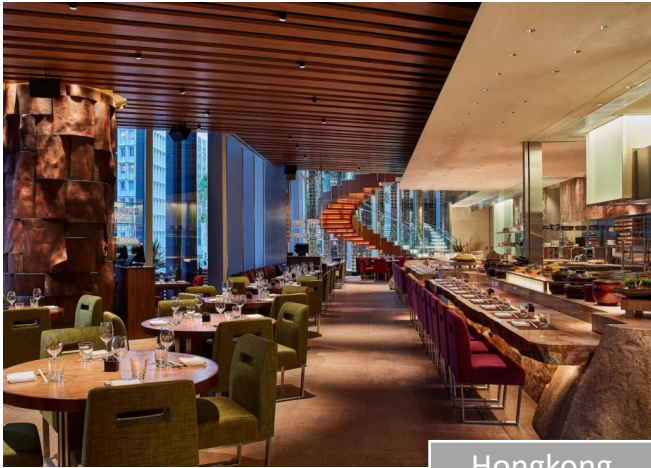
Abbildung 6: Selbstzusammengestellte Collage von verschiedenen Gerichten aus dem Zuma, alle Bilder von (Zuma Restaurant, kein Datum).



London



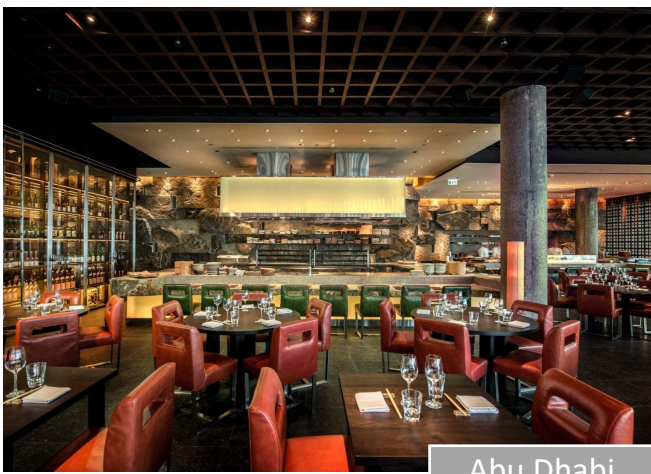
Ibiza



Hongkong



Porto Cervo



Abu Dhabi



Mykonos



Bangkok



Rom

Abbildung 7: Die selbstzusammengestellte Collage zeigt die Inneneinrichtung von Zuma-Restaurants an acht ausgewählten Standorten. Bildquellen: Hongkong (Tatler, kein Datum), Bangkok (Asia Bars & Restaurants, 2023), alle restlichen Bilder (Zuma Restaurant, kein Datum).

Interview mit Rainer Becker

Der bereits im Einführungsbeispiel erwähnte Gastronom Rainer Becker ist nicht nur Konzeptgründer des Zumas, sondern auch von «Roka» (weltweit 11 Standorte, eine etwas andere, legerere Version von Zuma, die sich besonders auf den japanischen Holzkohlegrill fokussiert) sowie von drei weiteren, kleineren Konzepten. Aufgrund der langen Berufserfahrung und den zahlreichen Auszeichnungen und Erfolgen seiner international expandierenden Konzepten handelt es sich um eine Koryphäe und einen Mitbegründer im Bereich der heutigen internationalen gehobenen Erlebnisastronomie. Das Interview wurde telefonisch durchgeführt am 29. August 2023, um 10:30 Uhr (Dauer: 50 Minuten).

Welche Faktoren tragen Ihrer Meinung nach zum Erfolg von Zuma bei? Welche Philosophie steckt hinter dem Konzept?

Um ein kulinarisches Konzept erfolgreich durchsetzen zu können, muss man Erfahrung, Leidenschaft, Fleiss und Durchhaltevermögen mitbringen. Am wichtigsten meiner Meinung nach ist, dass man die Disziplin mitbringt, tagtäglich die gleiche Qualität dem Gast zu servieren und diese Eigenschaft dem Team überliefern kann. Zuma ist ein zeitgemäßes japanisches Restaurant, «authentic but not traditional» ist die Devise. Die Idee war dem Gast ein einzigartiges kulinarisches Erlebnis zu geben in einer lockeren, energiegeladenen Atmosphäre, wo alle Sinne befriedigt werden. Die Rezepturen und Gerichte sind auf den westlichen Geschmack zugeschnitten, was aber nicht heisst, dass wir Fusionsküche betreiben.

Welche Rolle spielt das Design/Innenarchitektur und Ambiente/Musik des Restaurants bei der Schaffung einer einzigartigen und wiedererkennbaren Markenidentität für Zuma?

Für mich spielt Design eine grosse Rolle, weshalb es auch Teil des Zuma-Konzepts sein sollte. Während meiner Zeit in Tokyo lernte ich Takashi Sugimoto (Super Potato Company) kennen, dessen «Design Philosophy» mit meiner «Küchen Philosophy» im Einklang steht. Er arbeitet mit natürlichen Produkten wie Granit, Stahl, Glass und Holz, ohne die Produkte zu verfremden. Das gleiche gilt für die Küche. Die Aufgabe war, dass jedes Zuma ähnlich aussehen und dennoch klar als solches erkennbar sein soll, indem dieselben Materialien genutzt werden. Kitzbühel ist eine Ausnahme, denn mittags und im Sommer findet in der Einrichtung der Service des Hotelrestaurants statt. Ein volles, authentisches Zuma-Design wäre irritierend und verwirrend für den Kunden. Deswegen folgt dieses Restaurant dem Hoteldesign.

Welche Rolle spielen die talentierten Köche und Mitarbeiter bei der Aufrechterhaltung der hohen kulinarischen Standards und des Kundenerlebnisses?

Talentierte Köche und motivierte Mitarbeiter sind das Wichtigste. Konsistenz ist superwichtig, da in einer anderen Stadt das Konzept genauso gut funktionieren soll. Mitarbeiter spielen an

sich die grösste Rolle, sie müssen nicht unbedingt Erfahrung mitbringen (was man trainieren kann) - Leidenschaft und Freude am Beruf sind jedoch wichtige Voraussetzungen. Daneben sind die Preisgestaltung und andere Faktoren ebenso wichtig.

