

## Bachelorarbeit 2018

### Gastronomie am Bahnhof der Zukunft



Student	Oliver Vogel
Dozent	François Gessler
Abgegeben am	26. November 2018

## **Illustrationsverzeichnis der Titelseite**

### **Logos HES-SO**

Cyberlearn HES-SO Kurs: 18\_FTO\_786b\_TB\_BA\_BT

### **Logo Studiengang Tourismus**

[https://www.hevs.ch/media/document/0/brochurehes\\_fto\\_de\\_light.pdf](https://www.hevs.ch/media/document/0/brochurehes_fto_de_light.pdf)

### **Take-Away Zürich HB**

[https://www.sbb-immobilien.ch/sites/default/files/gallery-images/2016-08/Zuerich18\\_59721.jpg](https://www.sbb-immobilien.ch/sites/default/files/gallery-images/2016-08/Zuerich18_59721.jpg)

## Zusammenfassung

Die Strategie «Bahnhof der Zukunft» von SBB Immobilien verfolgt den Zweck, die Bahnhöfe für die Zukunft fit zu machen. Mit einem attraktiven Angebotsmix soll die Qualität der Angebote und die Aufenthaltsqualität verbessert werden. Dadurch sollen die Kundenzufriedenheit und die Erträge nachhaltig gesteigert werden. Der Bahnhof der Zukunft soll sich gemäss der Strategie vom heutigen Transitraum mehr zu einer Destination entwickeln. Die Befragungen von verschiedenen Experten, Gastronomiebetreibern und Kunden haben ergeben, dass hauptsächlich eine Positionierung der Angebote innerhalb von verschiedenen Zonen im Bahnhof wichtig ist. Dazu werden die Gastronomiekonzepte in vier Zonen aufgeteilt, die sich durch verschiedene Geschwindigkeiten und das Angebot an Sitzplätzen unterscheiden. Diese Zonen werden entlang der Kundenfrequenzen angeordnet. Das Gastronomieangebot in diesen Zonen wird zu grossen Teilen anhand der drei folgenden Trends definiert: schnelle Verpflegung, gesundes Essen und Herkunft der Produkte. In den ruhigen Zonen des Bahnhofs befinden sich Gastronomiekonzepte, die den Kunden dank ihrer Gestaltung und dem Angebot einen Ort bieten, wo sie sich treffen, arbeiten und die Zeit vertreiben können. Vor allem diese Angebote tragen zur Aufenthaltsqualität bei und führen dazu, dass der Bahnhof zu einer Destination wird. An den heutigen Bahnhöfen gibt es aber viele Aspekte, die einer Umsetzung dieser Zonen im Weg stehen und beachtet werden müssen. Es wird daher nicht immer möglich sein, alle Vorschläge zu realisieren.

## Résumé

La stratégie « Gare du Futur » de CFF Immobilier a pour but de préparer les gares aux défis de demain. Avec un mix d'enseignes attractif, la qualité de l'offre et de séjour en gare va être améliorée. En même temps, la satisfaction de la clientèle ainsi que les revenus locatifs seront augmentés durablement. La gare du futur, aujourd'hui lieu de transit, se transforme alors en lieu de destination. L'enquête auprès de différents experts, opérateurs de gastronomie et clients a montré qu'un positionnement clair de l'offre, différencié par zones à l'intérieur de la gare, est très important. Pour ce faire, l'offre de gastronomie de la gare du futur sera répartie en quatre zones différentes, qui se caractérisent par la vitesse de service et l'existence ou non de places assises. Les tendances actuelles que sont une alimentation plus rapide, une nourriture plus saine ou encore l'importance de la provenance des produits auront un impact important sur l'offre gastronomique proposée en gare. Au sein des gares, dans les zones plus calmes, seront placés des concepts qui, grâce à leur offre et leur architecture, offrent aux clients un endroit où ils peuvent se rencontrer, travailler ou juste passer un moment agréable. Ce sont ces nouveaux types de lieux qui aident à améliorer la qualité de séjour en gare et qui participent à la transformer en lieu de destination. Dans les gares actuelles, il y a beaucoup de contraintes à respecter. Ces contraintes qui doivent être prises en compte, compliquent la réalisation de ces zones différenciées. Il ne sera donc pas toujours possible de mettre en œuvre toutes les propositions issues de ce travail de bachelor.

## Vorwort

Im sechsten Semester meines Bachelorstudiums in Tourismus absolviere ich mein Praktikum bei SBB Immobilien im Team Retail & Food Services. Bald nach dem Start des Praktikums wurde mir die Strategie «Bahnhof der Zukunft» vorgestellt. Die Zukunft der Mobilität, wovon auch der Bahnhof ein Teil ist, interessiert mich sehr. Daher habe ich mich mit dem Leiter Portfolio Bahnhöfe getroffen und mit ihm ein mögliches Thema für meine Bachelorarbeit gesucht. Da es im Bereich Gastronomie noch nicht so viele Studien und Arbeiten gibt, die für die Bahnhöfe relevant sind, haben wir uns zusammen dafür entschieden. So ist auch der Nutzen dieser Arbeit für die SBB grösstmöglich. Gastronomie ist aber auch für mich persönlich ein spannendes Thema, mit dem ich mich oft auseinandersetze. Die Gespräche mit den verschiedenen Experten waren nicht nur relevant für die Arbeit, ich konnte auch persönlich viel daraus mitnehmen und meinen Horizont erweitern. Da ich selber bei SBB Immobilien arbeite, war es wichtig, die Sichtweise nicht auf jene der SBB zu beschränken, sondern Inputs aus einem möglichst breiten Feld einzuholen. Aufgrund der begrenzten Zeitdauer und der zusätzlichen Belastung durch das Praktikum beschränkt sich diese Arbeit, neben der Literaturrecherche, auf eine qualitative Forschung und die Meinungen und Eindrücke der befragten Personen. Ansätze zu einer tieferen Erforschung werden daher am Ende der Arbeit präsentiert.

Ich möchte mich ganz herzlich bei allen Personen bedanken, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben. Das sind insbesondere alle Interviewpartner, die sich mir uneigennützig zur Verfügung gestellt haben und ihr Wissen und ihre Meinungen mit mir geteilt haben. Auch bei meinem Auftraggeber und meiner Praktikumsverantwortlichen bei SBB Immobilien möchte ich mich für die Unterstützung bedanken und zu guter Letzt meiner Mutter, die mir bei Grammatik- und Stilfragen immer Auskunft geben konnte.

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	i
Résumé.....	ii
Vorwort .....	iii
Inhaltsverzeichnis.....	iv
Tabellenverzeichnis.....	vi
Abbildungsverzeichnis.....	vii
Abkürzungsverzeichnis.....	viii
Einleitung.....	1
1. Ausgangslage.....	2
1.1. Forschungsfrage .....	4
1.2. Ziele .....	5
2. Methodik.....	6
3. Aktuelle Situation und Trends in der Gastronomie .....	9
3.1. Gastronomie in Einkaufszentren.....	11
3.2. Gastronomie am Bahnhof .....	13
3.3. Gastronomie allgemein .....	17
3.4. Entwicklung und Trends in der Gastronomie.....	20
3.4.1. Schnelle Verpflegung.....	21
3.4.2. Gesunde Verpflegung.....	21
3.4.3. Herkunft der Produkte .....	23
4. Erwartungen an Gastronomie am Bahnhof der Zukunft .....	25
4.1. Erwartungen der SBB .....	26
4.2. Erwartungen der Mieter/Gastronomen.....	27
4.3. Erwartungen der Kunden .....	29
4.4. Einschätzungen der Experten.....	29
5. Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft .....	31
5.1. Anforderungen .....	31
5.1.1. Angebot .....	33
5.1.2. Pop-Up-Stores .....	36
5.1.3. Zonierung .....	36
5.2. Realisierung.....	41
5.2.1. Grafische Darstellung.....	41
5.2.2. Erklärung .....	44

5.3. Anpassung an bestehende Bahnhöfe.....	48
Schlussfolgerung .....	53
Literaturverzeichnis.....	56
Anhang I: Interview mit Jacqueline Chevrolet .....	59
Anhang II: Interview mit Giliane Geissmann .....	62
Anhang III: Interview mit Björn Roggensinger .....	67
Anhang IV: Interview mit Marco Kohler.....	70
Anhang V: Interview mit Denise Hauser .....	73
Anhang VI: Interview mit Daniel Jung .....	75
Anhang VII: Interview mit Roman Hassler .....	80
Anhang VIII: Interview mit William Kirwin .....	88
Anhang IX: Interview mit Christine Schäfer .....	92
Anhang X: Interview mit Ali Manouchehri .....	97
Anhang XI: Interview mit Beat Läubli.....	101
Selbstständigkeitserklärung .....	105

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Top 5 Shoppingcenter 2017 nach Umsatz .....	10
Tabelle 2: Top 5 Shoppingcenter 2017 nach Produktivität .....	10
Tabelle 3: SWOT-Analyse der Gastronomie am Bahnhof .....	14



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Big Picture «Bahnhof der Zukunft» .....	3
Abbildung 2: Zielwerte Bahnhof der Zukunft – Zürich HB .....	15
Abbildung 3: Gastronomie am Bahnhof .....	17
Abbildung 4: Einflussfaktoren in der Gastronomie .....	17
Abbildung 5: Wettbewerb der Formate .....	18
Abbildung 6: Umfrage «Schauen Sie beim Essen auf Qualität?» .....	24
Abbildung 7: Ansprüche an Gastronomie am Bahnhof der Zukunft.....	25
Abbildung 8: Entstehung des Idealmodells .....	31
Abbildung 9: Kriterien für das Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft .....	32
Abbildung 10: Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft – EG.....	42
Abbildung 11: Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft – UG .....	43
Abbildung 12: Abhängigkeit Zonen - Frequenz .....	51

## **Abkürzungsverzeichnis**

SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SFNP	Strategischer Flächennutzungsplan
SRWE	Strategisch relevante Wirtschaftseinheiten
WESTRA	Wirtschaftseinheitsstrategie

## Einleitung

Die SBB ist in vier Divisionen unterteilt: Personenverkehr, Infrastruktur, Immobilien und SBB Cargo. SBB Immobilien bewirtschaftet die Grundstücke und Gebäude, die sich im Besitz der SBB befinden. Dazu gehören auch alle Bahnhöfe. Diese bieten den Reisenden ein grosses Retail-, Dienstleistungs- und Verpflegungsangebot. Die Verpflegung ist ein wichtiger Bestandteil unseres Alltags. Mit den Zügen der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) reisen täglich fast 1.3 Millionen Menschen (SBB CFF FFS, n. d. (a)). Es ist naheliegend, dass diese sich auch unterwegs und am Bahnhof verpflegen möchten. Damit die Bahnhöfe für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet sind, hat die SBB die Strategie «Bahnhof der Zukunft» erstellt. Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich innerhalb dieser Strategie mit dem zukünftigen Gastronomieangebot an den Bahnhöfen. Dazu werden Trends erforscht, die Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen erörtert und ein Vorschlag gemacht, wie die Gastronomie an den Bahnhöfen in Zukunft aussehen kann.

Der Aufbau der Arbeit sieht folgendermassen aus: Im Kapitel 1 wird die Ausgangslage der Arbeit dargestellt. Die Aufgaben von SBB Immobilien und der Bahnhof der Zukunft werden erklärt sowie die Forschungsfrage und die Ziele der Arbeit definiert. Im anschliessenden Kapitel werden die Methoden dargelegt, die für diese Arbeit verwendet wurden. Mit dem Kapitel 3 beginnt der theoretische Teil der Arbeit. Es wird die aktuelle Situation der Gastronomie in den für diese Arbeit relevanten Bereichen wiedergegeben und die Trends in der Gastronomie werden erforscht. Im Kapitel 4 werden die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen erklärt und anschliessend im Kapitel 5 das Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft beschrieben. Dieses entstand aus den Anforderungen, welche in den vorhergehenden Kapiteln definiert wurden, und stellt damit das Kernstück der Arbeit dar. Im letzten Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse nochmals kurz zusammengefasst, die Grenzen der Arbeit erläutert und Vorschläge für eine weitere Erforschung des Themas abgegeben.

## 1. Ausgangslage

Die Schweizerischen Bundesbahnen sind nicht nur das grösste Schweizer Transportunternehmen, sondern auch eine der grössten Immobilienfirmen der Schweiz. Mit allen Bahnhöfen, Werkstätten, Quartierüberbauungen usw. beläuft sich das Portfolio von SBB Immobilien auf rund 3500 Gebäude und 3600 Grundstücke in der ganzen Schweiz. Über 800 Mitarbeiter sorgen dafür, dass die Gebäude und Grundstücke von SBB Immobilien erfolgreich bewirtschaftet und weiterentwickelt werden. Dazu wird SBB Immobilien über drei Portfolios gesteuert. Dies sind Bahnproduktion, Bahnhöfe und Anlageobjekte. Zum Portfolio Bahnproduktion gehören alle Gebäude und Flächen, die durch die SBB selber genutzt werden, wie Bürogebäude, Serviceanlagen usw. Zum Portfolio Bahnhöfe gehören rund 820 Bahnhöfe und Haltestellen schweizweit. Das Portfolio Anlageobjekte umfasst Areale um die Bahnhöfe, welche nicht beziehungsweise nicht mehr für den Bahnbetrieb genutzt werden. Diese tragen zum Beispiel durch Überbauungen wie die Europaallee in Zürich zur Aufwertung der Umgebung bei. Die Bahnhöfe dienen den Kunden in erster Linie als Zugang zur Bahn. Gleichzeitig (oder gerade deswegen) kann die SBB dank den hohen Pendlerzahlen in den Bahnhöfen sehr attraktive Flächen zur Vermietung anbieten für Detailhändler, Gastronomiebetriebe, Erbringer von Dienstleistungen usw. Ein wichtiges Ziel der SBB ist es, mit einem abwechslungsreichen und relevanten Angebot die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Gerade in den grössten Bahnhöfen finden die Kunden ein breites Angebot an Non-Food, Food, Verpflegung und Dienstleistungen. Durch die Mieteinnahmen trägt SBB Immobilien aber auch einen grossen Teil zur Finanzierung des Eisenbahnangebotes bei. (SBB Immobilien, 2018)

Der Bahnhof ist heute vorwiegend ein Transitraum und sehr funktional aufgebaut. In der Zukunft sollen sich die Bahnhöfe der SBB mehr zu einer Destination entwickeln, die den Kunden einen attraktiven Angebotsmix sowie eine hohe Angebots- und Aufenthaltsqualität bietet. Dazu hat SBB Immobilien das *Positionierungspapier Bahnhof der Zukunft* verfasst. Mit dieser Strategie sollen insbesondere die 22 grössten Bahnhöfe<sup>1</sup> für die Kundenanforderungen in den kommenden 10 bis 20 Jahren fit gemacht werden. Die Wahl

---

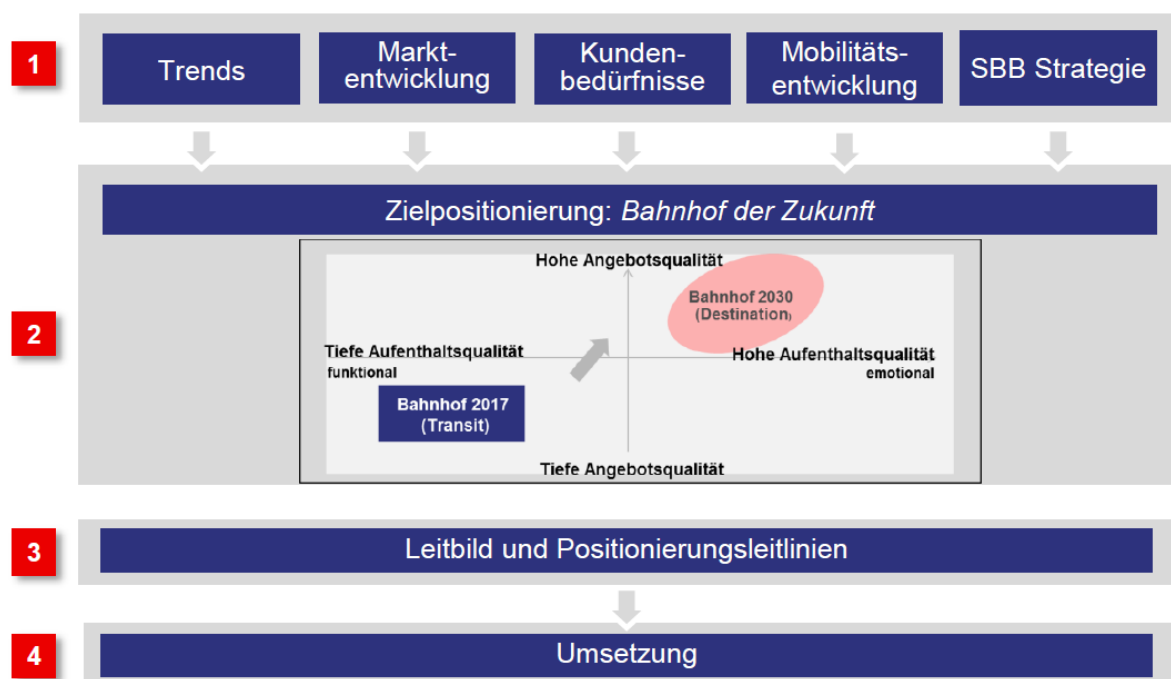
<sup>1</sup> Kat. A: Basel SBB, Bern, Genève Cornavin, Luzern, Zürich HB

Kat. B: Lausanne, St. Gallen, Winterthur, Zug

Kat. C: Aarau, Biel/Bienne, Chur, Fribourg/Freiburg, Genève Aéroport, Lugano, Neuchâtel, Olten, Thun, Uster, Zürich Enge, Zürich Oerlikon, Zürich Stadelhofen

des Geltungsbereiches fiel auf die 22 grössten Bahnhöfe, da in diesen zusammen rund zwei Drittel der Mieterträge aller Bahnhöfe bei SBB Immobilien erwirtschaftet werden. Sie wurden daher auch als strategisch relevante Wirtschaftseinheiten (SRWE) definiert. Die Strategie hat zum Ziel, die Mieterträge und Kundenzufriedenheit an diesen Bahnhöfen nachhaltig zu steigern. Weiter sollen sie sich mehr zu einer Destination entwickeln und dadurch unabhängiger von den Passagier-Frequenzen werden. Um diese Ziele zu erreichen, hat SBB Immobilien insgesamt acht Positionierungsleitlinien definiert. Diese sind: Bahnhof in der Stadt, Mobilitätsdrehscheibe, Retail, Gastro/Food, Arbeiten, Gesundheit/Wellness, Unterhaltung und Digitalisierung/Vernetzung. Zu jeder dieser Leitlinien wurden strategische Grundsätze definiert, die aufzeigen, wie diese Leitlinie zu einem erfolgreichen Bahnhof der Zukunft beitragen kann. (Eggenberger, 2017, S. 3f)

**Abbildung 1: Big Picture «Bahnhof der Zukunft»**



Quelle: Eggenberger, 2017, S. 3

Die Abbildung 1 zeigt das Big Picture des Bahnhofs der Zukunft. Die Zielpositionierung als Destination ist der Kern des Bahnhofs der Zukunft. Verschiedene Faktoren wie zum Beispiel Mega- und Subtrends, Markteinflüsse und sich stetig ändernde Kundenbedürfnisse haben einen grossen Einfluss und mussten dementsprechend bei der Positionierung berücksichtigt

werden. Aus der Zielpositionierung wurde anschliessend das Leitbild und die Positionierungsleitlinien erstellt, die als Grundlage für die Umsetzung dienen.

### **1.1. Forschungsfrage**

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit der vierten Positionierungsleitlinie, Gastro/Food. Im Positionierungspapier Bahnhof der Zukunft sind die strategischen Grundsätze zu Gastro/Food folgendermassen beschrieben:

Food und Gastronomie Angebote helfen stark den Bahnhof zur Destination zu entwickeln. Kunden kommen **gezielt zum Essen und Verweilen** in den Bahnhof, weil die **Gastro-Konzepte aussergewöhnlich und erlebnisorientiert** sind. Restaurants werden zu Orten der Inspiration, des Abenteuers und der Neugier. Sie etablieren sich als Erholungsplatz - als Ort des geselligen Zusammenseins mit **Third Place Charakter** → Zusammenarbeit mit **innovativen Gastro-Unternehmen** ist hierfür essenziell. Ein vielseitiges Angebot soll die heterogenen Kundenbedürfnisse befriedigen (**schnell, ruhig, gehoben, gesund, multikulti usw.**) und in den entsprechenden Zonen angeordnet sein. Die beiden Bereiche Gastro und Food wachsen immer mehr zusammen und profitieren voneinander. (Eggenberger, 2017, S. 20)

Diese strategischen Grundsätze sollen in dieser Arbeit vertieft, kritisch hinterfragt und weiterentwickelt werden. Ein wichtiger Faktor in der Gastronomie ist die Positionierung. Daher wird in dieser Arbeit die Notwendigkeit einer Positionierung der Bahnhöfe der SBB im Bereich der Gastronomie geprüft und beschrieben. Die konkrete Forschungsfrage ist folgendermassen formuliert:

*Ist eine Positionierung der Bahnhöfe der SBB im Bereich der Gastronomie im Hinblick auf die Strategie «Bahnhof der Zukunft» zielführend?*

Wenn man von Gastronomie spricht, denken wahrscheinlich viele bloss an Restaurants oder Take-Aways mit warmen Angeboten. Für diese Arbeit wird der Begriff Gastronomie für

alle Angebote verwendet, die Produkte zum sofortigen Verzehr anbieten. Dazu gehören auch Konzepte mit einem kalten Angebot, wie z.B. eine Saftbar oder ein Brezelstand. Unterschieden wird aber von Läden, die Lebensmittel zum Weiterverarbeiten verkaufen, auch wenn in diesen Läden Produkte verkauft werden, die für den direkten Verzehr bestimmt sind.

## **1.2. Ziele**

Aus der zuvor genannten Forschungsfrage lassen sich weitere Ziele ableiten. Die folgenden drei Ziele wurden im Voraus definiert und werden auf den kommenden Seiten erarbeitet. Sie dienen dazu, die Ergebnisse zu veranschaulichen, und bilden den roten Faden dieser Arbeit:

1. Stossrichtungen und Trends in der Gastronomie-Branche sollen erkannt werden und als Grundlage dienen für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema «Zukunft der Gastronomie» im Zusammenhang mit dem Bahnhof der Zukunft.
2. Für den Bahnhof der Zukunft spielt der Destinationscharakter eine wichtige Rolle. Die Bahnhöfe sollen als Destination wahrgenommen und unabhängig vom Mobilitätsbedürfnis aufgesucht werden. Diese Arbeit soll aufzeigen, inwiefern und mit welchen Mitteln die Gastronomie-Branche zum Erreichen dieses Ziels beitragen kann. Dabei ist auch entscheidend, wo am Bahnhof die Gastronomie benötigt wird und wie viel Gastronomie notwendig ist.
3. Aufgrund der während der Arbeit erlangten Erkenntnisse soll ein Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft erstellt sowie aufgezeigt werden, ob und wie eine Umsetzung ebendieses an den Bahnhöfen realisierbar ist.

## 2. Methodik

Diese Arbeit besteht aus drei verschiedenen Teilen. Dementsprechend wurden drei verschiedene Methoden angewendet, um die Theorie aufzubereiten und die Arbeit zu verfassen: Die Literaturrecherche, die qualitative Befragung und die praktische Anwendung. Im ersten Teil der Arbeit werden die aktuelle Situation und die Trends in der Gastronomie wiedergegeben. Dieser Teil beruht einerseits auf einer breiten Literaturrecherche, wozu verschiedene Studien und Berichte aus den Bereichen Gastronomie, Retail und Shoppingcenter verwendet wurden, und andererseits auf Interviews mit Gastronomiebetreibern und Experten aus dem Handels- und Gastronomieumfeld. Der zweite Teil der Arbeit gibt die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen wieder. Dazu wurden die zuvor genannten Interviews und eine qualitative Befragung von Kunden verwendet. Der letzte Teil stellt die praktische Anwendung und die Zusammenführung der ersten zwei Teile dar. Dazu wurden die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und den Experteninterviews zusammen mit der Erfahrung des Autors in diesem Bereich verwendet, um das Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft zu beschreiben und grafisch darzustellen.

Die Interviewpartner wurden so ausgewählt, dass möglichst viele verschiedene Sichtweisen berücksichtigt werden. Die Interviews wurden mit einer Gastronomieexpertin von SBB Immobilien, verschiedenen Gastronomiebetreibern und Mietern von SBB Immobilien, einem unabhängigen Gastronomieberater, je einem Experten von GastroSuisse und dem Gottlieb Duttweiler Institut sowie möglichen Kunden durchgeführt. Sämtliche Transkripte der Interviews sind im Anhang zu dieser Arbeit zu finden. Nachfolgend sind alle Interviewpartner mit einem kurzen Beschrieb ihrer Tätigkeit aufgelistet.

- **J. Chevrolet:** Kundin, pendelt täglich mit dem Zug.
- **G. Geissmann:** Senior Business Development Manager im Kompetenzzentrum Retail & Food Service bei SBB Immobilien. Spezialisiert im Bereich Gastronomie.
- **B. Roggensinger:** Kunde, nutzt die Bahn gelegentlich in der Freizeit und für Geschäftstermine und den Bahnhof täglich für Einkäufe.



- **M. Kohler:** Kunde, pendelt täglich mit dem Zug.
- **D. Hauser:** Kundin, nutzt die Bahn eher selten.
- **D. Jung:** Stellvertretender Direktor und Mitglied der Geschäftsleitung von GastroSuisse. Verantwortlich für Berufsbildung & Dienstleistungen. GastroSuisse ist der grösste Arbeitgeberverband der Schweiz im Bereich Gastgewerbe. Sie vertreten die Interessen der Mitglieder in der Politik und Wirtschaft, engagieren sich für die Berufsbildung und stellt den Mitgliedern verschiedene Dienstleistungen und Produkte zur Verfügung (GastroSuisse, n. d.).
- **R. Hassler:** Business Development Manager bei Two Spice AG. R. Hassler ist verantwortlich für die Expansion und die Betreuung bestehender Betriebe (Anhang VII, Seite 80, Zeilen 5-7). Die Two Spice Gruppe besteht aus mehreren Aktiengesellschaften, die zusammen zehn Gastronomiekonzepte führen. Im Portfolio von SBB Immobilien sind sie mit den Konzepten Yooji's, Rice Up! und Jack&Jo vertreten. Yooji's ist ein Sushirestaurant, Rice Up! steht für Asian Fusion Kitchen, hier bekommt man Rice-Bowls nach seinem Wunsch zusammengestellt, und Jack&Jo ist ein Slow-Food-Restaurant, das auf gesunde und regionale Küche setzt (Two Spice AG, n. d.).
- **W. Kirwin:** Projektmanager bei CIP Management AG. W. Kirwin ist zuständig für die Expansion der Gruppe, von der Standortsuche über die Verhandlung der Mietverträge und den Bauprozess bis zur Eröffnung der Restaurants (Anhang VIII, Seite 88, Zeilen 10-13). Zu CIP Management gehören die Gastronomiekonzepte B.Good, Stripped Pizza und Beetnut. Letzteres ist auch im Portfolio von SBB Immobilien vertreten, jedoch ausschliesslich bei den Anlageobjekten und nicht am Bahnhof. B.Good serviert frische Burger, Salate und Bowls mit Zutaten aus der Region. Auch Stripped Pizza setzt auf frische Zubereitung der Pizzas ohne Zusatzstoffe. Beetnut ist ein Restaurant, das seinen Kunden gesunde, warme und kalte Speisen auf Pflanzenbasis serviert (CIP – Consumer Investment Partners AG, 2018).

- **C. Schäfer:** Researcher am Gottlieb Duttweiler Institut. Schwerpunkte Food, Konsum und Handel. Co-Autorin des *European Food Trends Report* (GDI, 2018a). Das Gottlieb Duttweiler Institut ist ein unabhängiges Trendforschungsinstitut und beschäftigt sich mit Themen in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Konsum (GDI, 2018b).
- **A. Manouchehri:** Inhaber bei Food Connection GmbH und weiteren Gastronomiebetrieben. A. Manouchehri führt das Pizzakonzept Mangia Maniga im Portfolio von SBB Immobilien und eröffnete am 16. November 2018 das Konzept Florian Café und Bar im Bahnhof Bern (Anhang X, Seite 97, Zeilen 5-11).
- **B. Läubli:** Gastronomieberatung Läubli GmbH. Seit 20 Jahren Berater für Gastronomie und Hotellerie mit Schwerpunkt Arealentwicklungen, Konzeptentwicklungen und betriebswirtschaftliche Beurteilung von möglichen Standorten für Gastronomie (Anhang XI, Seite 101, Zeilen 6-8). B. Läubli hat unter anderem bereits für SBB Immobilien das Gastronomie-Nutzungskonzept für die neue Halle Löwenstrasse im Zürcher Hauptbahnhof erstellt (Gastronomieberatung Läubli GmbH, 2018).

### 3. Aktuelle Situation und Trends in der Gastronomie

Der Erfolg von Gastronomiebetrieben hängt zu einem grossen Teil auch davon ab, wie oft sich die Bevölkerung auswärts verpflegt. Dieser Frage ging die *Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften* nach. Ihre Umfrage in der Deutsch- und Westschweiz berücksichtigte eine Stichprobe von 880 haushaltsführenden und haushaltsmitführenden Personen ab 18 Jahren mit verschiedensten demografischen Ausprägungen. Diese Umfrage brachte hervor, dass vor allem das Mittagessen häufig auswärts eingenommen wird. Von allen Befragten gaben 54.6% an, mindestens einmal pro Woche die Verpflegung ausser Haus einzunehmen. 20.1% gaben sogar an, fünfmal in der Woche ausser Haus zu Mittag zu essen. Beim Abendessen sind es immer noch 29.8%, die sich mindestens einmal pro Woche auswärts verpflegen, und beim Frühstück beträgt die Zahl noch 11.5%. Von den Befragten, die sich auswärts verpflegen, kaufen die meisten etwas zum Mitnehmen oder verpflegen sich in einem Restaurant. Von zu Hause mitgenommen oder in der Kantine gegessen wird weniger häufig. Von jenen, die sich regelmässig auswärts verpflegen (fünfmal pro Woche), essen die meisten jedoch in einer Kantine. Die Umfrage wurde bei zufällig ausgewählten Personen mittels Papierfragebogen durchgeführt, der ihnen per Post geschickt wurde. Daher ist zu berücksichtigen, dass sowohl erwerbstätige wie auch nicht erwerbstätige Personen befragt wurden (Dr. Brunner & Casetti, 2014, S. 69-74). Das Verhalten lässt sich daher nicht direkt auf Bahnkunden übertragen. Von allen Bahnstufennutzern sind ein Drittel zum Pendeln oder wegen Geschäftsreisen unterwegs (SBB, 2018). Aufgrund der hohen Beschäftigungsrate in der Schweiz (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, n. d.) kann für diese Arbeit davon ausgegangen werden, dass die auswärtige Verpflegung bei den Bahnstufennutzern noch höher ist, da diese bereits ausser Haus und grösstenteils erwerbstätig sind. Dies bedeutet, dass mit den hohen Passagierzahlen in den Bahnhöfen auch eine grosse Nachfrage nach Verpflegungsangeboten vorhanden ist.

Die fünf grössten Bahnhöfe der SBB (Basel SBB, Bern, Genève Cornavin, Luzern, Zürich HB) sind zugleich auch Einkaufszentren und werden in allen kommerziellen Belangen von einem speziellen Center-Management-Team vor Ort geführt. Der Vergleich von Umsatz und

Produktivität<sup>2</sup> zeigt, dass die Grossbahnhöfe der SBB durchaus mit klassischen Shoppingcentern mithalten können.

**Tabelle 1: Top 5 Shoppingcenter 2017 nach Umsatz**

Center	Umsatz in CHF	Verkaufsfläche	Produktivität
Einkaufszentrum Glatt, Glattzentrum	601 Mio.	43'387 m <sup>2</sup>	13'840 CHF/m <sup>2</sup>
Airport & Airside Center, Flughafen Zürich	576 Mio.	32'025 m <sup>2</sup>	17'986 CHF/m <sup>2</sup>
ShopVille-Zürich Hauptbahnhof, Zürich	472 Mio.	16'948 m <sup>2</sup>	27'849 CHF/m <sup>2</sup>
Shoppi Tivoli, Spreitenbach	409 Mio.	78'376 m <sup>2</sup>	5'216 CHF/m <sup>2</sup>
Centre Balexert, Genève	394 Mio.	50'646 m <sup>2</sup>	7'810 CHF/m <sup>2</sup>

Quelle: Eigene Darstellung nach GfK Switzerland AG, 2018, S. 30, 39, 47ff, 116

Die Tabelle 1 zeigt den Umsatz, die Verkaufsfläche und die Produktivität der fünf umsatzstärksten Shoppingcenter der Schweiz aus dem Jahr 2017.

**Tabelle 2: Top 5 Shoppingcenter 2017 nach Produktivität**

Center	Umsatz in CHF	Verkaufsfläche	Produktivität
Bahnhof Bern	207 Mio.	6'910 m <sup>2</sup>	30'003 CHF/m <sup>2</sup>
ShopVille-Zürich Hauptbahnhof, Zürich	472 Mio.	16'948 m <sup>2</sup>	27'849 CHF/m <sup>2</sup>
Bahnhof Luzern	168 Mio.	6'179 m <sup>2</sup>	27'189 CHF/m <sup>2</sup>
Gare de Genève Cornavin	126 Mio.	5'100 m <sup>2</sup>	24'771 CHF/m <sup>2</sup>
Airport & Airside Center, Flughafen Zürich	576 Mio.	32'025 m <sup>2</sup>	17'986 CHF/m <sup>2</sup>
Bahnhof Basel SBB	135 Mio.	7'085 m <sup>2</sup>	17'536 CHF/m <sup>2</sup>

Quelle: Eigene Darstellung nach GfK Switzerland AG, 2018, S. 39, 47, 116

Die Tabelle 2 zeigt den Umsatz, die Verkaufsfläche und die Produktivität der sechs Shoppingcenter mit der höchsten Produktivität der Schweiz aus dem Jahr 2017.

Im Jahr 2017 war das ShopVille-Zürich Hauptbahnhof<sup>3</sup> mit einem Umsatz von CHF 472 Mio. das drittstärkste Shoppingcenter der Schweiz (GfK Switzerland AG, 2018, S. 39). In der Produktivität liegen die Bahnhöfe Bern, Luzern, Genève Cornavin, Zürich HB und Basel SBB gar deutlich über den klassischen Shoppingcentern. Einzig das Airport Shopping & Airside-

<sup>2</sup> Umsatz pro m<sup>2</sup> Verkaufsfläche

<sup>3</sup> Inkl. städtischer Teil

Center am Flughafen Zürich kann sich auch in die Liste der Shoppingcenter mit der höchsten Produktivität einreihen (GfK Switzerland AG, 2018, S. 47f). Daher ist ein Vergleich der Bahnhöfe mit Shoppingcentern naheliegend. Dazu werden in diesem Kapitel die aktuelle Situation und die bekannten Trends der Gastronomie in den Bahnhöfen und Einkaufszentren mit der klassischen Gastronomie verglichen. Ein Vergleich mit der klassischen Gastronomie macht insofern Sinn, da diese Betriebe sich grundsätzlich an weniger frequentierten Lagen befinden und deshalb den Kunden einen Grund geben müssen, den Weg auf sich zu nehmen und ins Restaurant zu kommen (Anhang IX, C. Schäfer, Seite 92, Zeilen 39-40).