Wie haben Sie es geschafft, eine treue Stammkundschaft aufzubauen, und wie pflegen Sie die Kundenbeziehungen, um eine langfristige Bindung an die Marke zu fördern?

Beständigkeit unseres Produktes ist das, was unsere Kunden wieder zurückbringt. Dazu gehört der Service, das Essen, die Musikwahl und Lautstärke sowie die Beleuchtung und andere Details dazu. Das erwartet der Gast in all unseren Restaurants. Wenn wir daran zu stark abweichen und nicht mehr Konsistenz liefern, wird auch der Kunde ein neues zu Hause suchen und finden. Können wir hier wirklich von einem Stammkunden sprechen? Ich denke in Weltstädten wie London, New York, Tokyo etc., wo extreme Konkurrenz vorhanden ist, haben wir keinen traditionellen Stammkunden, «you are as good as your last meal being served».

Kommunikationspolitik: In welcher Hinsicht nutzen Sie Werbung und Public Relations?

«Word of mouth» ist das Wichtigste, auch traditionelle Public Relations und Social Media spielen eine grosse Rolle. Für Werbung geben wir eigentlich kein Geld aus. Kinderfreundlichkeit ist ein sehr wichtiger Punkt in unseren Restaurants, denn wenn es den «Kleinen» gefällt, werden sie uns loyal bleiben; denn Sie sind ja unsere Zukunft.

Was waren die treibenden Kräfte und Motivationen, die Sie dazu veranlasst haben, mit dem Zuma international zu expandieren?

Der Neffe meines Geschäftspartners lebte damals in Hongkong und man stellte sich die Frage «Warum machen wir nicht eins in Hongkong auf?». Ich bin immer viel gereist, die Distanzen haben mich nicht abgeschreckt. So etwas wie ein Expansionsteam gab es nicht, alles wurde aus dem kleinen Londoner Büro geleitet, wir hatten die Kapazität für ein neues Zuma und Roka pro Jahr. Mit der Zeit haben wir uns etabliert und Dubai wurde zu unserem Hub, um im Nahen Osten zu expandieren. London ist das Hub für Europa, New York und Miami für die USA. So ist es jetzt möglich, 3 Zumas pro Jahr zu eröffnen, London übernimmt ausserhalb Europas nur eine Design- und Kontrollfunktion ein.

Gibt es generelle Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit eine Stadt von Ihnen und ihrem Team überhaupt in Betracht gezogen wird? Welche weiteren strategische Überlegungen und Vorbereitungen sind nötig?

Bei einer kleineren Stadt schauen wir uns an, welche Restaurants am Anfang der Woche gut laufen (Sonntagabend, Montag bis Mittwoch). Wenn es welche gibt, die gut gefüllt sind an den Tagen, dann ist das eine Indikation, dass der dortige Markt gerne ausgeht und dass wir uns

für die Stadt interessieren. Wir schauen auch darauf, wie gross die Restaurants in der jeweiligen Stadt sind, damit ein allfälliges Zuma ins Verhältnis passt. Die Lage ist sehr wichtig und muss gründlich studiert werden.

Spanien, England, Italien, Österreich sind bereits im Portfolio. Warum kommt die Schweiz nicht infrage?

Zürich ist sicherlich für uns sehr interessant, aber die Personalkosten, Mieten und Rohmaterialkosten (besonders roher Fisch) sind enorm hoch. Daher sind die Margen nicht sehr flexibel und wir können uns keine Kompromisse erlauben. Man muss daher sehr aufpassen, denn wenn man nur schon 2-3 Tage hat, in denen das Restaurant nicht funktioniert, ist das sehr gefährlich. Die Küche ist total offen, wenn die Köche nicht beschäftigt sind, stehen sie rum und so entsteht auch keine gute Atmosphäre. Ein solcher Schritt muss gut durchdacht sein.

Wird der Fokus in der Zukunft eher auf saisonalen Standorten liegen? (Bodrum, Phuket, Kitzbühel, Ibiza, Porto Cervo, Capri, Mykonos) Was ist der Vorteil?

Nicht wirklich, die haben sich angeboten und es sind Städte, die auch unser Publikum besucht und schätzt. Sommer- und Winterlokale sollten aber im Einklang stehen, da wir dadurch das Personal halten können und der ganze Betrieb effizienter arbeiten kann.

Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten treten bei der Expansion eines Restaurantkonzeptes wie Zuma/Roka in andere Länder auf? Wie sind Sie damit umgegangen?

Die grösste Herausforderung ist, nach wie vor gleichbleibende hohe Qualität zu liefern. Nur dann ist der Erfolg fast garantiert. An Auswahl und Training des Teams darf man nicht sparen und keine Kompromisse machen.

Haben Sie in gewissen Fällen, die kulturellen Unterschiede und lokalen Geschmäcker in den verschiedenen Ländern berücksichtigt, in die Sie expandiert haben? Wie herausfordernd ist es, an den verschiedenen Orten dieselben qualitativ hochwertigen Zutaten und Produkten zu beschaffen?

Überhaupt nicht. London wurde damals als erster Standort gewählt, weil man gerade dort ein super multikulturelles Publikum hat. Warum solle man dann etwas ändern in den anderen Städten? Alles, was in London vorhanden ist, wird von den vielen verschiedenen Kulturen geschätzt. Oft gibt es aber nicht alle Produkte an den verschiedenen Standorten. Man muss sich dann den lokalen Markt anschauen und damit dort neue Gerichte kreieren.

Ein Grossteil der Gerichte sind immer dieselben in den Zumas, aber – soweit ich das verstanden habe – gibt es an jedem Standort auch ein paar neue oder standortabhängige Speisen. Braucht ein Konzept wie Zuma, das so viele beliebte «Signature-Dishes»

hervorgebracht hat, überhaupt gewisse standortabhängige oder saisonabhängige Gerichte? Kann man sich nicht auf die vielen bewährten Klassiker verlassen?