### **3.1. Gastronomie in Einkaufszentren**

Während die meisten Entwicklungen 2016 im Schweizer Shoppingcenter-Markt im negativen Bereich lagen, konnte die Gastronomie sowohl im Flächenanteil wie auch beim Umsatz zulegen. Dies ist eine Reaktion auf den allgemeinen Trend zu mehr Onlinehandel und dem damit verbundenen Rückgang bei den onlineaffinen Non-Food-Angeboten im Einzelhandel. Die Stärke der Shoppingcenter liegt darin, den Kunden ein analoges Erlebnis zu bieten. Diese Stärke müssen sie noch weiter ausbauen und den Kunden vor Ort, im Center, ein Erlebnis bieten, welches er online nicht bekommt. Da kommen die Erfrischungs- und Verpflegungsangebote zum Zug, die der Kunde nicht gleichzeitig mit einem Buch oder Kleidern online bestellen kann. Die Schweizer Shoppingcenter haben die Bedeutung der Gastronomie erkannt, auch als Möglichkeit, die Aufenthaltsdauer der Kunden im Center zu erhöhen. Auch die aktuellen Zahlen bestätigen diesen Trend. Im Jahr 2016 hat sich der Flächenanteil der Gastronomie in den Shoppingcentern von 6.3% auf 6.4% erhöht, während der Umsatzanteil von 5.4% auf 6.1% gestiegen ist. Das Umsatzwachstum in der Gastronomie konnte 2016 in Shoppingcentern aller Grössen beobachtet werden. (GfK Switzerland AG, 2017, S. 89)

In seiner *Studie zur Zukunft der Schweizer Shoppingcenter* gewichtet T. Stiefel ein grosses und qualitativ gutes Gastronomieangebot als einen der Hauptfaktoren für den Erfolg von Schweizer Shoppingcentern in Zukunft. In einem Interview erklärt ihm J. Tanner, Präsident & Chairman des Swiss Council of Shoppingcenters von 2011 bis 2017, dass die Gastronomie in den Einkaufszentren massiv an Bedeutung gewinnen wird. Gemäss Tanner braucht es auch in Zukunft eine gewisse Grösse, damit die Shoppingcenter bestehen können. Weiter kann

man in Europa bereits eine Tendenz zu Shoppingcentern mit bis zu 35% Gastronomieanteil beobachten. Aktuell liegt der Gastronomieanteil in der Schweiz noch um 7%, wird sich aber in Zukunft sicher bis 20% erhöhen. Dies hat auch damit zu tun, dass die Shoppingcenter immer mehr einen Third-Place-Charakter haben; dass man nicht bloss zum Einkaufen dahingeht, sondern auch zum Essen, für den sozialen Austausch und um etwas zu erleben. Auch unsere Gesellschaft untersteht einem Wandel. Wenn also das Gastronomieangebot in den Shoppingcentern den Erwartungen der Konsumenten entspricht, kann es gut zur Alternative von einem klassischen Restaurant im Stadtzentrum werden. Dadurch wird auch der Anspruch an die Gastronomie in Shoppingcentern in Zukunft deutlich höher sein. Die Shoppingcenter in der Schweiz brauchen eine eigene Identität, müssen zur Marke werden, die den Konsumenten ein Versprechen abgeben. Dazu muss die Kernzielgruppe klarer definiert werden. Eine klare Positionierung empfiehlt sich daher sehr, ohne zu vergessen, dass ein Shoppingcenter weiterhin für die breite Masse da sein muss. Die Gastronomie kann einen grossen Teil dazu beitragen, indem sie sich als Treffpunkt anbietet und zum Verweilen einlädt. Ein erfolgreiches Shoppingcenter wird aber auch in Zukunft an der Produktivität und am Umsatz gemessen werden. (in Stiefel, 2013, S. 10ff)

Im *European Food Trends Report* von 2013 wird ebenfalls beschrieben, wie Händler die Wichtigkeit von einem Verpflegungsangebot erkannt haben, um die Verweildauer der Kunden und die Umsätze anzukurbeln, denn diese Effekte haben einen gegenseitigen positiven Einfluss. In einer Zeit, in welcher der stationäre Einzelhandel unter dem Onlinehandel leidet, wird Essen zu einem wichtigen Faktor, um Kunden zu gewinnen. Die Gastronomiebetreiber in Shoppingcentern sind nicht mehr bloss zur Versorgung der Konsumenten da. Ihre Betriebe werden immer mehr zu einem Treffpunkt für Menschen und stärken so auch die Kundenbindung. Bei neuen Shoppingcentern wird mehr Platz für Gastronomieangebote geplant. Dies widerspiegelt den zuvor erwähnten Trend, dass die Gastronomie immer mehr Flächen belegt. Aber nicht nur die Menge, auch die Qualität der Angebote nimmt immer mehr zu. Teilweise eröffnen sogar namhafte Gastronomen neue Restaurants für die Shoppingcenterkundschaft. Durch diese Entwicklung öffnen sich die Shoppingcenter immer mehr nach aussen und die Gastronomie wird zum Bindeglied zur Aussenwelt. (Hauser, Bosshart, & Muller, 2013, S. 34f)

### 3.2. Gastronomie am Bahnhof

In den klassischen Shoppingcentern nehmen die Anteile der Gastronomie sowohl an der Fläche als auch am Umsatz zu, befinden sich aber allgemein auf tiefem Niveau. In den Center-Management-Bahnhöfen der SBB<sup>4</sup> hingegen ist die Gastronomie schon ein grosser Umsatztreiber, der sich aber immer noch im Wachstum befindet. 2015 wurden 22% aller Umsätze in der Gastronomie erzielt. 2016 waren es 23% und 2017 25% (GfK Switzerland AG, 2017, S. 89) (interne Daten SBB).

Genauso wie in den klassischen Shoppingcentern ist der Umsatzanteil der Gastronomie in den Bahnhöfen tiefer als der Flächenanteil. 2017 lag der Flächenanteil der Gastronomieangebote über alle Bahnhöfe gesehen bei 23%, während der Umsatz 18% ausmachte. Nur bei den Center-Management-Bahnhöfen lag der Umsatz auch bei 25%, wie der Flächenanteil. Dieser Vergleich widerspiegelt auch die Produktivität der Gastronomie. Über alle Bahnhöfe gesehen ist die Produktivität in der Gastronomie 30% tiefer als in den übrigen Branchen. In den Center-Management-Bahnhöfen ist der Unterschied bloss 16%. Die tiefe Produktivität der Gastronomie liegt an dem allgemein höheren Flächenbedarf. In den grösseren Bahnhöfen ist die bessere Produktivität insbesondere auf die Take-Aways zurückzuführen. Sie können an guten Standorten auf verhältnismässig kleinen Flächen die Kunden sehr schnell bedienen und erfreuen sich einer hohen Nachfrage. In den fünf grössten Bahnhöfen erzielten 2017 die Take-Aways 45% des Umsatzes in der Gastronomie auf einem Flächenanteil von 22%. (interne Daten SBB)

Neben den quantitativen Aspekten müssen auch qualitative Aspekte und externe Einflussfaktoren berücksichtigt werden, um den aktuellen Stand der Gastronomie in den Bahnhöfen darzustellen. Dazu empfiehlt sich eine SWOT-Analyse. SWOT steht dabei für die englischen Begriffe Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Diese Analyse besteht aus den vier Feldern Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und stellt als Momentaufnahme die internen und externen Faktoren dar, die das Unternehmen beeinflussen. (Maimanis, 2014)

---

<sup>4</sup> Basel SBB, Bern, Genève Cornavin, Luzern, Zürich HB

**Tabelle 3: SWOT-Analyse der Gastronomie am Bahnhof**

	<i>Positiv</i>	<i>Negativ</i>
<i>Intern</i>	<b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frisches Angebot</li> <li>• Schnelles Angebot</li> <li>• Angebot in verschiedenen Preislagen</li> <li>• Qualitative Produkte</li> <li>• Offenheit für innovative Konzepte</li> <li>• Raum für Innovation</li> </ul>	<b>Schwächen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich wiederholendes Angebot</li> <li>• Wenig Aufenthaltsqualität</li> <li>• Noch wenig innovative Konzepte</li> <li>• Nur wenig gesunde Angebote</li> <li>• Angebot für verschiedene Diäten fehlt</li> </ul>
<i>Extern</i>	<b>Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Nachfrage (viele Passanten)</li> <li>• Durchmischte Kundschaft</li> <li>• Steigende Nachfrage nach Verpflegung unterwegs</li> <li>• Konsumenten sind offen für Neues</li> <li>• Zentrale Lage in der Stadt</li> </ul>	<b>Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klumpenrisiko durch grosse Player</li> <li>• Übersättigung des Angebots</li> <li>• Veränderung der Kundenbedürfnisse</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

Die Tabelle 3 zeigt die SWOT-Analyse des Gastronomieangebots an den Bahnhöfen der SBB. Die einzelnen Punkte stammen aus den Interviews, welche im Rahmen dieser Arbeit mit verschiedenen Gastronomieexperten und -betreibern sowie Kunden geführt wurden und sich im Anhang zu dieser Arbeit befinden.

Die SBB ist aktuell daran, für alle 22 SRWE-Bahnhöfe eine Wirtschaftseinheitsstrategie (WESTRA) zu erstellen. Für jeden Bahnhof wird in einem Projektteam ein separates Strategiepapier erstellt. Dieses zeigt auf, wie die Strategie zur Entwicklung des ganzen SBB-Areals am Bahnhof in den kommenden 15 bis 20 Jahren aussieht. Ein Teil dieser WESTRA ist jeweils ein strategischer Flächennutzungsplan (SFNP). Dieser bestimmt, wie die zur Verfügung stehenden kommerziellen Flächen an einem Bahnhof genutzt werden sollen; das heisst, was für ein Angebot resp. welche Branche auf welcher Fläche platziert werden soll. Dies mit dem Hintergrund, den Kunden den bestmöglichen Angebotsmix zu bieten, um die Kundenzufriedenheit zu steigern und gleichzeitig die Mieteinnahmen zu sichern. In diesen



SFNPs wird die Gastronomie in vier Kategorien unterteilt. Diese sind *Gastronomie schnelles Angebot*, *Gastronomie Quick Service Restaurant*, *Gastronomie Convenience Angebot* und *Gastronomie ruhiges Angebot*. Zu der Kategorie *Gastronomie schnelles Angebot* gehören hauptsächlich Take-Aways und Bäckereien. Die Produkte sind in der Regel bereits vorbereitet und grundsätzlich zum Mitnehmen gedacht. Sitzplätze sind nicht zwingend. Wenn Sitzplätze vorhanden sind, gibt es keine Bedienung am Platz. Mit *Gastronomie Quick Service Restaurant* werden Fast-Food-Angebote bezeichnet. Die bekanntesten Mieter in dieser Kategorie sind McDonald's und Burger King. Als *Gastronomie Convenience Angebot* werden Bars/Cafébars und Schnellrestaurants klassifiziert. Letztere zeichnen sich durch frische Produkte und einen schnellen, reduzierten Service aus. Den Kunden stehen Sitzplätze zur Verfügung, der Bestell- und Bezahlvorgang findet aber meistens an einer Theke statt. Zu *Gastronomie ruhiges Angebot* gehören Restaurants mit dem kompletten Service am Tisch. In dieser Kategorie ist die Aufenthaltsdauer der Kunden deutlich länger. Das Angebot richtet sich weniger nach dem Bedürfnis von schneller Verpflegung, sondern richtet sich an Gäste, die eine angenehme, ruhige Atmosphäre schätzen und auch eine gewisse Zeit an diesem Ort verbringen möchten. Der Zielwert des Flächenanteils an Gastronomie, im Vergleich zu den anderen Branchen, wird für den Bahnhof der Zukunft auf 29% festgelegt. Innerhalb der Gastronomie sind keine Zielwerte für den Anteil der vier zuvor genannten Kategorien festgelegt. 2017 verteilten sich diese an den SRWE-Bahnhöfen, für welche die SFNPs gelten, folgendermassen: 20% *Gastronomie schnelles Angebot*, 8% *Gastronomie Quick Service Restaurant*, 27% *Gastronomie Convenience Angebot* und 45% *Gastronomie ruhiges Angebot*. (interne Dokumente SBB)

**Abbildung 2: Zielwerte Bahnhof der Zukunft – Zürich HB**

Nutzungen	Fläche			Mieteträge		
	IST in %	SOLL in %	GAP in %	IST in %	SOLL in %	GAP in %
Verkauf Gastro	32%	29%	11%	31.1%	32.0%	-3%
Verkauf Food	23%	41%	-44%	31.6%	45.5%	-31%
Verkauf Non Food	36%	22%	63%	34.0%	18.9%	30%
Verkauf Services	9%	8%	12%	3.4%	3.6%	-6%
	<b>100.0%</b>			<b>100.0%</b>		

Quelle: Interne Daten SBB

Die Abbildung 2 zeigt die Zielwerte des Bahnhofs der Zukunft und die Abweichung davon am Beispiel Zürich HB. Der Anteil an der Gesamtfläche und am Gesamtertrag für die vier Kategorien Verkauf Gastro, Verkauf Food, Verkauf Non Food und Verkauf Services sind von der SBB vorgegeben und gelten für alle Bahnhöfe der Kategorie SRWE. Im Zuge der WESTRAS wird der aktuelle Anteil jeweils überprüft. Auf dieser Abbildung ist ersichtlich, wie hoch der jeweilige Anteil sein soll und wie hoch die Abweichung davon in Zürich HB ist.

Die Kategorien *Gastronomie schnelles Angebot* und *Gastronomie Quick Service Restaurant* haben die höchste Produktivität und können die hohen Pendlerfrequenzen am besten abschöpfen. Dadurch sind diese zwei Kategorien in sich betrachtet die lukrativsten für die SBB. Gleichzeitig bieten sie aber sehr geringe oder teilweise keine Aufenthaltsqualität und leisten dadurch auch nur einen kleinen Beitrag zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und zur Positionierung der Bahnhöfe als Destination. Daher sind die anderen zwei Kategorien (*Gastronomie Convenience Angebot* und *Gastronomie ruhiges Angebot*) ebenfalls sehr wichtig, um das Angebot zu ergänzen. Damit alle Kategorien berücksichtigt werden und damit die WESTRA-Massnahmen den Kunden einen Mehrwert bieten, wird in der WESTRA eine Übersicht erstellt, die die Qualität des geplanten Gastronomieangebots wiedergibt. Diese Übersicht beinhaltet verschiedene Beispiele von Konzepten jeder Kategorie und zeigt grafisch auf, in welchem Ausmass diese zur Aufenthaltsqualität und zu den Mieteinnahmen beitragen, ob die Konzepte regional, national oder international verankert sind und ob sie eine Innovation für den Schweizer Markt darstellen. Die SBB setzt sich nämlich zum Ziel, in Zukunft vermehrt auf regionale und innovative Konzepte und weniger auf internationale Brands zu setzen. Die Wichtigkeit internationaler Player (z.B. Burger King und McDonald's) lässt sich nicht bestreiten. Diese befriedigen eine grosse Nachfrage und erzielen hohe Umsätze. Bestenfalls generieren sie sogar zusätzliche Frequenzen im Bahnhof oder in einem eher schwach frequentierten Bahnhofsteil. Obwohl sie eine grosse Nachfrage befriedigen, bieten sie den Kunden in Bezug auf Aufenthaltsqualität und Qualität der Produkte in der Regel keinen besonderen Mehrwert. Aus diesem Grund möchte die SBB vermehrt lokale Akteure berücksichtigen, die einzigartige und moderne Konzepte entwickeln und somit einen höheren Mehrwert generieren und dazu beitragen, dass der Bahnhof zur Destination wird. (interne Dokumente SBB)

**Abbildung 3: Gastronomie am Bahnhof**

Kategorie Bahnhof der Zukunft	Kategorie SFNP	Branchen Kategorien	Mietertrag	Aufenthaltsqualität	Regionalität	Innovation Markt Schweiz
Gastronomie	Gastronomie schnelles Angebot	Take-Away Hot	😊	😞	National	Nein
	Gastronomie schnelles Angebot	Bäckerei / Konditorei	😊	😞	Regional	Nein
	Gastronomie Quick Service Restaurant	McDonald's / Burger King / International Fast Food Chain Restaurants	😊	😐	International	Nein
	Gastronomie Convenience Angebot	Bar, Cafébar	😐	😊	International	Ja
	Gastronomie ruhiges Angebot	Restaurant Casual Dining	😞	😊	Regional	Nein

Quelle: Eigene Darstellung nach Vorlage SBB

Die Abbildung 3 zeigt ein Beispiel der Bewertung von Gastronomiekonzepten, wie sie im Rahmen der WESTRAS vorgenommen wird. Die Darstellung bezieht sich nicht auf einen bestehenden Bahnhof und basiert auf fiktiven Konzepten.

### 3.3. Gastronomie allgemein

In der Gastronomie gibt es heute vier wesentliche Faktoren, die diese beeinflussen und steuern. Dies sind Wettbewerb der Formate, Herkunft und Handwerk, Digital und Socializing. Diese hat D. Jung in seinem Interview erläutert (Anhang VI, Seite 75, Zeilen 7-49).

**Abbildung 4: Einflussfaktoren in der Gastronomie**

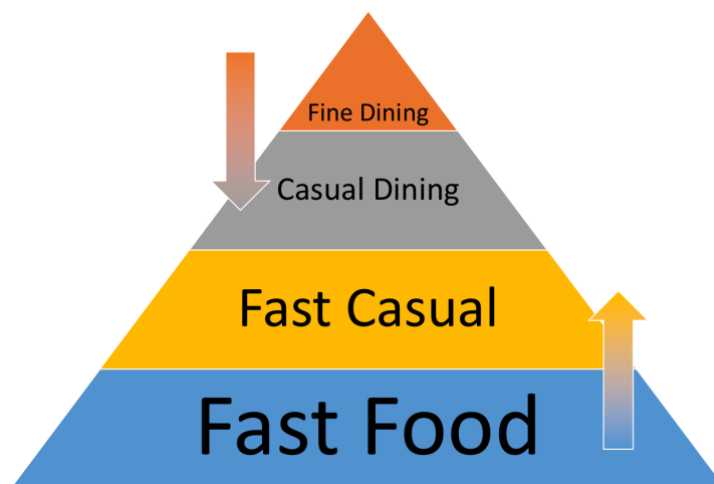


Quelle: Eigene Darstellung nach D. Jung

Die Abbildung 4 zeigt die vier Faktoren, welche die Gastronomie aktuell beeinflussen. Zu jedem Faktor sind die wichtigsten Punkte aufgelistet, die sie beschreiben oder die zur Charakterisierung dienen.

Es gibt heute vier anerkannte Formate, in welche sich Gastronomiebetriebe einordnen lassen. Diese sind Fast Food, Fast Casual, Casual Dining und Fine Dining. Innerhalb dieser Formate ist die Nachfrage nach Fast Food heute die höchste. Danach nimmt die Nachfrage über die Casual Formate bis zu Fine Dining stetig ab. Der *Wettbewerb der Formate* beschreibt eine zurzeit beobachtete Verschiebung in Richtung Casual. Das heisst, die Formate Fast Food und Fine Dining verzeichnen einen Rückgang in der Bedeutung und Nachfrage, welcher den Formaten Fast Casual und Casual Dining zugute kommt. (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 16-27)

**Abbildung 5: Wettbewerb der Formate**



Quelle: Eigene Darstellung nach D. Jung (Anhang VI)

Die Abbildung 5 zeigt die vier Formate in der Gastronomie und deren Nachfrage. Die aktuelle Nachfrage wird anhand der Stufen in der Pyramide dargestellt, und die Pfeile zeigen die Nachfrageverschiebung weg von Fine Dining und Fast Food hin zu den Casual-Formaten.

Die Industrialisierung und Globalisierung führen in der Gastronomie auch zu einem Gegentrend: *Herkunft und Handwerk*. In einer Welt der globalen Vernetzung und industriellen Herstellung vieler Produkte möchten die Konsumenten heute wieder vermehrt wissen, wo ihre Produkte herkommen und wie sie verarbeitet werden. Bei der Herkunft spielt die Regionalität eine grosse Rolle. Ein Biolabel ist für den Konsumenten weniger

aussagekräftig, als wenn er weiss, woher das Produkt stammt. Wenn das Produkt von einem ihm bekannten Bauernhof in der Umgebung stammt, kann er sich besser damit identifizieren (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 27-36). Bei Fleisch und Fisch ist es in der Schweiz Pflicht, die Herkunft schriftlich zu deklarieren (Schweizer Gastronomie Fernschule, 2017). Bei den Beilagen ist es aber oft noch schwierig, die Herkunft nachzuvollziehen (Anhang IX, C. Schäfer, Seite 92, Zeilen 20-21).

Die *Digitalisierung* nimmt auch Einzug in die Gastronomie. Viele Prozesse werden digitalisiert und dadurch vereinfacht. Aus Kundensicht zeigt sich dies vor allem bei der Platzreservation, eventuell bei der Vorbestellung des Menus und letztlich bei der Bezahlung (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 38-45). Ein gutes Beispiel dazu ist *puurpuur*. Dies ist ein neues Gastronomiekonzept, welches auf einer mobilen Applikation basiert, die als digitaler Marktplatz dient. Mit dieser Applikation werden vom Produzenten über den Gastronomiebetrieb bis zum Kunden alle Beteiligten miteinander vernetzt (*puurpuur*, 2018). Die Applikation bietet den lokalen Produzenten die Möglichkeit, ihre Ernten voranzumelden, das heisst anzugeben, wann sie welche Produkte liefern können. Das *puurpuur*-Dörfli, welches temporär in der Nähe des Bahnhofs Zug betrieben wird, fungiert als Gastronomiebetreiber und direkter Abnehmer der frischen Produkte. Die Köche stellen dann anhand der verfügbaren Produkte ein Menü zusammen, welches die Kunden wiederum in der Applikation sehen und vorbestellen können. Damit bietet *puurpuur* den Kunden ein Erlebnis vom Feld auf den Teller (S. Würth, Vertrieb & Sponsoring, Marketing & Kommunikation, *puurpuur*, persönliche Mitteilung, 30. Juli 2018). Das Ziel von *puurpuur* ist es, einen bewussteren Umgang mit Lebensmitteln und der Natur zu erreichen (*puurpuur*, 2018). Dies greift sodann auch wieder den vorherigen Punkt Herkunft und Handwerk auf und verbindet diesen mit der Digitalisierung. Die ganze Digitalisierung bringt aber auch eine grosse Herausforderung für die Gastronomiebetreiber mit sich. Gerade im Marketing geschieht heute viel über die Sozialen Medien. Da ist es für die Kleinbetriebe besonders schwierig, mitzuhalten und neben dem Kerngeschäft auch dafür noch Zeit zu finden (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 61-67).

*Socializing* beschreibt, wie, überspitzt gesagt, die Hotellobby zum Wohnzimmer wird. Sie wird zum Ort, wo man sich trifft, arbeitet oder sich erholt, und dadurch auch zu einem Inspirationsort. Ein Bahnhof strahlt eine grosse Hektik aus, aber ein solcher Ort kann dem

gerade entgegenwirken und eine gewisse Entschleunigung mit sich bringen (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 45-49). Bereits eine gemütlichere Atmosphäre und Einrichtung mit Naturmaterialien wie Holz kann aus einem Gastronomiebetrieb eine solche Oase innerhalb des hektischen Bahnhofs machen (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 10-16).

### **3.4. Entwicklung und Trends in der Gastronomie**

Bei der Recherche für diese Arbeit und den verschiedenen Interviews mit Gastronomieexperten und -betreiber, stellte sich schnell heraus, dass die Trends in der Gastronomie und der Verkehrsgastronomie<sup>5</sup> hauptsächlich von drei Begriffen geprägt sind: schnelle Verpflegung, gesunde Verpflegung und Herkunft der Produkte. Die Bahnfahrgäste verbringen oft nicht viel Zeit im Bahnhof. Entweder fahren sie bald mit dem Zug ab, sind soeben angekommen oder benutzen den Bahnhof zum Umsteigen. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer an den Bahnhöfen beträgt lediglich fünf bis zehn Minuten (SBB Immobilien, 2014). Daher war die schnelle Verpflegung schon immer wichtig an den Bahnhöfen, ist aber auch ein Trend, der allgemein vermehrt festgestellt wird. Auch das Thema Gesundheit ist ein wichtiges, wenn es um Verpflegung geht. Die Menschen achten immer mehr darauf, was sie essen. Dies sowohl in Bezug auf ihre Gesundheit (Anhang IX, C. Schäfer, Seite 92, Zeile 25) wie auch in Bezug auf die Herkunft des Essens (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 28-29). Weil die drei Trends so sehr herausragen, wurden diese als die grossen Stossrichtungen dieser Arbeit definiert. Trends provozieren meistens auch Gegentrends. Diese haben aber nicht immer einen ebenso grossen Einfluss auf den eigentlichen Trend (Universität Bern, 2018, S. 11). Aufgrund der hohen Frequenzen in den Bahnhöfen und dem damit verbundenen breiten Publikum stellen die Gegentrends auch eine Chance für die Bahnhöfe dar (C. Eggenberger, Leiter Portfolio Bahnhöfe, SBB Immobilien, persönliche Mitteilung, 19. November 2018). In diesem Kapitel werden die Trends zu einer schnellen Verpflegung auf der einen Seite und einer gesunden Verpflegung auf der anderen Seite sowie der Trend hin zu dem Bewusstsein für die Herkunft der Produkte vertieft beschrieben. Im Sinne der Langfristigkeit und des allgemeinen Überblicks, welcher das Idealmodell wiedergeben soll, wird nicht weiter auf einzelne Gegentrends eingegangen.

---

<sup>5</sup> Verpflegungsangebote für Reisende. In dieser Arbeit spezifisch am Bahnhof.

### **3.4.1. Schnelle Verpflegung**

Im Bericht von Euromonitor International war zu lesen, dass im Jahr 2015 Convenience in der Schweiz ein wichtiger Faktor in der Nachfrage nach Food Service war. Viele Schweizer haben einen schnelleren Tagesrhythmus mit teilweise längeren Arbeitszeiten. Gleichzeitig nehmen die Einzelhaushalte in den Städten immer mehr zu. Dies führt dazu, dass weniger selber gekocht wird, um die Zeit für andere Freizeitaktivitäten nutzen zu können. Somit steigt auch die Nachfrage nach Convenience Produkten. Dieser Trend wird dadurch bestätigt, dass 2015 bei der Heimlieferung, im Take-Away und beim Fast Food der grösste Umsatzzuwachs festgestellt werden konnte. Es wird erwartet, dass sich dieser Trend weiter fortsetzt. Vor allem die steigende Zahl an Einzelhaushalten und die steigende Nachfrage nach On-the-go-Produkten bei jüngeren Konsumenten wird zu mehr Verkäufen an Take-Away-Ständen und Kiosken führen. (Euromonitor International, 2016, S. 2f)

Diese Entwicklung, die 2016 von Euromonitor International festgehalten wurde, ist auch an den Bahnhöfen der SBB gut sichtbar. Die Nachfrage nach Take-Away und Convenience-Produkten hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Vereinzelt wurden Verkaufsflächen aus dem Non-Food-Bereich umgenutzt und mit Verkauf Food oder Gastronomie bespielt. Der Hauptanteil der Vergrösserung des Gastronomieangebots ist aber generisch bedingt. Bei Bauprojekten, wie etwa dem neuen Bahnhof Löwenstrasse im Zürcher Hauptbahnhof, kamen in den letzten Jahren viele neue Flächen ins Portfolio von SBB Immobilien, die oft mit Gastronomieangeboten bespielt wurden. (D. Wassmer, Leiter Center Management Region Zürich, SBB Immobilien, persönliche Mitteilung, 23. Oktober 2018)

### **3.4.2. Gesunde Verpflegung**

Auch wenn es, wie zuvor beschrieben, möglichst schnell gehen soll, ist gesundes Essen trotzdem ein wichtiger Faktor. Dies haben auch Fine-Dining-Chefs erkannt und sie entwickeln selbst hochwertige Fast-Food-Konzepte. Auch verschiedene bewährte Fast-Food-Ketten geraten unter Druck und lancieren neue, gesündere Konzepte. Heute reicht es nicht mehr, bloss gesündere Zutaten zu verwenden, wie etwa Salat als Beilage anzubieten, statt Pommes Frites (Hauser, Bosshart, Höchli, Borek, & Muller, 2015, S. 34ff). Der grosse Gewinner dieser Entwicklung sind die Fast-Casual-Konzepte, die sich mit ihrem schnellen

Angebot und gleichzeitig qualitativ guten Zutaten immer grösserer Beliebtheit erfreuen (Friend, 2014). Die Kunden wünschen sich nicht nur gute Preise, sondern auch einen guten Service und frische Produkte, während die Einrichtung vermehrt eine untergeordnete Rolle spielt (Consumer Report, 2014). Auch die Zeiten, in denen ein einziges Produkt weltweit erfolgreich ist, sind vorbei. Die Kunden suchen mehr Abwechslung, und ein einheitliches Angebot hat immer weniger Chancen. Die Homogenität wird von Massenindividualismus abgelöst. Die Produkte werden immer mehr individuell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten. Dies bietet Nischenanbietern ein grosses Potenzial zu wachsen (Hauser et al., 2015, S. 37f).

Heute bedeutet Gesundheit nicht mehr bloss nicht krank zu sein. Gesundheit ist zu einem Lifestyle geworden. Das Bewusstsein für gesunde Ernährung war nicht immer so hoch wie heute. Gesundheit und Ernährung hängen stark zusammen. Der *European Food Trends Report* berichtet von zwei Arten, wie Essen und Gesundheit zusammenhängen. Dies ist einerseits *Digestive Wellness* und andererseits *Bio-Hacking*. *Digestive Wellness* beschreibt, wie sich das Bewusstsein für den Einfluss der Verdauung auf das körperliche Wohlbefinden verändert hat, und *Bio-Hacking*, wie durch die Einnahme von bestimmten Lebensmitteln die körperliche und geistige Leistung verbessert werden kann. (Schäfer, Bosshart, & Müller, 2017, S. 8-15)

Die Zahl der Menschen mit einer Lebensmittelintoleranz steigt in Europa stetig. Diese Intoleranz wird aber in über 90% der Fälle erworben und nicht vererbt. Die Ursache dafür ist die Veränderung des Lebensmittelangebots und die damit zusammenhängende Überforderung der Verdauung. Immer mehr Geschmacksverstärker in Fertiggerichten und billigere und süssere Glucose-Ersatzstoffe in Süssgetränken tragen dazu bei. Gleichzeitig steigt aber auch die Sensibilisierung der Bevölkerung, was ebenfalls zu mehr Fällen von (bekannter) Lebensmittelintoleranz führt (MedizinAuskunft, 2009). Die Umstellung auf eine glutenfreie, laktosefreie, vegane oder vegetarische Ernährung hat verschiedene Gründe. Bei den einen ist sie auf Unverträglichkeiten, Allergien oder ethische und moralische Gründe zurückzuführen. Andere versuchen damit ihre Verdauung wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Sie versuchen eine entsprechende Ernährungsumstellung und schauen, wie ihr Körper darauf reagiert. *Digestive Wellness* bedeutet aber nicht nur Verzicht auf bestimmte Lebensmittel oder Inhaltsstoffe, sondern auch die proaktive Einnahme von Lebensmitteln,



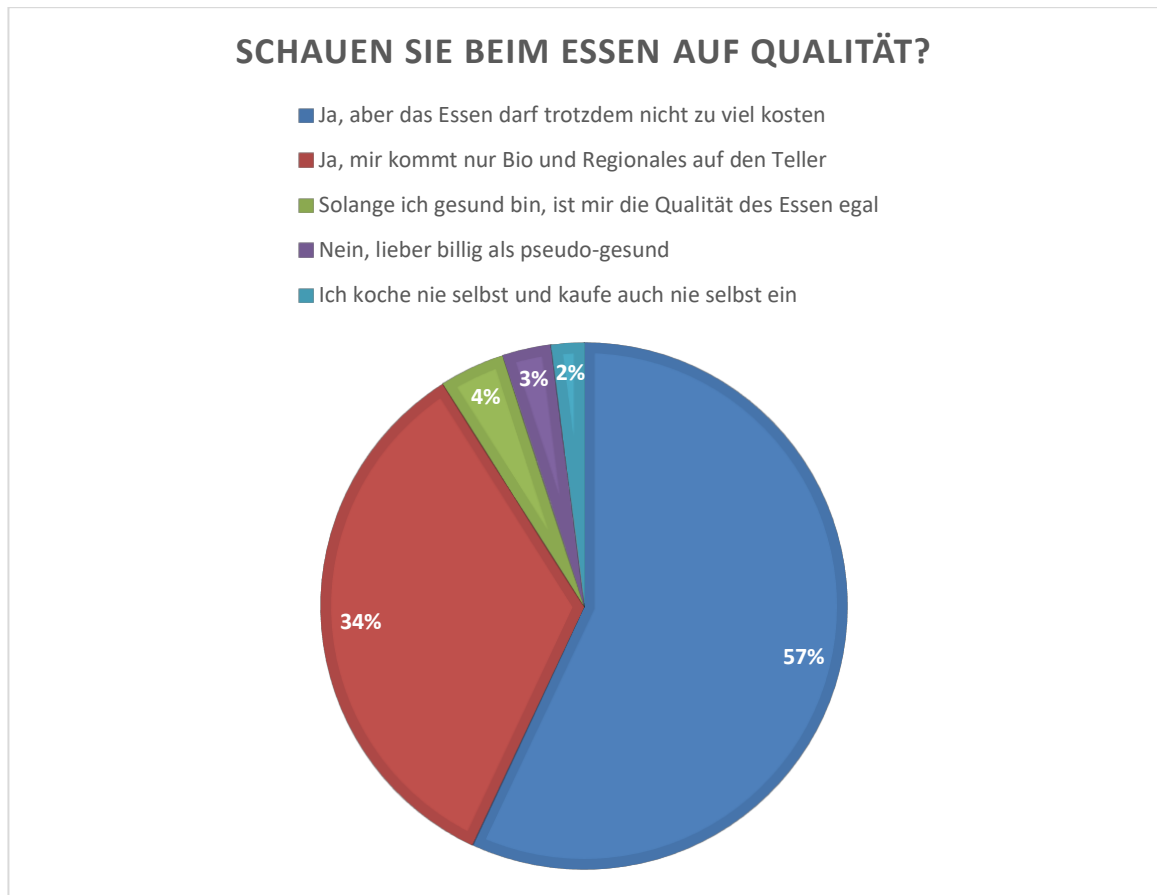
denen eine bestimmte Wirkung nachgesagt wird und die als Wundermittel gegen Verdauungsprobleme gehandelt werden (Schäfer et al., 2017, S. 9f).

Oft wird eine gesunde Ernährung mit höheren Kosten bzw. Ausgaben assoziiert (Lieberherr, Marquis, Storni, & Wiedenmayer, 2010, S. 34). Dies konnten Dr. Brunner & Casetti in ihrer Studie jedoch widerlegen. Diese zeigt auf, dass ein gesunder, ausgewogener Warenkorb nur geringfügig teurer ist als eine ungesunde Ernährung. Wenn man die Durchschnittsausgaben für Lebensmittel von den Schweizer Haushalten mit tiefem Einkommen anschaut, kann ein gesunder Warenkorb sogar noch günstiger sein als die effektiven Ausgaben (2014, S. 11).