Womöglich wäre es genug, lediglich die Signature-Dishes anzubieten. Aber nicht nur den Gästen, sondern auch den Angestellten wird irgendwann mal langweilig, wenn es immer nur um dieselben Gerichte geht; Kreativität ist wichtig. Es gibt auch viele Gäste, die die traditionelle Gerichte mögen, aber auch gerne noch etwas Neues probieren. Man kann es mit dem 911er von Porsche vergleichen, der seit 1960 ständig unter «Evolution» war und immer noch sehr erfolgreich ist. «Evolution, not Revolution.»

Wird man in Zukunft einen Schwerpunkt auf solche multi-purpose Lifestyle-Konzepte wie im Zuma auf Mykonos (Restaurant und Bar, Schwimmbad, Liegestühle, DJ) legen?

Nach dem Riesenerfolg des Zumas in Mykonos arbeiten wir nun an einem Zuma Beach House Konzept. Das erste wird 2025 in Dubai eröffnet und wird den Gästen eine ähnlich bekannte, aber doch andere Atmosphäre bieten.

Welche Rolle spielt die visuelle Identität bei den Logos und des schriftlichen Designs (Menü, Website, Emails) für Zuma?

Die Aufgabe war ein starkes, klares Logo zu erstellen, das maskulin wirkt, dennoch durch die Rundungen wieder weicher wirkt und damit entschärft wurde. Der Name an sich war mir nicht so wichtig und hat kein «Meaning», er musste unkompliziert und in jeder Sprache einfach auszusprechen sein, da London ja eine multikulturelle Stadt ist. Die gleiche Philosophie sollte sich auch auf die Menükarte und Webseite ausweiten.

Erfolgt bei der Suche nach neuen Standorten Markterkundung (zufällig, beiläufig, Gespräche mit Kunden und Lieferanten, Marktberichte lesen) oder Marktforschung (gezieltes, systematisches Vorgehen mit Marktbeobachtung und Field-Research (Befragungen, Beobachtungen und Tests))?

Eher Markterkundung. Pop-ups sind ein gutes Instrument den Markt kennenzulernen und zu erforschen, da ein überschaubares Kapital eingesetzt wird. Ausserdem profitiert Zuma von einem gesunden/wohlhabenden Gästekreis. Man studiert die Demographie und Eigenschaften, schaut sich daher z.B. an, wo denn sein Gästekreis Urlaub macht => Mykonos, Porto Cervo, Capri, Ibiza

Können Konzepte wie das Zuma, bei denen die Speisekarten unabhängig des Restaurantstandorts grösstenteils identisch sind, überhaupt nachhaltig sein? (London, Las Vegas, Kitzbühel, Madrid – auch nicht alle am Meer gelegen). Gibt es ein Nachhaltigkeitskonzept, wird auf dieses Thema Wert gelegt?

Ich mag es nicht, Essen um die Welt zu fliegen aufgrund der Umwelt und der Kosten. Lokal einkaufen ist wichtig, der Thunfisch kann z.B. auch aus dem Mittelmeer kommen. Zuma ist aber zu gross, um super nachhaltig, organisch und voll lokal zu sein. Verhindert beispielsweise ein Sturm in Schottland die Suche nach Jakobsmuscheln, müsste man direkt einige Gerichte von der Karte nehmen. Es geht also auch um eine gewisse Unabhängigkeit. Bei kleinen Restaurants würde es gehen. Wir motivieren zwar, darauf zu schauen, aber es ist unmöglich Nachhaltigkeit bis ins kleinste Detail durchzusetzen.

Etablierte und erfolgreiche Konzepte wie das Zuma scheinen teilweise etwas weniger innovativ/neuentwickelnd zu sein (“Once you get it right you really don’t mess with the formula”). Gibt es Ihrer Ansicht nach eine Art «Ablaufdatum» für solche rund um den Globus etablierte Konzepte wie das Zuma aufgrund der sich stetig verändernden Verbrauchertrends (das heisst, dass sie nicht mehr als «in» gelten)? Oder wird man sich anpassen und weiterentwickeln, um langfristige Relevanz und Attraktivität des Konzepts zu gewährleisten?

Zuma war das erste japanische Restaurant ausserhalb Japans mit einer Bar und einem offenem BBQ (Robata Gril) im Restaurant. Die zeitgemässe japanische Küche, die wir vorgestellt haben, war in diesem Sinne nicht bekannt und gab uns einen gesunden Vorsprung gegen unsere Konkurrenz. Um diesen Erfolg zu halten, ist es wichtig, dass wir unermüdlich das Produkt weiterentwickeln, aber stets treu zum Konzept bleiben: “Evolution und nicht Revolution”. Da Zuma kein klassisches Restaurantdesign zeigt, wäre es bei veränderten Verbrauchertrends verhältnismässig einfach, das Restaurant in ein anderes Konzept zu verwandeln.

Welche langfristigen Ziele und Visionen haben Sie für die weitere internationale Expansion von Zuma? (Branded Residences, Hotels und Produkte)

Zuma ist über die Jahre organisch gewachsen und es wird es sicherlich in der Zukunft auch tun. Der Markenwert ist unheimlich über die letzten Jahre gestiegen und es gibt Ideen diesen Wert zu nutzen, um eventuell damit neue Märkte zu erobern.

Interview mit Christian Harisch

Christian Harisch ist Hotelier (Miteigentümer der Lanserhof-Gruppe und Besitzer von sechs weiteren Hotels in Kitzbühel und am Tegernsee, 2020 als Hotelier des Jahres in Österreich ausgezeichnet), Gastronom (neben den Restaurants in den Hotels betreibt er auch vier separate Restaurants in Kitzbühel), Immobilien-Unternehmer und Anwalt. In seinem Hotel «Weisses Rössl» in Kitzbühel befindet sich jährlich zwischen Dezember und März eines der weltweit 22 Zuma-Restaurants, weshalb Herr Harisch sozusagen von der Franchisenehmerseite ist. Das Interview wurde telefonisch durchgeführt am 7. Juni 2023, um 9:00 Uhr (Dauer: 50 Minuten).

Was hat Sie dazu veranlasst, sich für die Einführung eines renommierten Restaurantfranchises wie Zuma in Ihrem Hotel in Kitzbühel zu entscheiden? Wie passt dies zu Ihrer Vision für das Hotel und seine Zielkundschaft?