### **3.4.3. Herkunft der Produkte**

Im Kapitel 3.3 wurde die Wichtigkeit der Herkunft von verwendeten Produkten bereits beschrieben. Dass das Wissen über die Herkunft von Lebensmitteln immer wichtiger wird, hat auch der *European Food Trends Report* des Gottlieb Duttweiler Instituts aus dem Jahr 2013 bereits aufgegriffen (Hauser et al., 2013, S. 16). Im Zusammenhang mit der Veröffentlichung dieses Reports hat die Pendlertzeitung «20 Minuten» eine nicht repräsentative Umfrage bei ihren Lesern durchgeführt. Von den mehr als 4200 Teilnehmern gaben über 90% an, dass sie beim Essen auf die Qualität achten. Die Umfrage hatte fünf vorgegebene Antworten. Von allen Teilnehmern antworteten 34% auf die Frage, ob sie beim Essen auf Qualität schauen, mit «Ja, mir kommt nur Bio und Regionales auf den Teller» und 57% mit «Ja, aber das Essen darf trotzdem nicht zu viel kosten» (20 Minuten, 2013). Bei dieser Umfrage handelt es sich nicht um eine wissenschaftliche Studie, aber die Wichtigkeit von qualitativ gutem Essen, Bio und Regionalität ist dennoch deutlich erkennbar. Auch für A. Manouchehri, Inhaber verschiedener Gastronomiekonzepte, ist es klar, dass sich die Konsumenten immer mehr für die Herkunft und Verarbeitung der Produkte interessieren. Man kann sich heute auch viel besser informieren als früher und interessiert sich daher für die ganze Liefer- und Verarbeitungskette der Lebensmittel (Anhang X, Seite 97, Zeilen 17-22).

**Abbildung 6: Umfrage «Schauen Sie beim Essen auf Qualität?»**



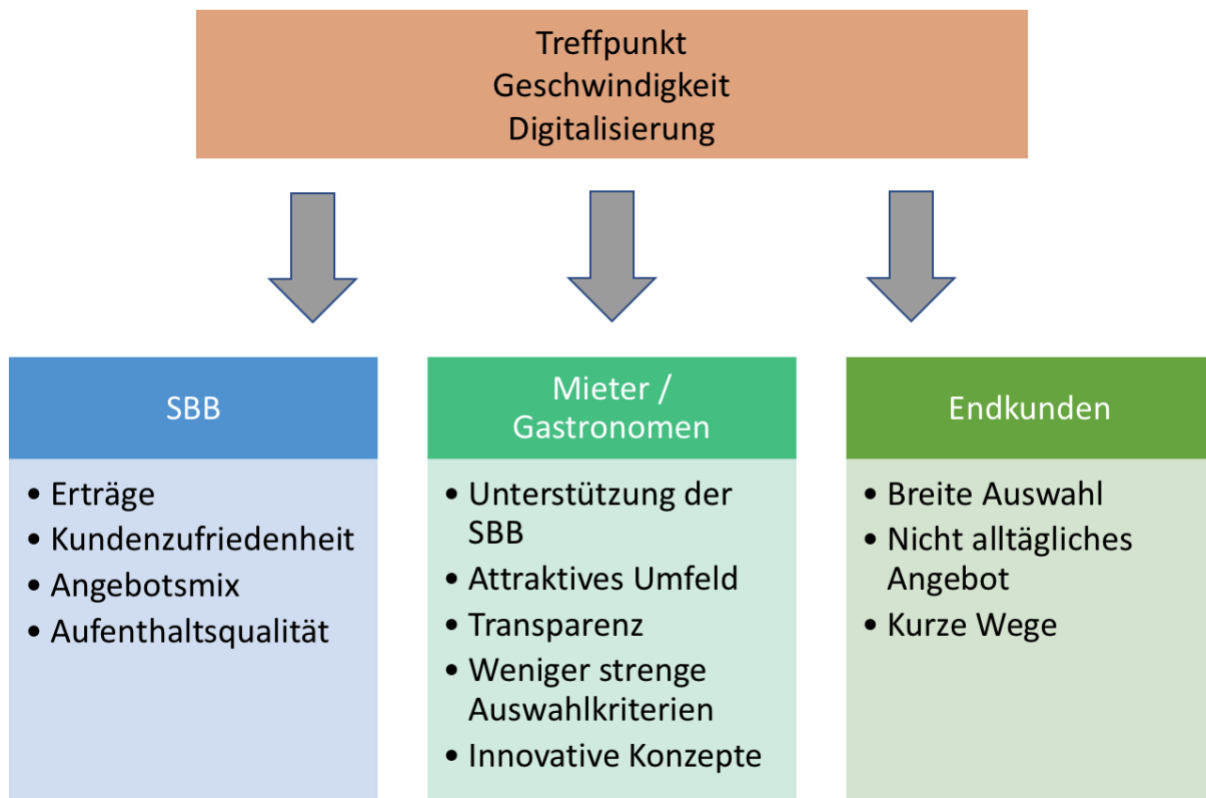
Quelle: Nach 20 Minuten, 2013

Die Abbildung 6 zeigt die Auswertung der Umfrage von 20 Minuten zum Thema Qualität beim Essen. Mit fünf Antworten zu Auswahl gaben über 90% an, dass sie beim Essen auf die Qualität schauen. Für mehr als die Hälfte ist dabei aber auch der Preis entscheidend, dieser darf nicht zu hoch sein.

#### 4. Erwartungen an Gastronomie am Bahnhof der Zukunft

Dieses Kapitel befasst sich mit den Erkenntnissen, die während den Interviews mit verschiedenen Gastronomieexperten, -betreibern und Kunden gewonnen wurden. Während den Interviews haben die befragten Personen dargelegt, was sie persönlich oder die Firma, für die sie arbeiten, für Erwartungen an das Gastronomieangebot am Bahnhof der Zukunft haben oder wie sie denken, dass es sich entwickeln wird. Um die Ergebnisse zu strukturieren, ist das Kapitel in vier Unterkapitel aufgeteilt. Diese zeigen jeweils gesondert die Haltung der SBB, jene der Mieter und Gastronomen und jene der Kunden als separate Anspruchsgruppen und zuletzt eine übergeordnete Einschätzung der befragten Experten.

**Abbildung 7: Ansprüche an Gastronomie am Bahnhof der Zukunft**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 7 zeigt die Ansprüche an die Gastronomie am Bahnhof der Zukunft, die in diesem Kapitel erklärt werden. Es wurden einerseits die Erwartungen der drei Anspruchsgruppen SBB, Mieter/Gastronomen und Kunden aufgeführt sowie übergeordnet die Einschätzung der befragten Experten.

#### 4.1. Erwartungen der SBB

Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit erwähnt wurde, trägt SBB Immobilien einen wichtigen Teil zur Finanzierung der Bahninfrastruktur in der Schweiz bei. Daher sind die finanziellen Ziele sehr hochgesteckt und die SBB erwartet vom ihrem Immobilienportfolio eine langfristig gesicherte und hohe Rendite. Daneben trägt das Angebot an den Bahnhöfen auch einen erheblichen Teil zur Kundenzufriedenheit der Bahnkunden bei. Die Kundenzufriedenheit Bahnhöfe wird jeweils quartalsweise in verschiedenen Bereichen gemessen. Insgesamt werden die Kunden in acht Bereichen zu ihrer Zufriedenheit befragt. Dazu gehören unter anderem die Sauberkeit, das Sicherheitsempfinden, die Beschilderung, die Werbung und die Einkaufsmöglichkeiten. Das Gastronomieangebot fällt ebenfalls in den Bereich der Einkaufsmöglichkeiten (SBB, 2018). Deshalb ist für die SBB neben den gesicherten Mieterträgen auch ein guter Angebotsmix sehr wichtig (C. Eggenberger, PM, 31. Oktober 2018). Das Angebot in den Bahnhöfen besteht bei Weitem aus mehr als nur Verpflegungsangeboten. Den Kunden steht zum Beispiel am Zürich HB (inkl. städtischem Teil) ein Angebot von über 200 Verpflegungsangeboten, Services, Dienstleistungen und Läden in den verschiedensten Bereichen bereit (SBB CFF FFS, n. d. (c)). Bei der Kundenzufriedenheit Bahnhöfe beurteilen die Befragten das gesamte Angebot und nicht nur die Gastronomie. Da die Gastronomie sowohl bei der Fläche wie auch beim Umsatz einen Anteil zwischen 20% und 25% aufweist, ist dieses Angebot aber massgeblich an der Kundenzufriedenheit beteiligt.

Bei SBB Immobilien setzen sich die Mieteinnahmen von kommerziellen Flächen aus zwei Teilen zusammen. In jedem Mietvertrag wird eine individuell bestimmte Mindestmiete festgelegt. Zusätzlich wird eine Umsatzabgabe definiert, die zum Greifen kommt, sobald sie die Mindestmiete übersteigt. Sowohl Mindest- wie auch Umsatzmiete hängen von diversen Faktoren ab. Einen grossen Einfluss haben die Branche, die Grösse des Bahnhofs und die Lage der Fläche innerhalb des Bahnhofs. Gemäss G. Geissmann, Gastronomiespezialistin im Kompetenzzentrum Retail & Food Service bei SBB Immobilien, ist die SBB heute sehr auf die Mindestmiete fixiert. Die Centerleiter haben einen gewissen Druck von der Geschäftsleitung, die vorgegebenen Erträge zu erzielen. Eine hohe Mindestmiete ist daher wichtig für ihre Zielerreichung. Bei der Neueröffnung von Läden liegt zwar jeweils eine Umsatzprognose vor,

aber ob diese erreicht wird, kann man erst im Nachhinein überprüfen. Für G. Geissmann ist es wichtig, dass die Mindestmiete weniger Gewichtung erhält. Denn wenn ein Konzept erfolgreich ist und die Umsatzmiete greift, werden die gleichen Erträge erzielt, auch wenn die Mindestmiete tiefer ist. Gerade für kleinere Unternehmen ist eine hohe Mindestmiete ein Risikofaktor und somit ein Hinderungsgrund, ein Konzept im Bahnhof zu eröffnen. Wenn die Mindestmiete weniger gewichtet ist, erhöht sich die Chance, neue und innovative Konzepte platzieren zu können. (Anhang II, Seite 62, Zeilen 86-112)

## **4.2. Erwartungen der Mieter/Gastronomen**

Für diese Arbeit wurden Interviews mit drei verschiedenen Vertretern von Gastronomiebetrieben geführt, die verschiedene Konzepte im Portfolio von SBB Immobilien betreiben. Diese wurden unter anderem dazu befragt, was im Zusammenhang mit dem Gastronomieangebot am Bahnhof der Zukunft ihre Erwartungen an die SBB sind und wie sie sich ebendieses Angebot vorstellen.

Für R. Hassler ist klar, dass die SBB die Gastronomiebetriebe aktiv unterstützen und bei Problemen Hand bieten muss. Wenn ein Konzept zum Beispiel nicht wie gewünscht funktioniert, sollte es einfach durch ein anderes Konzept ersetzt werden können. Als Gastronomiebetreiber ist für Two Spice wichtig, dass auch das weitere Angebot für die Kunden attraktiv gestaltet wird und dass sich im Umfeld andere anziehende Konzepte befinden. Dadurch entsteht ein Destinationsort, bei dem zum Beispiel auch Gruppen von Freunden für alle ein entsprechendes Angebot finden können. Weiter wünscht er sich Transparenz von der SBB, dass die getroffenen Entscheide nachvollzogen werden können. (Anhang VII, Seite 80, Zeilen 175-189)

Die Vorstellungen von W. Kirwin gehen in eine ähnliche Richtung wie jene von R. Hassler. Er sieht den Bahnhof in Zukunft vermehrt als Treffpunkt. Mit dem Wandel im Detailhandel werden in Zukunft wohl vermehrt Flächen frei sein, welche dann von den SBB für Konzepte mit Destinationscharakter genutzt werden können. Der Bahnhof ist bereits ein Treffpunkt in der Stadt und profitiert meist von einer sehr zentralen Lage. Mit einem Co-Working-Angebot zum Beispiel kann die SBB diese Chance nutzen und den Kunden einen Ort bieten, an dem man sich trifft und gerne bleibt. In diesem Zusammenhang erwartet W. Kirwin auch, dass die

SBB bei den Auswahlkriterien weniger streng ist und verschiedenen Anbietern auch die Chance gibt, sich zu präsentieren. (Anhang VIII, Seite 88, Zeilen 84-105)

Ein interessantes Angebot für die Kunden ist auch für A. Manouchehri wichtig. Daher erwartet er, dass die SBB bei der Flächenvergabe neben den Grosskonzernen auch kleine und mittlere Unternehmen berücksichtigt. Die SBB sollte daher im Sinne eines guten Mietermixes und eines ansprechenden Angebots auch Kompromisse eingehen, damit innovative Konzepte sich präsentieren können. (Anhang X, Seite 97, Zeilen 103-110)

Insgesamt sticht also heraus, dass von Seiten der Gastronomen allgemein ein interessantes Angebot gewünscht wird. Wenn das Gesamtangebot interessant ist, ergibt sich für die Kunden ein Mehrwert durch die spannende Auswahl. Zu einem solchen interessanten Mietermix tragen vor allem kleinere Unternehmen mit eigenen und neuen Konzepten bei. Die SBB muss daher bei den Vergabekriterien darauf achten, dass auch kleine Unternehmen gegenüber den grossen Marken eine Chance haben. Der Vorteil, den die Grossunternehmen haben, liegt unter anderem bei ihrer finanziellen Macht. Deshalb sollte bei einer Flächenvergabe insbesondere der Mehrwert des Konzeptes für die Kunden und die Ergänzung des bestehenden Angebotes beachtet werden. Die grossen Marken, welche schon viele Konzepte in den Bahnhöfen platziert haben, haben auch mehr Erfahrung, was die Prozesse bei der SBB betrifft. Eine Unterstützung der kleineren ist also sehr wichtig, sodass diese dieselben Chancen haben. Wenn das Angebot nun genug interessant ist, kann der Bahnhof eine gewisse Anziehungskraft ausstrahlen und profitiert zusammen mit der guten Lage von einem hohen Ansehen als Treffpunkt für die Menschen. Gerade dies hat einen weiteren positiven Effekt. Wo viele Leute sind, die sich auch länger da aufhalten möchten, ergibt sich die Chance, differenzierte Konzepte zu platzieren, die genau dies ermöglichen. Eine solche Idee ist, wie von W. Kirwin erwähnt, das Co-Working. Die Bezeichnung Co-Working-Space beschreibt einen Arbeitsplatz mit flexiblen Strukturen, der für Menschen mit atypischen und neuen Arbeitsweisen designt ist und nicht nur Mitarbeitern einer bestimmten Firma zur Verfügung steht (Pohler, 2011). Mit seiner zentralen Lage ist der Bahnhof gut geeignet für solche Co-Working-Konzepte.

### **4.3. Erwartungen der Kunden**

Damit ein Angebot Erfolg hat, müssen vor allem auch die Bedürfnisse der Kunden berücksichtigt werden. Es nützt nichts, ein (in den Augen des Unternehmens) gutes Produkt anzubieten, wenn die Nachfrage danach nicht besteht. Aus diesem Grund wurden auch drei Interviews mit Bahnstufennutzern und somit möglichen Kunden geführt. Deren Erwartung an die Gastronomie am Bahnhof der Zukunft sind nachfolgend zusammengefasst. Es ist jedoch zu beachten, dass es sich hierbei um die Aussagen von einzelnen Personen handelt und keineswegs eine repräsentative Umfrage darstellt.

Bei der Frage nach den Erwartungen an die Gastronomie am Bahnhof der Zukunft bezogen sich alle Antworten der befragten Kunden auf die Vielfalt des Angebots. Das Angebot sollte einerseits im Budget verschiedene Möglichkeiten bieten, aber auch eine breite Auswahl an Konzepten von Take-Aways bis Restaurants (Anhang I, J. Chevrolet, Seite 59, Zeilen 93-99). Weitere Erwartungen sind, dass Innovationen gefördert werden (Anhang III, B. Roggensinger, Seite 67, Zeilen 56-57), es somit auch spezielle Angebote gibt, zum Beispiel libanesisches oder indisches statt nur italienisches Essen (Anhang V, D. Hauser, Seite 73, Zeilen 39-40), und dass die Wege kurz sind (Anhang IV, M. Kohler, Seite 70, Zeilen 53-55).

### **4.4. Einschätzungen der Experten**

Für D. Jung ist die Anordnung der Konzepte entlang der Geschwindigkeiten entscheidend. Ähnlich wie bei der Abbildung 5 auf Seite 18 sieht er vier Stufen der Geschwindigkeit. Die erste Stufe sind klassische Take-Aways. Man kauft etwas an der Theke, nimmt es mit oder verzehrt es im Stehen oder im Gehen. Bei der zweiten Stufe kommen kleine Tische oder Barhocker hinzu. Bei der dritten Stufe kommt der soziale Aspekt hinzu. Man wird weiterhin an einer Theke bedient, aber man bekommt richtiges Geschirr und es stehen Tische zur Verfügung, wo man zu zweit oder in einer Gruppe essen kann. Die vierte und letzte Stufe wird noch durch die Bedienung am Platz ergänzt (Anhang VI, Seite 75, Zeilen 119-127). Auch für B. Läubli geht es in dieselbe Richtung. Für ihn ist das Angebot zweigeteilt. Ein schnelles Angebot für die Pendler, das durch eine schnelle Abwicklung hervorsteicht, und dem gegenüber die Konzepte, die zum Verweilen einladen und an Orten platziert sind, an denen die Aufenthaltsdauer länger ist (Anhang XI, Seite 101, Zeilen 59-69).

Die Digitalisierung ist insbesondere zusammen mit den Themen Vorbestellung und Zeitersparnis relevant für den Bahnhof der Zukunft. Für C. Schäfer ist der Zeitfaktor wichtig. Man kann den Kunden mit digitalen Lösungen einen grossen Mehrwert bieten, indem sie dadurch Zeit sparen können. So stellt C. Schäfer sich in Zukunft eine zentrale Abholstelle vor. Die Kunden können ihre Produkte per Applikation vorbestellen und bezahlen und können sie beim Umsteigen im Vorbeigehen mitnehmen. Dadurch gewinnt man viel Zeit, weil man nicht mehr den Laden oder ein bestimmtes Produkt suchen muss (Anhang IX, Seite 92, Zeilen 89-98). In diesem Zusammenhang testet die SBB aktuell die Funktion SBB FastLane. Diese ermöglicht den Kunden, Essen und Getränke über eine Applikation vorzubestellen, zu bezahlen und anschliessend zu einem ausgewählten Zeitpunkt im entsprechenden Geschäft abzuholen (SBB CFF FFS, n. d. (b)). Dieser Test geht in die gleiche Richtung, wie die Vorstellung von C. Schäfer. Der Kunde muss jedoch weiterhin das Produkt im Geschäft abholen.

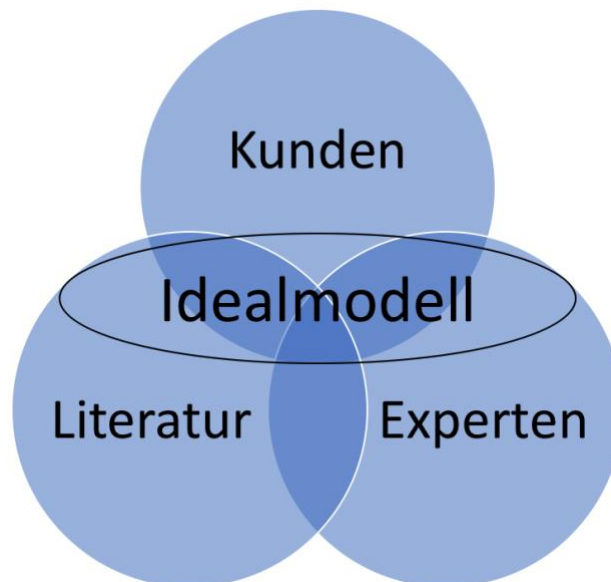
Die Erwartungen der befragten Kunden unterscheiden sich hier von den Einschätzungen der Gastronomieexperten. Während für die Kunden ein breites Angebot mit innovativen und aussergewöhnlichen Konzepten wichtig ist, sehen die Experten die Zukunft eher bei einer Abstufung nach Geschwindigkeit und Vorteilen, die die Digitalisierung mit sich bringt. Dies ermöglicht in den langsameren Bereichen auch eine Positionierung als Treffpunkt und Destination. Während D. Jung noch den sozialen Aspekt hineinbringt, steht für die Kunden einzig und allein die Verpflegung im Vordergrund. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Kunden den Bahnhof nach wie vor als praktischen Transitraum sehen, wo man sich gleich noch verpflegen kann, und nicht, wie die SBB dies beim Bahnhof der Zukunft vorsieht, als Destination und Treffpunkt. Die digitale Unterstützung geht ganz klar auch in diese Richtung: Sie soll den Kunden helfen, Zeit zu sparen, eventuell sogar eine Verbindung früher zu nehmen, und animiert nicht zu einem längeren Aufenthalt im Bahnhof. Weil die Kunden aber oft im Bahnhof sind, wünschen sie sich dennoch eine Abwechslung im Angebot mit aussergewöhnlichen und innovativen Konzepten, auch wenn das Praktische weiterhin im Vordergrund steht.



## 5. Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft

Nach den in Kapitel 4 beschriebenen Erwartungen an die Gastronomie am Bahnhof der Zukunft stellt dieses Kapitel die Anwendung des Gelernten dar. Hier wird ein Idealmodell beschrieben, wie die Gastronomie am Bahnhof der Zukunft im besten Fall aussehen soll. In einem ersten Schritt wird das Idealmodell dargestellt, ohne Rücksicht auf die Gegebenheiten in den Bahnhöfen zu nehmen. Dieses Idealmodell basiert auf keinem bestehenden Bahnhof und geht von den besten Voraussetzungen zur Umsetzung aus. Anschliessend wird im Unterkapitel 5.3 erklärt, wie dieses Idealmodell an den bestehenden Bahnhöfen umgesetzt werden kann.

**Abbildung 8: Entstehung des Idealmodells**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 8 zeigt auf, welche Faktoren in die Erstellung des Idealmodells der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft eingeflossen sind. Das Idealmodell beruht auf drei Säulen. Zur Erstellung wurden die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und den geführten Interviews mit Experten und möglichen Kunden zusammengeführt.

### 5.1. Anforderungen

Nachdem in den vorangehenden Kapiteln die Ausgangslage, die aktuellen Trends und die Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen an die Gastronomie am Bahnhof der Zukunft

ausführlich erläutert wurden, werden in diesem Unterkapitel die Anforderungen definiert, die anschliessend als Grundlage für das Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft dient.

**Abbildung 9: Kriterien für das Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft**

Kriterien für das Idealmodell		
<u>Angebot</u>	<u>Eigenschaften</u>	<u>Übrige</u>
Warme Speisen	Schnell	Für jedes Budget
Frische	Aufenthaltsqualität	Transparenz
Gesund	Mono-Konzepte	Differenzierung
Qualität	Abwechslung	Pop-Up
Regionalität	Einzigartigkeit	Sitzplätze
		Socializing

Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 9 zeigt die verschiedenen Kriterien, welche für das Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft berücksichtigt werden müssen. Sie stammen aus den Interviews, welche im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurden, und werden in den kommenden Unterkapiteln erläutert.

Im Zusammenhang mit dem aktuellen Stand der Gastronomie am Bahnhof wurde auf Seite 14 eine SWOT-Analyse durchgeführt. In diesem Kapitel werden nun die Anforderungen an das Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft beschrieben. Bei einer Umsetzung dieser Punkte wird weiter auf die heutigen Stärken gebaut, insbesondere bei der Frische und den qualitativen sowie innovativen Produkten. Ebenso werden die Schwächen abgebaut. Zu Punkten wie der teilweise fehlenden Aufenthaltsqualität oder dem fehlenden gesunden Angebot werden mögliche Lösungen präsentiert. Genauso können mit den Pop-Up-Stores dem sich wiederholenden Angebot und der fehlenden Innovation entgegengewirkt werden. Das fehlende Angebot für verschiedene Diäten kann innerhalb der

gesunden Konzepte abgedeckt werden, da diese thematisch zusammengehören. Den Chancen wird grösstenteils Rechnung getragen, wobei die Risiken aber nicht ausgeschlossen werden können. Die genannten Risiken können nur bedingt auf der strategischen Ebene des Idealmodells beachtet werden. Hier ist es wichtig, bei der Umsetzung die Risiken zu beachten und flexibel zu bleiben, um die Auswirkungen abzufangen oder besser antizipieren zu können.

### **5.1.1. Angebot**

Früher in dieser Arbeit wurden die wichtigsten Trends in der Gastronomie beschrieben. Schnelle Verpflegung, gesundes Essen und die Wichtigkeit der Herkunft der Produkte sind auch für die Zusammenstellung des Gastronomieangebotes am Bahnhof der Zukunft relevant. Daher werden sie hier nochmals aufgegriffen und mit Details ergänzt, um aufzuzeigen, wie diese im zukünftigen Angebot integriert werden können.

Bereits heute sind die meisten Konzepte an den Bahnhöfen darauf ausgerichtet, die Kunden schnell zu bedienen (Anhang VII, R. Hassler, Seite 80, Zeilen 51-54). Dies muss also auch in Zukunft einer der Hauptfaktoren sein bei der Auswahl der Konzepte, insbesondere entlang der Passagierströme. In Bereichen, die weniger Hektik aufweisen, können wiederum die Konzepte mit einer höheren Aufenthaltsqualität platziert werden, die die Kunden auch einladen, länger zu verweilen (Anhang XI, B. Läubli, Seite 101, Zeilen 76-79).

Das aktuelle Angebot ist schon häufig frisch zubereitet (Anhang II, G. Geissmann, Seite 62, Zeile 36). Was es aber noch nicht oft gibt, ist ein gesundes Angebot (Anhang VII, R. Hassler, Seite 80, Zeilen 24-26), insbesondere im warmen, gesunden Bereich (Anhang VII, R. Hassler, Seite 80, Zeilen 36-37). Im gesunden Bereich ist es wichtig, dass jeweils das ganze Konzept auf eine gesunde Verpflegung ausgerichtet ist. Hier reicht es nicht, wenn herkömmliche Konzepte einzelne gesunde Produkte ins Sortiment aufnehmen. Der Kunde muss das Konzept verstehen können. Dies wird nur erreicht, wenn das ganze Konzept auf die gesunde Verpflegung ausgerichtet ist (Anhang VII, R. Hassler, Seite 80, Zeilen 126-143). Diese gesunden Konzepte bieten auch gleich die Möglichkeit, Produkte ins Sortiment aufzunehmen, die von Menschen mit Intoleranzen oder bestimmten Diäten benötigt werden. So sollte es an jedem Bahnhof auch ein Angebot für eine glutenfreie, laktosefreie,

vegane oder vegetarische Ernährung geben. Aber nicht nur im gesunden Bereich, auch allgemein kann das warme Angebot noch ausgebaut werden. Zurzeit gibt es vor allem eine grosse Auswahl an kalten Speisen zum Mitnehmen (Anhang VII, R. Hassler, Seite 80, Zeilen 124-126). Die Ausbaufähigkeit beschränkt sich aber nicht nur auf den warmen und gesunden Bereich, sondern betrifft noch andere Angebote. Dies sind sicher Punkte, die den Trends und der Nachfrage entsprechen, aber G. Geissmann sieht allgemein ein grosses Potenzial in mehr verschiedenen Konzepten. Dass heute die Frequenzen noch wenig abgeschöpft werden, sieht sie als Zeichen dafür, dass es zu viele gleiche Angebote gibt und sich die bestehenden Konzepte gegenseitig kannibalisieren. Dadurch gibt es bestimmt auch einzelne Bevölkerungsgruppen, die aktuell am Bahnhof noch kein passendes Angebot finden (Anhang II, Seite 62, Zeilen 174-177).

Damit die Qualität der Produkte sichergestellt werden kann, sind Mono-Konzepte am besten geeignet. Diese bieten nur ein Produkt an, natürlich mit allen Ergänzungen, die dazugehören, wie Beilagen und Getränke, oder das Produkt in verschiedenen Varianten. Ein gutes Beispiel dafür ist Brezelkönig. Dieses Konzept hat sich auf Laugengebäck spezialisiert, und die Kunden gehen wegen dieser Produkte zu Brezelkönig. Der Nachteil besteht darin, dass die Konzepte heute, gerade bei den langen Öffnungszeiten am Bahnhof, den ganzen Tag funktionieren müssen und die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt im Verlaufe des Tages stark schwanken kann. Die Kunden wissen jedoch genau, dass sie bei diesem Anbieter das beste Produkt aus dieser Kategorie bekommen (Anhang II, G. Geissmann, Seite 62, Zeilen 23-33). Daher sollten durchaus Spezialisten platziert werden, eventuell mit beschränkten Öffnungszeiten, die dann durch Konzepte mit einem breiten Angebot ergänzt werden. Solche Mono-Konzepte können auch einen positiven Einfluss auf die Geschwindigkeit der Bedienung haben, da die Kunden eine kleinere Auswahl haben beziehungsweise mit der Wahl des Anbieters bereits eine Vorselektion gemacht haben (A. Nievergelt, Business Trainee, SBB Immobilien, persönliche Mitteilung, 19. November 2018).

Beim Angebot ist auch der Preis relevant. Die SBB hat eine sehr vielfältige Kundschaft (Anhang II, G. Geissmann, Seite 62, Zeilen 155-156) und wenn man für alle Zielgruppen ein Angebot haben möchte, muss man auch jene mit kleinerem Budget berücksichtigen und preiswerte Angebote anbieten (Anhang II, G. Geissmann, Seite 62, Zeilen 117-120). Gemäss der Befragten gibt es bereits heute Angebote, die sich preislich unterscheiden und für

verschiedene Zielgruppen etwas bieten (Anhang IX, C. Schäfer, Seite 92, Zeilen 74-76). Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird ebenfalls als fair eingestuft (Anhang VII, R. Hassler, Seite 80, Zeilen 49-50), insbesondere für die Lage am Bahnhof (Anhang IV, M. Kohler, Seite 70, Zeile 23). Der einzige Einwand war, dass gewisse Angebote eher teuer sind. Dies liegt aber nicht an der Lage im Bahnhof, sondern allgemein am Preissegment dieser einzelnen Konzepte (Anhang I, J. Chevrolet, Seite 59, Zeilen 25-35).

Im Kapitel 3.2 wird darauf hingewiesen, dass bereits heute die Konzepte anhand ihrer Herkunft beurteilt werden, ob sie regional, national oder international verankert sind. Internationale und bekannte nationale Marken tragen zu einem Wiedererkennungswert des Angebots bei und wirken bei grosser Beliebtheit als Anziehungspunkt innerhalb des Bahnhofs. In Zukunft wird diese Beurteilung der Konzepte weiterhin relevant sein. Obwohl regionale Konzepte gefragt sind und als Kriterium für das Angebot am Bahnhof der Zukunft definiert wurden, heisst dies nicht, dass es ausschliesslich solche Konzepte braucht. Ein guter Mix aus regionalen, nationalen und internationalen Konzepten ist entscheidend, wobei der Fokus dennoch auf die regionalen und nationalen gelegt werden sollte (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 184-186). Bestenfalls setzt sich das Angebot also aus ca. 40% regionalen, 40% nationalen und 20% internationalen Konzepten zusammen. Durch diesen ausgewogenen Mix entsteht eine Abwechslung im Angebot an einem Bahnhof, aber gleichzeitig sorgen die regionalen Konzepte auch dafür, dass sich das Angebot nicht an jedem Bahnhof wiederholt.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Differenzierung des Angebots von jenem im Umfeld des Bahnhofs. Bei den schnellen Angeboten für die Pendler ist dies nicht so wichtig, da diese den kurzen Weg schätzen und zum Beispiel direkt beim Umsteigen etwas kaufen können (Anhang XI, B. Läubli, Seite 101, Zeilen 102-104). Die Differenzierung ist eher bei den ruhigeren Angeboten mit Destinationscharakter entscheidend. Daher wird diese im Kapitel 5.1.3 nochmals aufgegriffen und in diesem Zusammenhang erläutert.

Die Kunden wünschen sich auch mehr Transparenz bei der Herkunft der Produkte. Wie früher in dieser Arbeit erwähnt, herrscht in der Schweiz eine Deklarationspflicht bei Fleisch und Fisch. Diese muss von den Gastronomen eingehalten werden. Für die Kunden ist aber die Deklaration der Herkunft allein nicht entscheidend. Sie wünschen sich Produkte aus der

Region (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 31-36). In Bezug auf diese Thematik ist es für die SBB schwierig, viel Einfluss zu nehmen, da sie die Konzepte nicht selber betreibt. Jedoch kann sie bei der Auswahl von neuen Konzepten auf die Regionalität der Zutaten oder des ganzen Konzeptes achten und die Betreiber dazu auffordern, die Regionalität bewusst zu fördern und den Kunden gegenüber zu kommunizieren.

### **5.1.2. Pop-Up-Stores**

Pop-Up-Stores sind als zeitlich begrenzter Auftritt eines Unternehmens oder Produktes definiert. Im Vordergrund stehen Marketing- und nicht zwingend Absatzziele (Kastner, 2015, S. 9). Diese Definition stammt aus dem Einzelhandel. Sie lässt sich aber auch auf die Gastronomie übertragen. Wobei – oder gerade – auch an den Bahnhöfen mit den hohen Passagierfrequenzen für die Betreiber ebenfalls finanzielle Ziele im Vordergrund stehen können.

Sowohl von Experten, von Kunden wie auch von Seite der SBB wurde die Möglichkeit von Pop-Up-Stores im Gastronomiebereich erwähnt. Solche Pop-Up-Stores bieten Vorteile für alle Anspruchsgruppen und können verschiedene Erwartungen abdecken. Für die Kunden bieten sie ein ergänzendes Angebot und bringen Abwechslung zu den bestehenden Konzepten. Für die Gastronomen bietet sich so die Möglichkeit, neue und innovative Konzepte auf deren Markttauglichkeit zu testen, ohne ein grosses Risiko einzugehen, weil die Dauer beschränkt ist (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 191-192). Für die SBB bietet sich ebenfalls die Möglichkeit, Konzepte zu testen und aktuelle Trends im Foodbereich schnell in den Bahnhof zu bringen (Anhang II, G. Geissmann, Seite 62, Zeilen 73-76). Ein Pop-Up-Store würde an einem Bahnhof von der hohen Kundenfrequenz und der guten Sichtbarkeit profitieren. Diese wird benötigt, da die Konzepte keinen grossen Marketingaufwand im Voraus betreiben können, wenn sie anschliessend nur kurzfristig an diesem Ort bleiben (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 187-189).

### **5.1.3. Zonierung**

Die von der SBB definierte Positionierungsleitlinie für die Gastronomie am Bahnhof der Zukunft (siehe Seite 4) spricht davon, dass das Angebot in entsprechenden Zonen angeordnet sein soll. Auf die Frage, ob ein in Zonen aufgeteiltes Angebot in den Bahnhöfen

Sinn macht oder ob sie sich dies vorstellen können, haben alle Befragten positiv reagiert. Die meisten sehen die Zonen anhand der Geschwindigkeit angeordnet.