Ich habe das Hotel Weisses Rössl vor 15 Jahren gekauft, als es in einer Insolvenz steckte. Ich schuf ein neues Restaurant (namens Velvet), das aber nicht wirklich funktionierte. Nach 10 Jahren entschied man sich für einen kompletten Umbau des Hotels, inkl. des Restaurants. Doch kurz vor der Fertigstellung war ich nicht zufrieden mit dem Restaurant. Immer wieder stellte sich die Frage, wo man die Bar positionieren sollte. Was fällt mir ein? Ein radikaler Schnitt, die Bar wird in die Mitte gestellt.

Ein Zuma einfach so in einer alpinen Kleinstadt etablieren? Ohne entsprechende, persönliche Kontakte aus London (Zuma-Konzeptgründer Rainer Becker und Arjun Wayne) wäre das unmöglich gewesen. Diese meinten zuerst, ein solches Konzept in Kitzbühel hochzufahren sei sehr schwierig. Doch ich habe sie erfolgreich überzeugt, ich habe mich auch sehr darum bemüht, sodass man sich auf eine 3-jährige Probe einigte. Mit 4 Millionen Euro folgte die mit Abstand teuerste Investition in ein Restaurant in ganz Tirol (oder gar Österreich?), allein für die Beleuchtung und die Musik musste ich eine halbe Million Euro ausgeben. Eine sichtliche Spannung lag in der Luft, ist Tirol bereit für so etwas? Die erste Saison lief sehr gut, doch gegen Ende schlug dann Covid am 15. März 2020 ein, wodurch das Lokal über ein Jahr geschlossen blieb.

Erstes Zuma im deutschsprachigen Raum: weshalb etablieren sich Franchises der gehobenen Erlebnis-Gastronomie hier nur sehr langsam? Neben England natürlich, gibt es zahlreiche solche Konzepte in europäischen Ländern: Frankreich, Italien, Griechenland, Türkei, Spanien.

Die Schwierigkeit ist, dass die Bereitschaft für gutes Essen Geld auszugeben, im deutschen Raum sehr zurückhaltend ist. Viele geben ihr Geld z.B. lieber für Autos aus. In Italien, Spanien etc. hat man gewissermassen einen anderen Lifestyle. Man muss nur mal die hohen Preise

der Sommerdestinationen wie Porto Cervo, Mykonos, Ibiza und Venedig mit der österreichischen Sommerdestination Kärnten und Tirol vergleichen. Im Cipriani (z.B. in Marbella) verlangt man für ein Wiener Schnitzel 65€, für den Steinbutt 120€, beklagen tut sich dort niemand. Für solche Preise würde man in Österreich an den Pranger gestellt werden, selbst im besten Restaurant in Wien wäre ein Schnitzel über 50€ ein Skandal. Österreich wäre für so etwas nicht bereit.

Haben andere Ortschaften in Österreich ebenfalls das Potenzial solche Konzepte umzusetzen?

In anderen Ortschaften in Österreich würde ich mich nicht trauen, solche internationale und entsprechend teure Konzepte zu eröffnen, da die berechtigte Angst herrscht, dass man nicht bereit wäre für entsprechende Qualität zu zahlen. Im Vergleich zu vielen anderen europäischen Ländern sind Hotels und Restaurants in Österreich und Deutschland sehr günstig und oft zahlt man für eine entsprechende Kategorie nur einen Drittel! (vgl. mit St. Tropez, London etc.). Die österreichische Sternegastronomie funktioniert nur bei individuellen Restaurants, die geprägt sind durch ihre engagierten Eigentümer, bei dem der Wirt auch gleichzeitig der Koch ist. Es gibt keinen Ableger von Alain Ducasse oder auch kein Atelier de Joël Robuchon. Im hochwertigen Bereich fehlen jegliche internationale Konzepte in Österreich, die sie ja auch ihre entsprechenden Preise mit sich bringen. Das beste Restaurant Österreichs (das Steirereck, vergleichbar mit 3-Sternlern aus London und Paris) hat im internationalen Vergleich relativ niedrige Preise.

Könnten Sie den Prozess der Partnerschaft mit einem gehobenen Restaurantfranchise erklären? Was sind die wichtigsten Überlegungen und Herausforderungen, wenn man ein solches Restaurant in einem Hotel etabliert?

Innerhalb des Konzeptes muss man sich total unterordnen, es können keine Änderungen gemacht werden, auch bei der Speisekarte gibt es kein Mitspracherecht. Alles ist vorgegeben. Man kann das aus einer negativen Perspektive sehen, oder auch aus einer positiven, bei der eine solche Einschränkung evtl. auch eine Erleichterung ist. Ein Konzeptgetreuer Umbau ist sehr teuer! Allein für die Beleuchtung und die Musik musste ich eine halbe Million Euro ausgeben. Die Aufrechterhaltung der Konsistenz und der Standards der Marke werden ständig durch eine eigens dafür verantwortliche Person von Zuma sehr genau überprüft.

Könnten Sie die Marketing- und Promotionsstrategien erklären, die eingesetzt werden, um Kunden für das Zuma in Kitzbühel anzuziehen? Wie erreichen Sie Ihre Zielgruppe und wie binden Sie sie ein? Eröffnet Ihnen das Zuma neue Zielgruppen?

Das Hotel Weisses Rössl hat nach der Wiedereröffnung eine zweiseitige Änderung erhalten. Zum einen ist man nun Teil der «Leading Hotels of the World» und zum anderen hat man jetzt

das Zuma. Beides führt dazu, dass ein sehr internationales Publikum angezogen wird. Die anderen Harisch Hotels in Kitzbühel, z.B. der Schwarze Adler, ist hingegen ganz klassisch ausgerichtet, man führt dort ein typisch alpines Restaurant.

Betreffend des Stichworts Nachhaltigkeit...

Zuma ist sehr bemüht darum und hat ein eigenes Nachhaltigkeitskonzept entwickelt. Vorteile einer solchen Franchise-Gruppe ist, dass man sich viel mehr auf solche Themen (auch auf Mitarbeiter-Wellbeing, Gleichberechtigung) fokussieren kann als bei einem normalen, eigenständigen Restaurant, welches sich nur um Grundlegendes kümmern kann. Zuma setzt hohen Wert auf Wiederverwendung und darauf, dass so viel wie möglich aus der Region bezieht. Beim Fleisch ist das gut möglich (warum würde man bei dem guten österreichischen Fleisch ein US-Angus haben wollen?), der Fisch muss hingegen von etwas weiter her eingekauft werden, man versucht aber, sich auf einen kleinen Umfang zu beschränken.

Erfolgreiche und etablierte Konzepte wie das Zuma gelten teilweise als anpassungsresistent und weniger innovativ/neuentwickelnd. Man setzt auf das bewährte Konzept. Haben Ihrer Meinung nach solche Ketten ein «Ablaufdatum», bzw. nicht mehr als «in» gelten? Wenn Sie in die Zukunft blicken, sehen Sie das Zuma auch noch in 10-15 Jahren im Weissen Rössl?

Den Begriff Kette zu verwenden ist übertrieben, 22 Restaurants sind verhältnismässig klein (maximal 40). Entwicklung in 20 Jahren? Der Vertrag im Weissen Rössl nach erfolgreicher Probephase gilt für die nächsten 10-15 Jahre. Später? Schwierig zu sagen. Es werden neue Trends kommen (Persisch, Südamerikanisch). Eventuell werden andere verdrängt. Cipriani (vgl. Harry's Bar) hingegen hat es geschafft sich neu zu erfinden (Logo & Design, nicht inhaltlich), aber so ein Relaunch kann auch seine Risiken haben.

Interview mit Gianfranco Siano

Gianfranco Siano ist der Managing Director für das Restaurant «Langosteria» in St. Moritz, das Teil der gleichnamigen, im Jahre 2007 gegründeten, aus Mailand stammenden Restaurantgruppe ist. Laut Kotrba besteht das Konzept daraus, die Elemente der klassischen französischen Brasserie (frischen Fisch und grosse Meeresfrüchtenplatten) mit der Atmosphäre und den Gerichten aus italienischen Gasthäusern zu vermischen (Kotrba, 2023). Momentan (Stand: November, 2023) gibt es vier Restaurants in Mailand, eines in Paraggi (Portofino), eines in Paris (im prestigeträchtigen Hotel Cheval Blanc) und in St. Moritz (in der Skihütte «CheCha» auf Salastrains); ab Januar 2024 auch in London (im neueröffneten Raffles Hotel at The OWO) und ab 2026 in Miami. Bei Langosteria handelt es sich um eines der wenigen internationalen Konzepte, das einen Standort in der Schweiz eröffnet hat, weshalb ein Interview für diese Arbeit von besonders hohem Interesse war. Das Interview wurde telefonisch auf Englisch durchgeführt am 25. September 2023, um 17:00 Uhr (Dauer: 45 Minuten).



Abbildung 8: Langosteria in St. Moritz (links) und in Paris (rechts), typisches Gericht (Mitte). Bildquelle: alle drei Bilder von (Langosteria, kein Datum).

**Could you provide an overview of the concept and philosophy that defines Langosteria?
What key elements of the Langosteria concept do you believe contribute to its success?**

Langosteria's philosophy about food is to source the better ingredients all around the world, and to offer those ingredients to our customers with a Mediterranean approach. And so, Italianity for Langosteria is the way we treat ingredients, the recipes that are all very simple, very respectful, versus the ingredients. We believe that the success of the concept is related to the consistency of the offer that we made. All these years ago, cereal was founded in Italy in Milan by Mr. Buonocore in 2007. And now it's 17 years old concept. And then from Milan, we spread to Paraggi that is close to Portofino, then to Paris to St. Moritz now, and next year, we are going to open London, that is the next opening for our group.

Considering that all Langosteria venues share a common gastronomical concept yet possess their own unique identities, how does each venue set itself apart with new ideas and adaptations while preserving the brand's distinctive identity?

In all these countries, in all the restaurants, we use the same philosophy so that the key elements about gastronomy, the signature dishes are the same in every restaurant in every country. And then every chef develops his own recipes, all under the Langosteria philosophy. That is: we have a brand garden that is our culinary Ambassador Domenico Serrano that oversees all the new creation by the local chefs to ensure the consistency of the offer and consistency to the philosophy of the brand. That is the little transformation of ingredients that are excellent.

The interior architecture and atmosphere play a crucial role in the overall dining experience. Could you describe how Langosteria designs its venues, including the St. Moritz location, to create a distinctive ambiance?

Absolutely, yes, we pay a lot of attention to all the details in the service starting from the tools, chinaware, the silverware, the glassware, every detail is really taken care of, by the by the company. We have a department that studies the brain and the consistency of the experience. About the interior: Every Langosteria is different, it is not a format, it is not appreciated if we duplicate in every single city. In this respect: Every restaurant is unique because it respects also the location, the place where it is. So, we have a restaurant in Paraggi, that is very related to the seaside and to the way to furnish the boats in the past, that nostalgia can be felt. We have restaurants in Milan, each one with a different design. Last one, Langosteria cucina was designed by the Dimorestudio. Our restaurant in Paris has been designed by the architect Peter Marina from New York. Our restaurant in St. Moritz has been designed by the architect and with Mr. Foster for so many years since and St. Moritz was the local architect. So, every restaurant has its own atmosphere, but the key elements, the principle of the design are the same. So, the relationship between the height of the seats and the table, the way we designed the layout, what we call the catwalk, so the way of designing the entrance of the client, so every client is seen by the people in the room. So, we have some rules, but we let these rules be interpreted by the interior designer differently in each location. The success of Langosteria, the offer of course, is the gastronomy. And it's also the experience, the atmosphere that you feel where you are inside the restaurant, that is always very energetic. The opposite of the gastronomic [fine dining] restaurants, where the attention is only to the recipes and into the technique of the chef. Now our attention is to the experience of the client: design, tools, music, the vibe in general.

With the opening of Langosteria in St. Moritz in January, the brand has expanded to its 7th location. Could you share insights into the decision-making process that led Langosteria to open a venue in St. Moritz? What were the key factors and considerations that influenced this expansion?