Die Kunden verhalten sich ganz anders, wenn sie schnell den Zug erreichen müssen oder wenn sie länger Zeit haben und sich mit den verschiedenen Angeboten auseinandersetzen können (Anhang XI, B. Läubli, Seite 101, Zeilen 72-75). Daher sieht A. Manouchehri das Angebot aufgeteilt in ein Take-Away-Angebot und in ein Dine-In-Angebot, welches ein wärmeres Ambiente und eine gewisse Aufenthaltsqualität bietet. Dies lädt die Kunden auch ein, länger dort zu verweilen (Anhang X, Seite 97, Zeilen 115-125). Das Take-Away-Angebot liegt idealerweise in einem Durchgangsbereich in der Nähe der Gleise, damit sich die Kunden schnell verpflegen können, wenn sie nicht viel Zeit haben (Anhang VIII, W. Kirwin, Seite 88, Zeilen 128-130).

Die ruhigeren Angebote sollten indes nicht im Untergrund sein, das heisst, nicht in den Unterführungen, sondern an Orten, wo es weniger grosse Passantenströme hat und wo man im besten Fall auch eine Aussenfläche bewirtschaften kann (Anhang VII, R. Hassler, Seite 80, Zeilen 199-210). Dies ist wichtig, um den Kunden eine gute Atmosphäre zu bieten, da der Bahnhof nach wie vor nicht als Ort mit einem schönen Ambiente gesehen wird (Anhang VII, R. Hassler, Seite 80, Zeile 320). In diesen Zonen mit einem Third-Place-Charakter sollten auch andere Nutzungen platziert werden, die das Gastronomieangebot ergänzen. So kann man einen attraktiven Ort innerhalb des Bahnhofs gestalten, der die Kunden dahin einlädt (Anhang VII, R. Hassler, Seite 80, Zeilen 213-217).

Heute ist das Angebot an den meisten Bahnhöfen sehr auf Take-Away ausgerichtet und es fehlen oft die Sitzplätze (Anhang IV, M. Kohler, Seite 70, Zeilen 44-45). Einerseits werden mit einem ruhigen Angebot Sitzplätze kreiert, die in das Konzept integriert sind, andererseits braucht es aber auch Sitzplätze, die nicht an ein Konzept gebunden sind. Wenn man zum Beispiel sitzen möchte, aber das Angebot des Konzepts nicht mag, welches die Sitzplätze hat, oder wenn man als Gruppe etwas essen will und nicht alle das Gleiche mögen, dann braucht es neutrale Sitzplätze. Dazu bieten sich zwei Varianten an. Entweder sind mehrere Konzepte als Foodcourt angeordnet, die eine gemeinsame Sitzfläche haben, oder die SBB stellt eigene Sitzbereiche zur Verfügung, die ohne Konsumzwang genutzt werden können. Die zwei Varianten schliessen sich gegenseitig nicht aus und können gleichzeitig bestehen. Ein gutes

Take-Away-Konzept alleine trägt nicht viel zu einer hohen Aufenthaltsqualität bei. Wenn nun aber in der Nähe noch eine Sitzzone besteht, kann dies zusammen die Aufenthaltsqualität erhöhen und erzeugt sogleich einen gewissen Destinationscharakter (Anhang II, G. Geissmann, Seite 62, Zeilen 187-190).

Damit die Kundschaft aber auch einen Grund hat, sich im Bahnhof und nicht anderswo zu verpflegen, ist es relevant, das Angebot im Umfeld des Bahnhofs zu analysieren. Um die Kunden anzuziehen, braucht es ein einzigartiges und differenziertes Angebot, welches sie sonst nicht finden (Anhang X, A. Manouchehri, Seite 97, Zeilen 158-163). Denn verfolgen die Kunden nur das Ziel, etwas zu essen, ohne den Zug zu benutzen, und haben sie dasselbe Angebot sowohl im Bahnhof wie auch ausserhalb, ist die Chance gross, dass sie das Angebot in der Stadt bevorzugen (Anhang VIII, W. Kirwin, Seite 88, Zeilen 167-168).

Für diese Arbeit wurde auch die Frage gestellt, ob eine Positionierung der Bahnhöfe im Bereich der Gastronomie zielführend sei. Eine Positionierung verfolgt den Zweck, sich von der Konkurrenz zu unterscheiden und die eigenen Produktvorteile hervorzuheben. Wenn man den Kunden aufzeigen kann, welches der Mehrwert des eigenen Angebots ist oder weshalb sie den höchsten Gegenwert bekommen, erreicht man einen Wettbewerbsvorteil den Mitbewerbern gegenüber (Schweizer & Steiner, 2009). Eine klare Positionierung des ganzen Bahnhofs beziehungsweise des ganzen Gastronomieangebots, wie es für die Zukunft der Shoppingcenter wichtig ist, wurde von allen Interviewpartnern abgelehnt, da, wie schon mehrmals erwähnt, die Kundschaft am Bahnhof sehr breit gefächert ist und das Angebot für alle etwas bieten sollte. G. Geissmann sieht eine Möglichkeit in der Positionierung über die Qualität. Einerseits über die Qualität des Angebots, aber andererseits auch über die Aufenthaltsqualität, die der Bahnhof der Zukunft bringen soll (Anhang II, Seite 62, Zeilen 158-160). Mehr Qualität wurde bereits in den Anforderungen an das zukünftige Angebot erwähnt. Wenn bei den einzelnen Konzepten auf eine gute Qualität gesetzt wird, wird es nicht mehr nötig sein, diese Positionierung speziell voranzutreiben oder zu vermarkten. An kleineren Bahnhöfen besteht höchstens die Gelegenheit, sich mit der Ortschaft zu positionieren. D. Jung nennt das Beispiel des rechten Zürichseeufers mit einer hohen Kaufkraft. Da hat der Standort bereits einen gewissen Einfluss auf das Angebot beziehungsweise die Positionierung (Anhang VI, Seite 75, Zeilen 143-147). Aus den genannten Gründen sollte der Bahnhof der Zukunft also auf eine spezifische Positionierung



verzichten. Vielmehr können die verschiedenen Zonen innerhalb des Bahnhofs positioniert werden; und dort entlang der Geschwindigkeiten (Anhang XI, B. Läubli, Seite 101, Zeilen 100-106).

Früher in der Arbeit wurde das Thema Socializing bereits aufgegriffen. Gerade in den ruhigeren Zonen sollte dieser Aspekt miteinbezogen werden. Es sollte am Bahnhof mindestens auch einen Bereich geben, wo sich die Leute treffen, sich entspannen, arbeiten oder einfach bloss die Zeit vertreiben können. Im Idealfall ist dies in eine grössere Gastronomiefläche integriert und wird den Kunden als kostenlose Zusatzleistung angeboten (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 88-100). Dieser Bereich muss dann gemütlich eingerichtet sein, damit sich die Kunden wohlfühlen und die Hektik des Bahnhofs nicht mitbekommen (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 9-16). Zur Umsetzung braucht es nicht viel, Starbucks hat es bereits gezeigt: Die Kunden bleiben teilweise zwei Stunden bei einem Kaffee sitzen (Anhang XI, B. Läubli, Seite 101, Zeilen 132-134). Auch das Thema Arbeiten und Co-Working kann gerade da integriert werden. Heute arbeiten viele Leute mit ihrem Laptop; es braucht also bloss eine Steckdose, Internetzugang und eine Atmosphäre, in der man sich wohlfühlt. Co-Working-Spaces als ausgeschiedene Bereiche sind daher nicht nötig, das lässt sich gut vereinen mit einem solchen hybriden Gastronomiekonzept. Weil aber solche Konzepte eine gewisse Grösse brauchen und weniger produktiv sind, muss die SBB dennoch aktiv werden und solche Konzepte mit tieferen Mietzinsen ermöglichen (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 100-103). Genau solche Konzepte sind es dann auch, die den Leuten einen Grund bieten, ohne Mobilitätsbedürfnis in den Bahnhof zu kommen, und machen diesen so zu einer Destination.

Weitere Zusatzangebote oder hybride Konzepte sind an einem Bahnhof nur begrenzt sinnvoll. Wenn die Angebote gut zusammenpassen und den Kunden einen klaren Mehrwert bieten, wie etwa eine Zeitersparnis oder eine passende Ergänzung, kann es durchaus Sinn machen (Anhang IX, C. Schäfer, Seite 92, Zeilen 134-147). Kaffee ist ein gutes Beispiel dafür. Dies ist jeweils eine gute Ergänzung zu verschiedenen Angeboten. So hat etwa die Swisscom in Basel kürzlich das House of Swisscom vorgestellt. Dies kombiniert einen überarbeiteten Swisscom Shop mit einem Café und bietet den Kunden ein zusätzliches Erlebnis (Swisscom AG, 2018). Kaffee lässt sich aber auch gut mit einem Coiffeur oder einer Buchhandlung kombinieren (Anhang IX, C. Schäfer, Seite 92, Zeilen 134-147). Solche Konzepte werden nicht

als notwendiger oder fester Bestandteil des Angebots am Bahnhof der Zukunft betrachtet. Sie können jedoch individuell berücksichtigt werden, wenn auf der Angebots- oder Nachfrageseite ein entsprechendes Bedürfnis besteht.

Aufgrund der hier erläuterten Details wurden vier verschiedene Zonen definiert, in welche die Gastronomie am Bahnhof der Zukunft aufgeteilt wird. Diese Zonen sind in Anlehnung an die Gastronomieformate Fast Food, Fast Casual, Casual Dining und Fine Dining und die auf Seite 29 beschriebenen Geschwindigkeitsstufen entstanden. Die früher beschriebene Kategorisierung der Gastronomiekonzepte, wie sie heute verwendet wird, wurde absichtlich nicht übernommen, weil hier die Zonen und nicht die einzelnen Konzepte definiert werden sollen. Dadurch bleibt bei der konkreten Umsetzung und der Wahl der Konzepte ein grösserer Spielraum. Die Charakterisierung der einzelnen Zonen ist wie folgt:

- **Take-Away:** Ausschliesslich Angebote zum Mitnehmen, keine Sitzmöglichkeiten. Sowohl warme wie auch kalte Produkte. Die Produkte sind bereits vorbereitet und werden höchstens noch kurz erwärmt.
- **Schnelle Verpflegung:** Von den Produkten her ähnlich wie Take-Away. Ergänzung durch kleine Tische oder Barhocker. Die Fertigstellung des Produkts erfolgt vor den Augen des Kunden (z.B. Sandwich wird belegt oder eine Bowl wird zusammengestellt).
- **Ruhiges Angebot unbedient:** Das Angebot umfasst komplette Mahlzeiten und wird in echtem Geschirr serviert. Die Bestellung wird an einer Theke aufgegeben und die Ausgabe erfolgt auch an der Theke oder durch Service am Platz. Die Produkte werden in der Regel frisch zubereitet. Die Wartezeit kann einige Minuten betragen. Zum Essen stehen den Kunden Tische zur Verfügung. Es besteht auch die Möglichkeit, das Essen mitzunehmen.
- **Ruhiges Angebot bedient:** Der Kunde profitiert von einem kompletten Service am Platz, von Bestellung bis Bezahlung. Die Produkte werden frisch zubereitet, wodurch eine längere Wartezeit entsteht.

Diese Zonen tragen dem auf Seite 18 beschriebenen Wettbewerb der Formate nicht zwingend Rechnung. Zwar sind die Zonen an die Gastronomieformate angelehnt, aber sie widerspiegeln nicht die Verschiebung zu mehr Casual-Formaten. Die Take-Away-Formate haben sich stark entwickelt und sind sehr wichtig für das Angebot im Bahnhof, weil es eben auch auf die Geschwindigkeit ankommt. Auf der anderen Seite gibt es in den Bahnhöfen bereits heute sozusagen keine Fine-Dining-Formate, da der Bahnhof nun mal praktisch ist und ihn die Leute neben dem Mobilitätsbedürfnis nicht oft aufsuchen. Auch in Zukunft wird es an den Bahnhöfen keine oder nur einzelne Fine-Dining-Formate geben (Anhang VI, D. Jung, Seite 75, Zeilen 132-133).

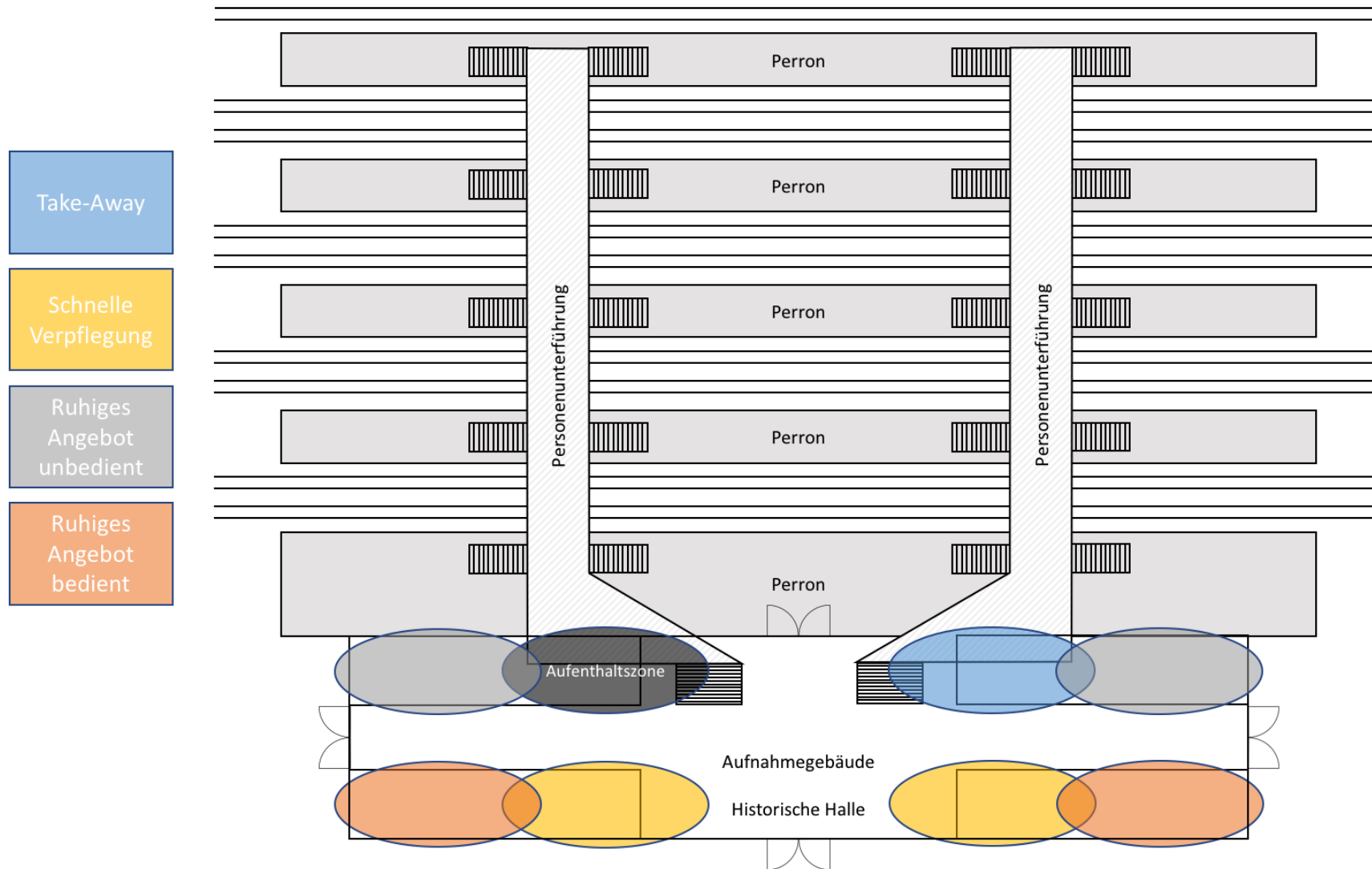
## **5.2. Realisierung**

Nachdem in den vorangehenden Kapiteln von der Ausgangslage, über die Trends in der Gastronomie bis hin zu den Anforderungen an die Gastronomie am Bahnhof der Zukunft alles beschrieben wurde, widmet sich dieses Unterkapitel der Realisierung des Idealmodells der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft. Auf den nachfolgenden Abbildungen ist dargestellt, wo innerhalb des Bahnhofs welche Art von Gastronomie platziert werden soll. Bei dem Plan handelt es sich um einen fiktiven Bahnhof, der speziell für diese Arbeit entworfen wurde. Für die Platzierung der Angebote wird davon ausgegangen, dass sich die Passagierfrequenzen gleichmässig auf die zwei Personenunterführungen aufteilen und von den hinteren (am weitesten vom Bahnhofsgebäude entfernt) zu den vorderen Gleisen (direkt beim Bahnhofsgebäude) zunehmen. Das Bahnhofsgebäude besteht aus einer historischen Bahnhofshalle in der Mitte und verschiedenen Geschäftsflächen auf beiden Seiten. Es bildet das Portal zwischen der Stadt und dem Bahnhof, das heisst, sämtliche Passagiere betreten oder verlassen den Bahnhof durch die verschiedenen Türen des Gebäudes.