Because we were searching for a winter location to complement our summer offer, we have a restaurant in Portofino that is a summer restaurant. So, we would like to follow our customers in the leisure locations, not only in the summer season. But in the winter season, we were looking for a winter location. The ski locality is an attraction for our customers. So, we had not so many choices, St. Moritz was the perfect plan. We were looking for locations in St. Moritz since many years, until we found this coincidence. So, we decided to immediately catch the opportunity. St. Moritz is on the slopes while our restaurant in Paraggi, Portofino is on the beach. So, we see some similarity, we are not in the middle of the town where all of the restaurants are, but we are a kind of destination that our customers choose to come through. Langosteria has very loyal customers that follow the brand and come to Paris, St. Moritz etc. Then St. Moritz also has its own customers, international global customers that leave for the holidays for skiing. So, it's a very nice place for us.

Maintaining consistent quality across different locations is crucial for high-end restaurant brands. How does Langosteria ensure that its high standards are upheld in each venue, including St. Moritz?

Two answers: supply chain, it's important to work carefully on the supply chain and to not accept any compromise and not accept any simple solutions but to push for what you really need. And then work, work, and work, training, control and fine tuning continuously.

Marketing: Are there any promotions, public relations, or advertisements needed?

Good observation, we likely we really don't. When we open we have a lot of requests. So, we really don't need to actively research for new clients and new customers, because the word of mouth is strong, we work a lot on public relations. So, to have the nice article on the nice papers. We work on our social media channels in the direction of the positioning, selecting appearing images and contributing to the positioning of the brand. But we don't, for instance, we don't do advertising directly. We don't do even sponsored content on social media. Then, we work a lot on our CRM too. We have a CRM internally. So, we have data about our clients and we have segments and we communicate directly to them about new openings, new opportunities, partnership etc. CRM means customer relationship management is the way all the brands manage all the data related to their customers. So, we have a digital system to manage the data given to our customers. We have more than 30,000 email addresses of customers that have been at least one time in one of our restaurants and authorized us to use these

outlets to send them direct communication. So, we don't do advertising, but we do direct communication.

When deciding where to expand to, does your company find out a suitable city/location by speaking with clients and suppliers (Markterkundung)? Or does detailed market research (Marktforschung) with observations and field research take place?

No, it's in this phase of the brand - we are still small at the moment - we have seven locations in four cities. And we are just following our clients and look for better location that fulfill the brand/our brand position, so we will keep it in Europe, and there are not really scientific methods and marketing study behind.

Could you provide an insight into the challenges and risks that come along, as Langosteria expands its presence worldwide (for example, when opening in a new country)?

Lots of things, every aspect of the business, has to be analyzed according to the local opportunities, laws and how to say use for instance, contracts. Labor is one of the things that you have to carefully analyze how it works in a different country, level of salary and the rules and engagement with the people, the legal part of every contract etc. Then of course, all the matter about sanitary restrictions, about the management of the kitchen, the ingredients are different in different countries etc. Of course, supply chain: understand where to buy what, and what you need to import from the original suppliers. Every aspect of the business has to be analyzed in relationship with the country when you open in a new country. So have to study you have to visit the city. We received some wisdom from the management team a month before the opening of the restaurant. Now we're going to open London next year. Since the beginning of the next year, our managers will be there to get to know the city, to know the people, the way to manage the business, etc.

Langosteria is one of the first internationally renowned concepts to establish a presence in Switzerland, for the moment only very few international high-end restaurant brands have set up a venue in Switzerland. In your perspective, why do you think Switzerland has not seen more of such concepts, and what unique challenges or opportunities does the Swiss market present? And perhaps shed light on why Zurich or Geneva might not have been chosen for Langosteria's expansion within Switzerland.

This is a good question. I'm not sure about this, probably it is because it's a very local market somehow especially for cities like Zurich or Geneva. I guess also the cost of the labor is a barrier. But the main the main factor for me is the dimension of the market. In Switzerland there are not big cities like Paris or London, which are a lot more international, and have many international brands. But St. Moritz is different and also has to do with the extension of the season. They will work also on many months during the years not just the winter season also

the summer and we see other international brands coming to St. Moritz, this year for instance we'll open the Beefbar from Monaco.

Sustainability is an increasingly important topic in the culinary industry. What initiatives or approaches does Langosteria employ to promote sustainability and responsible sourcing?

It is definitely important, it's very important we are considering to start the process of certification. So, for our brand sustainability is very complicated, because we have so many small suppliers. So, to be certified, like a B Corp is one of the process that we are considering to adopt. It means to control also all your suppliers. And this is very complicated, but it is a topic that we are studying. And we are considering, which is the better way for a brand that offer experiences like ours, to certificate the origin of everything. So, at moment, we try to pay attention to new suppliers to work on. For instance, we don't buy farmed fish. We only buy fish that has been fished directly by the sea. This is one of the aspects we try to pay attention, but we don't have yet a solid protocol to verify the certification. But we will arrive in a couple of years we are sure we have to have some kind of certification about sustainability. We are considering which is the best way to work on it. It is something that our customer will ask us and something that we need to do as soon as possible.

Looking ahead, what are Langosteria's aspirations for the future? How are you planning on adapting to ensure the ongoing relevance and attractiveness of the concept in the coming years?

That's a very clever question. It's very difficult to think about the future in the span of 20 years. We try to think in about three, four years. It's still very complicated. But for sure, we have to keep adapting our proposal to the to the needs of the people. For instance, we are now developing a lot of non-alcoholic drinks. That few years ago, we didn't care about, and clients weren't asking about. But it's also the same for vegetarians. Of course, our gastronomy is based on fish, is based on this kind of recipes that we will keep evolving, but the way to cook, the lightness, the balance is always more and more important for the people. So, we keep refining and fine tuning our proposal.

Interview mit Benjamin Herzog

Benjamin Herzog ist der Schweizer Chefredaktor von Falstaff, das wohl bekannteste deutschsprachige Magazin im Bereich Kulinarik, Wein und Reisen (Gesamtauflage von über 143'000 Exemplaren (Falstaff, kein Datum)). Das Interview wurde telefonisch durchgeführt am 4. September 2023, um 14:30 Uhr (Dauer: 20 Minuten).

Welche Faktoren tragen ihrer Meinung nach zum Erfolg einer gehobenen Restaurant-Franchise wie Zuma, Hakkasan oder Cipriani bei? Was unterscheidet sie von anderen kulinarischen high-end Optionen?

Es ist Marketing ein Stückweit, man profitiert von der etablierten Marke. Das kennt man auch vom tieferen Level [McDonalds, Burger King etc.]. Im Spitzenbereich gibt es diese Art von Ketten noch nicht so lange, wir beobachten das erst seit 15-20 Jahren. Damit es funktionieren kann, müssen Städte genügen von den Menschen frequentiert werden, die solche Lokale besuchen. Die Qualität muss hoch sein und man weiss, was man erwartet, egal ob man in Dubai oder eine andere Stadt ist. Auch der Vibe des Lokals ist wichtig, denn auch hier weiss man, was einen erwartet.

Schwingt da auch ein gewisses soziales Zugehörigkeitsgefühl mit?

Ich denke schon, dass das eine Rolle spielt. Denn die Besucher möchten zu diesen Leuten gehören. Das kann aber je nach Standort auch sehr unterschiedlich sein.

Weshalb etablieren sich Franchises der gehobenen Erlebnis-Gastronomie im deutschsprachigen Raum (CH, DE, AT) nur sehr langsam? Neben London natürlich, gibt es zahlreiche solche Konzepte in europäischen Ländern: Frankreich, Italien, Griechenland, Türkei, Spanien.

In der Schweiz liegt die Schwierigkeit generell bei der Lage, dem Ort, dem Gebäude. Aufgrund des hohen Niveaus an Geschäftsmieten zusammen mit den Lizenzgebühren ist es aus meiner Sicht sehr schwierig einen Ort in der Schweiz zu finden, der genügend [von der Zielgruppe] frequentiert wird und dennoch rechnerisch Sinn macht. Nicht zu vergessen das hohe Lohnniveau. Es müssten sehr viele Faktoren stimmen, damit man einen Ort findet. Gerade in diesem Spitzenbereich. Das ist die Einstiegsschwelle.

In der Schweiz gibt es nur ganz wenige internationale Franchises/Konzepte der gehobenen Erlebnisgastronomie: L'Atelier Joël Robuchon in Genf und die beiden Brands Langosteria und Matsuhisa in St. Moritz, letztere beiden aber lediglich saisonal im Winter. Warum sehen wir nicht mehr in Genf oder in Zürich?

In St. Moritz geht sehr viel, viele Köche haben in der Saison eine Niederlassung in einem Hotel. In den Wintermonaten ist St. Moritz ein internationaler Hotspot für Menschen, die diese

Konzepte kennen, also eine entsprechend vermögende Klientel. Das macht St. Moritz einzigartig. Genf und vielleicht auch Zürich könnte man sich auch vorstellen, aber ansonsten gibt es keine Stadt in der Schweiz, die die nötige Frequenz hätten. In Genf hat man grosse Offenheit gegenüber Französischem und Luxus. Obwohl die Stadt zwar weniger Einwohner hat als Zürich, ist der Kreis von Diplomaten und der internationalen Community grösser. In Zürich sind die meisten Sternerestaurants in Hotels untergebracht, das unterscheidet Zürich noch weiter.

Die Schweiz weist weltweit die drittmeisten Michelin-Sternerestaurants pro Einwohner aus. Es gibt also viele Schweizer, die gerne Geld für qualitativ gutes Essen ausgeben. Weshalb funktioniert hierzulande also die Sterneküche, aber internationale high-end Konzepte nicht?

Die Frage ist, ob die Sterneküche bei uns überhaupt funktioniert. Es gibt nur sehr wenige Lokale [auf diesem Niveau], die unabhängig sind. Die allermeisten sind an Hotels oder anderen Einrichtungen geknüpft. Am Land sind solche Restaurants nicht wirklich vorhanden, ohne das zusätzlich Zimmer oder Ähnliches angeboten werden. Das Verlangen nach solchen internationalen Konzepten ist auch deshalb nicht so gross, weil wir uns auf einem sehr hohen Niveau in der Durchschnittsgastronomie befinden. Solche Konzepte wären dann eher eine Angelegenheit für Businessmeetings. Zusätzlich ist die Bereitschaft seit der Pandemie, ein solches Risiko auf sich zu nehmen, nochmals gesunken. Denn, wie gesagt, für solche Konzepte müssten sehr viele Faktoren stimmen. Die Gastronomie ist ein sehr hartes Pflaster.

Gibt es Ihrer Ansicht nach eine Art «Ablaufdatum» für solche rund um den Globus etablierte Konzepte wie das Zuma aufgrund der sich stetig verändernden Verbrauchertrends (das heisst, dass sie nicht mehr als «in» gelten)? Denn diese erfolgreichen Konzepte sind ja weniger innovativ/neuentwickelnd, man hält an seinem Erfolgsrezept fest.

Das ist natürlich eine Gefahr in jedem Unternehmen. Ab dem Vorteil bei Konzepten wie Zuma ist, dass es schon sehr gut an anderen Orten funktioniert hat. Und es wird immer Orte geben, an denen es funktioniert. Man muss beobachten, wie die einzelnen Standorte sich entwickeln und dort eingreifen, wo es nicht mehr funktioniert. Es werden immer wieder Konzepte und Orte bzw. Filialen verschwinden. Je grösser man ist und umso standardisierter, desto träger wird man. Das kleine Lokal mit zwanzig Sitzplätzen und einem lokalem Lieferanten ist dabei wesentlich flexibler, rein aus der Perspektive des Konzepts. Doch ob diese Flexibilität direkt zum Erfolg führt, ist extrem vom Ort abhängig. Die grossen Brands leben eben auch davon, dass man denselben Geschmack bekommt.

Welche Zukunftsaussichten haben Sie für die Branche? Wird man sich vermehrt diversifizieren (Beispiel: Cipriani Residences Miami, Hakkasan Night Club) oder neue Restaurantkonzepte erschaffen?

Ich denke, dass man die Konzepte anpassen muss in der gehobenen Gastronomie. Das Angebot muss mit der Zeit ausgeweitet werden. Auch die Igniv-Gruppe von Herrn Caminada ist im Kleinen schon vergleichbar. Vor ein paar Jahren, als er in Zürich eröffnete, hat er eine Bar dazu gemacht. Auch der Stand der Weltwirtschaft ist nicht mehr am selben Punkt wie in den 90er, als viele neue Sachen eröffnet wurden.

Stichwort Nachhaltigkeit in dieser Branche...

Grösseren Betriebe haben einen grossen Impact, daher wäre es wünschenswert, wenn ebendiese mit gutem Beispiel vorangehen würden. Natürlich wäre Nachhaltigkeit auch bei kleinen, unabhängigen Betrieben wünschenswert, aber der Impact wäre wesentlich kleiner.

Interview mit Paul Clifford

Paul Clifford ist Group Editor beim Restaurantführer GaultMillau in den Vereinigten Arabischen Emiraten. Da die allermeisten Franchisesysteme der gehobenen Erlebnisgastronomie mindestens einen Standort in Dubai und oftmals auch einen in Abu Dhabi aufweisen und im Vergleich zu vielen anderen Ländern in der lokalen Ausgabe des GaultMillaus aufgenommen wurden, erscheint ein Interview mit dem GaultMillau UAE bezüglich der Qualität der Restaurants und den Herausforderungen bei der globalen Expansion als besonders aufschlussreich. Die Interviewfragen wurden am 25. August 2023 auf Englisch schriftlich beantwortet, via E-Mail.

Why did GaultMillau choose to launch its first restaurant guide for the UAE in 2022? What factors or developments in the UAE's dining scene influenced this decision, and what opportunities do you see in featuring high-end restaurants, including franchises, in the UAE in terms of culinary excellence and cultural enrichment?

The UAE's dining scene has been growing and evolving for some time. From Gordon Ramsay opening his first restaurant in Dubai 15 years ago to home-grown chef-owned restaurants today, the country has seen the trend of international brand names and celebrity chefs gradually cede ground to more home-grown brands led by chefs who have grown with the country. The time seemed right to showcase that rise in quality restaurants.

High-end (franchise) restaurant brands/concepts like Zuma, LPM, Hakkasan, Coya, and Scalini have expanded to Dubai and/or Abu Dhabi in recent years. Why have so many international high-end franchises opened a venue in the UAE and why do they seem to be so successful?

This is generally attributed to the number of tourists that visit the country, as these names give them something familiar to head towards for a meal.

How did the arrival of those international concepts influence the UAE's dining landscape and local culinary scene over the years? And what does it signify in terms of customer preferences?

There's no doubt they introduced global standards to the scene, as well as an influx of internationally trained chefs.

A remarkable amount of those international restaurant brands have been listed in the latest guide (Zuma, LPM, Hakkasan, Coya, and Scalini). They have all been awarded around 12-13 of the possible 19 points. What does this consistent rating signify in terms of the culinary level, overall dining experience, and standards upheld by these high-end international franchises?

While they offer a solid experience, due to the nature of the brands, they don't offer anything unique, with an experience being driven by a chef leading the kitchen. Given the homogenous nature of the brands, they are unlikely to achieve the highest scores available in G&M guides.

From your interactions with these brands, have you found that they place a high value on receiving a GaultMillau rating? Or - due to them being a renowned worldwide chain - do they feel a smaller influence of GaultMillau on their brand positioning and reputation?

The chefs, teams and restaurateurs working in those venues here in the UAE certainly care about the recognition. I couldn't say whether their international owning companies value it in the same way.

How does GaultMillau approach the review process for franchises with multiple locations, ensuring fairness and accuracy in the assessment of each establishment? Are there any differences for GaultMillau when rating such a franchise compared to independent establishments?

The rating system for Gault&Millau is exactly the same, regardless of the type of venue.

When looking at those high-end franchise brands, it is all about consistency - the same qualitative cuisine, atmosphere, and the same customer experience in their venues all around the world. Then, how come: LPM Dubai 13 points vs. Abu Dhabi 11.5 points / Coya Dubai 13 points vs. Abu Dhabi 12 points / Zuma Dubai 13 points vs. Abu Dhabi 13.5 points?

There are bound to be some differences from venue to venue, even if they are part of the same brand. Staff will be different, the setting and atmosphere will not be the same, the ingredients available will differ and what the chefs do with them will not always be the same.

In recent years, sustainability and locally sourced ingredients have gained prominence in the culinary world. How do high-end restaurant franchises, especially those with international roots, incorporate these values into their offerings in the UAE, and how does GaultMillau evaluate their efforts in this regard?

The use of local produce and treating ingredients sensitively is a big part of G&M. Here in the UAE, there are great steps being made towards increased food security and availability of produce. International brands will have their global standards to adhere to, but most chefs I know will try their best to use local produce whenever possible.

Looking ahead, as the UAE's culinary scene continues to evolve, how do you envision the role and influence of international high-end restaurant franchises shaping the dining landscape in the coming years?

I'm sure there will always be a place for them in this country, but we are seeing more and more trust being placed in local brands, and more willingness from diners to eat in those venues, perhaps over the international brands.

Beispiel Markenresidenz-Projekt: Cipriani Residences Miami

Die auf der nächsten Seite eingefügte Collage bezieht sich auf das Kapitel 3.4 und dient als Beispiel für die im Rahmen der Diversifikation angesprochenen Markenresidenz-Projekte. Bei Franchisemarken der gehobenen Erlebnisgastronomie handelt es sich dabei vor allem um die Übertragung der Innenarchitektur- und Designphilosophie der jeweiligen Restaurantgruppe (siehe oberstes Bild) in die neugebauten Wohnungen (siehe die beiden unteren Bilder).



Abbildung 9: Ein Vergleich zwischen dem Cipriani-Restaurant (oberstes Bild) in Las Vegas (Villano, 2019) und den neuen von der Restaurantgruppe gebrandeten Residenzapartments (untere beiden Bilder) in Miami (Cipriani Residences Miami, 2023).

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe. Alle wörtlichen und sinngemässen Übernahmen aus andern Werken habe ich als solche kenntlich gemacht. Ich nehme ausserdem zur Kenntnis, dass meine Arbeit zur Überprüfung der korrekten und vollständigen Angabe der Quellen mit Hilfe einer Software (Plagiaterkennungstool) geprüft wird.

Zürich, 11. Dezember 2023

Rocco R.