### **5.2.1. Grafische Darstellung**

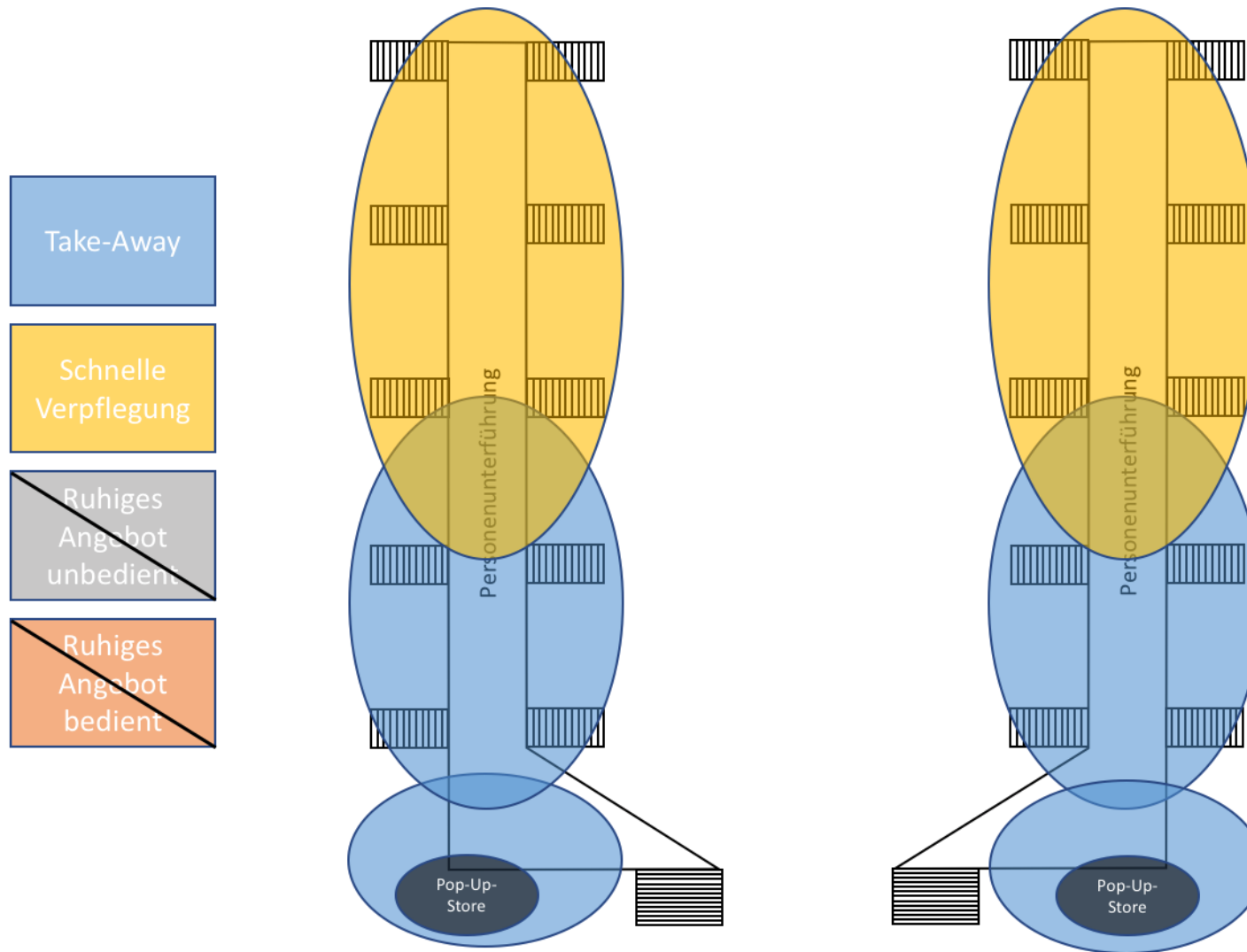
Auf den nächsten zwei Seiten wird das Idealmodell als grafische Darstellung präsentiert. Im anschliessenden Unterkapitel folgt dann die genaue Erklärung der verschiedenen Zonen und einzelnen Elemente.

Abbildung 10: Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft – EG



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 11: Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft – UG



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 10 und die Abbildung 11 stellen das Idealmodell der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft dar. Die erste Abbildung zeigt das Erdgeschoss, mit den Perrons und dem Bahnhofsgebäude, während die zweite Abbildung die zwei Personenunterführungen zeigt.

### **5.2.2. Erklärung**

Auf den zwei Abbildungen wurden die verschiedenen Bereiche des Bahnhofs jeweils einer der vier Zonen zugeordnet. Die Übergänge können fließend sein, daher sind gewisse Überschneidungen eingezeichnet. Auch lassen sich Konzepte nicht immer eindeutig einer Zone zuordnen. In diesem Fall ist abzuschätzen, welche Beschreibung am ehesten passt. Gastronomie macht heute weniger als ein Viertel des Angebots aus. Daher ist es wichtig, zu beachten, dass, obwohl die ganzen Bereiche im Bahnhof markiert wurden, nicht alle Flächen für Gastronomie zur Verfügung stehen. Es gibt dazwischen auch Retail-Angebote, Services und Dienstleistungen, Billettschalter der SBB usw. Entscheidend ist jedoch, dass diese Angebote zum Gastronomieangebot in den entsprechenden Zonen passen, dass die Geschwindigkeit übereinstimmt. Ein Kleiderladen, der Beratung bietet, ist am besten in der Nähe des ruhigen Angebots platziert, ebenso ein Coiffeur. Auf der anderen Seite passen Convenience-Läden gut in die schnelle Zone.

Innerhalb des Bahnhofgebäudes positioniert sich die historische Halle mit einem schnellen Angebot, da ein Grossteil aller Personen den Bahnhof durch diese Halle betritt oder verlässt. Auch im Bereich dieser Halle befindet sich ein neutraler Aufenthaltsbereich, der entweder von allen Anbietern im schnellen Bereich zusammen bewirtschaftet wird oder der von der SBB zur Verfügung gestellt wird. Damit alles aus einer Hand kommt und so die gewünschte Qualität sichergestellt werden kann, bevorzugt C. Eggenberger den Bau und die Bewirtschaftung durch die SBB, mit einer finanziellen Beteiligung der Anbieter (PM, 19. November 2018). Ebenfalls im Bahnhofsgebäude befinden sich ruhigere Angebote an den äusseren Enden, wobei sich das unbediente Angebot auf der Seite des Perrons befindet und das bediente Angebot in Richtung Bahnhofsvorplatz, wo auch eine Aussenbestuhlung auf dem Platz möglich ist. Wenn gut zugängliche und sichtbare Flächen in den Obergeschossen vorhanden sind, können diese genutzt werden, um das ruhige Angebot (bedient oder unbedient) zu erweitern. Die Voraussetzung dazu ist, dass sich eine angenehme Atmosphäre

gestalten lässt, welche die Kunden zum Verweilen einlädt. Hierzu kann auch eine Terrasse sehr hilfreich sein, die zum Beispiel eine Sicht auf den Vorplatz oder die Bahnhofshalle bietet. Eine gewisse Distanz zum hektischen Treiben im Bahnhof ist aber entscheidend. Die Personenunterführungen positionieren sich wieder mit einem schnellen Angebot. Da gibt es ausschliesslich die Zonen Take-Away und schnelle Verpflegung. Diese zwei Zonen sind wiederum anhand der Passagierfrequenzen angeordnet. Im hinteren Teil der Unterführung, wo es weniger Leute gibt, sind die Angebote mit einer kleinen Sitzgelegenheit und vorne wiederum die Take-Aways ohne Sitzgelegenheiten. Ebenfalls im vorderen Bereich befindet sich in beiden Unterführungen ein Pop-Up-Store mit wechselnden Gastronomiekonzepten. Der Pop-Up-Store wird von der SBB mit seiner ganzen Infrastruktur zur Verfügung gestellt, sodass sich auch kleine Unternehmer ohne grossen finanziellen Aufwand hier präsentieren können. Je nachdem, wie gross die Sitzzone im Bahnhofsgebäude ausfällt und wie viele Sitzplätze die Konzepte in der Unterführung bieten, können auch in der Unterführung weitere Sitzbereiche zur Verfügung gestellt werden. Eine Möglichkeit ist, statt einer separaten Sitzzone, die Konzepte wie in einem Foodcourt anzuordnen und einen gemeinsamen Sitzbereich zu bewirtschaften. Dies bietet sich für beide Zonen in der Unterführung an. Auch ein gemeinsamer Sitzbereich für beide Zonen ist möglich. In den Unterführungen gibt es jedoch kein Tageslicht, es herrscht oft Durchzug und in den meisten Monaten des Jahres ist es kalt. Die Aufenthaltsqualität ist daher sehr tief (C. Eggenberger, PM, 19. November 2018). Aus diesen Gründen sollte der Sitzbereich hauptsächlich praktisch sein. Ein geschlossener Raum, der im Winter geheizt ist und den Kunden eine Möglichkeit bietet, ihre Mahlzeit im Sitzen einzunehmen, reicht aus. Eine längere Verweildauer muss hier nicht angestrebt werden. Die zwei Unterführungen sind identisch aufgebaut, da die Leute jeweils nur eine der Unterführungen benutzen. Dies heisst jedoch nicht, dass genau dieselben Konzepte in beiden Unterführungen platziert werden. Vielmehr sind es die gleichen Zonen, welche aber ein differenziertes Angebot haben und so nochmals zu einem grösseren Gesamtangebot im Bahnhof beitragen.

Die Zonen mit dem ruhigen Angebot sind jeweils da platziert, wo die Hektik des Bahnhofs am wenigsten spürbar ist, das heisst da, wo die Frequenzen am geringsten sind. Diese Zonen eignen sich auch, um die Thematik Socializing und Aufenthaltsqualität wieder aufzugreifen. In diesen Zonen sollten die Konzepte platziert werden, die eine gemütliche Atmosphäre

bieten, wo sich die Leute treffen, arbeiten oder die Zeit bis zur nächsten Verbindung überbrücken. Diese Zonen sind auch die Bereiche, die Kunden anziehen und innerhalb des Bahnhofs eine Destination mit Third-Place-Charakter darstellen. Gleichzeitig befinden sich in den ruhigen Zonen jene Konzepte, die eine tiefere Produktivität aufweisen und daher weniger Miete bezahlen können. Gerade im Sinne der Aufenthaltsqualität und dem Bahnhof als Destination sind diese Zonen aber sehr wichtig.

Die Vorgabe für den Flächenanteil der Gastronomie am Bahnhof der Zukunft ist 29% des gesamten Verkaufsangebots (siehe Abbildung 2, Seite 15). Dies ist massiv mehr als aktuell in den Schweizer Shoppingcentern. In diesen lag der Anteil 2016 bei lediglich 6.4% (GfK Switzerland AG, 2017, S. 89). In Europa gibt es bereits Shoppingcenter mit einem Gastronomieanteil von bis zu 35% und in der Schweiz wird sich dieser in Zukunft auch gegen 20% entwickeln (in Stiefel, 2013, S. 10f). Was die Gastronomie anbelangt, können die Grossbahnhöfe aber nicht in allen Belangen mit einem klassischen Shoppingcenter verglichen werden. Dies zeigt auch der bereits heute fast viermal höhere Anteil an Gastronomie (25% in den Grossbahnhöfen zu 6.4% in den Shoppingcentern). Wenn das Gastronomieangebot weiter wächst, kann es irgendwann zu einer Übersättigung des Angebots und einer Überforderung der Kunden führen (Anhang IX, C. Schäfer, Seite 92, Zeilen 105-109). Um dies zu vermeiden, darf sich der Gastronomieanteil nicht im gleichen Masse erhöhen, wie es für die Shoppingcenter vorausgesagt wird. Ein Anteil von 29% ist ein guter Ansatz. Unter Berücksichtigung der Entwicklungen im Detailhandel könnte sich der Gastronomieanteil an den Grossbahnhöfen in Zukunft zwischen 30% und 40% bewegen. Dies ist auch abhängig von der jeweiligen Situation und den Bedürfnissen vor Ort. An den mittleren Bahnhöfen ist es im Vergleich zu den Grossbahnhöfen schwieriger, Retailangebote zu platzieren. Dort gibt es oft nur wenige Flächen und wenn im direkten Umfeld kein ergänzendes Angebot zur Verfügung steht, haben es einzelne Retailkonzepte eher schwer (Q. Krähenbühl, Senior Business Development Manager, SBB Immobilien, persönliche Mitteilung, 12. November 2018). Heute ist der Gastronomieanteil an den mittleren Bahnhöfen bereits bei 29% (interne Daten SBB) und wird sich aus dem zuvor genannten Grund eher gegen 40% bewegen. Innerhalb der Gastronomie muss auch definiert werden, welche der zuvor erläuterten Zonen welchen Anteil belegt. In den SRWE-Bahnhöfen, für welche die Strategie «Bahnhof der Zukunft» gilt, sind dies mit den heutigen Kategorien 20%



Gastronomie schnelles Angebot, 8% Gastronomie Quick Service Restaurant, 27% Gastronomie Convenience Angebot und 45% Gastronomie ruhiges Angebot (interne Daten SBB). Das schnelle Angebot und die Quick Service Restaurants passen meistens in die Zonen Take-Away und schnelle Verpflegung. Gastronomie Convenience lässt sich je nach Konzept den Zonen schnelle Verpflegung, ruhiges Angebot unbedient oder teilweise der Zone ruhiges Angebot bedient zuweisen. Die heutige Kategorie Gastronomie ruhiges Angebot widerspiegelt grösstenteils die Zone ruhiges Angebot bedient. Wenn man nun das Convenience-Angebot der Einfachheit halber gleichmässig auf die schnelle Verpflegung und das ruhige Angebot unbedient aufteilt, sind heute 41.5% im Bereich Take-Away und schnelle Verpflegung und 58.5% im Bereich ruhiges Angebot bedient und unbedient. Im Sinne einer hohen Aufenthaltsqualität sollte das ruhige Angebot auf mindestens 60% erhöht werden. Dies heisst nicht, dass es effektiv weniger Take-Aways und schnelle Verpflegung geben wird, weil das ganze Gastronomieangebot zunimmt.

Vor der Erstellung des Idealmodells wurden die Kriterien gesetzt, die berücksichtigt werden müssen, um möglichst alle Bedürfnisse zu befriedigen. Die Kriterien im Bereich des Angebots müssen in allen Zonen beachtet werden. In der Take-Away-Zone wird es noch das grösste Angebot an kalten Speisen geben. Die Frische und Qualität sind in allen Zonen gleich wichtig, während ein gesundes Angebot und die Regionalität besonders bei den ruhigen Angeboten zum Tragen kommen. Die Eigenschaften der Konzepte lassen sich spezifischer den einzelnen Zonen zuteilen. So ist ein schnelles Angebot, wie es der Name bereits aussagt, beim Take-Away und bei der schnellen Verpflegung der ausschlaggebende Punkt. Die Abwechslung ist ebenfalls in diesem Bereich wichtig, da es hier mehr verschiedene, aber eher kleine Flächen gibt. Dadurch sind die Mono-Konzepte auch im Take-Away sehr wichtig und verlieren ihre Relevanz zusammen mit der Geschwindigkeit der Angebote. Mit einem Cluster von verschiedenen Mono-Konzepten kann den Kunden dennoch ein breites Angebot offeriert werden. Bei der Einzigartigkeit ist es genau umgekehrt. Die schnellen Konzepte erfüllen den Zweck der einfachen Verpflegung. Hier liegt der Vorteil in der Lage im Bahnhof. Die Kunden kaufen etwas für unterwegs und kommen nicht extra wegen eines bestimmten Konzepts in den Bahnhof. Beim ruhigen Angebot ist es dafür umso wichtiger, ein einzigartiges Angebot zu haben, für welches die Leute extra in den Bahnhof kommen. Auch die Bedeutsamkeit der Aufenthaltsqualität nimmt mit abnehmender Geschwindigkeit zu. Ein

Take-Away in der Unterführung bietet per se keine Aufenthaltsqualität, das ist hier aber auch nicht notwendig, da der Kunde, wie gesagt, nur etwas kauft für unterwegs. Bei einem ruhigeren Angebot ist die Aufenthaltsqualität aber umso wichtiger. Genauso wie bei einem einzigartigen Angebot ist das Ziel, den Kunden etwas zu bieten, das sie veranlasst, ihre Zeit im Bahnhof zu verbringen. Ein Angebot für jedes Budget wird durch die verschiedenen Zonen bereits gefördert. Insbesondere im schnellen Bereich muss aber explizit darauf geachtet werden, auch günstige Angebote zu haben. Die Transparenz über die Herkunft der Produkte ist wieder in allen Zonen wichtig. Wobei hier die Tiefe und die Art der Kommunikation unterschiedlich sein kann. Bei einem Take-Away reicht eine schriftliche Angabe über die Herkunft des Fleisches, während beim ruhigen Angebot durchaus noch transparenter informiert werden kann. Wenn man hier den Kunden aufzeigen kann, von welchem Lieferanten die Zutaten kommen und weshalb dieser gewählt wurde, steigt die Glaubwürdigkeit und man kann sich von der Konkurrenz differenzieren. Dies geht gleich zum nächsten Punkt über, zur Differenzierung. Diese hängt mit dem einzigartigen Angebot zusammen und ist für die ruhigeren Angebote wichtiger. Die Pop-Up-Stores sind im Take-Away-Bereich angesiedelt. Dies aus dem Grund, weil sie mit dem wechselnden Angebot eine hohe Sichtbarkeit brauchen, die an den Hauptfrequenzen am besten gegeben ist. Durch die Bedienung an einer Theke lässt sich so auch der Personalaufwand für die Betreiber reduzieren. Sitzplätze sind wieder in allen Bereichen wichtig, aber hier ist die Beschreibung der Zonen auf Seite 40 zu beachten. Das Thema wurde da bereits abgehandelt. Die Sitzplätze werden hauptsächlich in den bedienten und unbedienten ruhigen Zonen berücksichtigt.

### **5.3. Anpassung an bestehende Bahnhöfe**

Das zuvor vorgestellte Idealmodell beruht auf einem fiktiven Bahnhof und geht von den besten Bedingungen zur Umsetzung aus. Die Bahnhöfe der SBB sind aber alle sehr unterschiedlich und jeder davon hat seine speziellen Eigenschaften. Vorschriften und Bedürfnisse anderer Abteilungen der SBB und der Denkmalpflege oder technische und bauliche Gegebenheiten können die Umsetzung teilweise stark einschränken. Daher wird in diesem Kapitel beschrieben, wie das Idealmodell angepasst werden kann, damit es sich an einem bestimmten Bahnhof umsetzen lässt, und welche Elemente zwingend übernommen werden müssen und welche fakultativ sind.

Für die Umsetzung muss zuerst der jeweilige Bahnhof analysiert werden. Dazu sind insbesondere die sechs folgenden Punkte zu beachten:

- **Kundenströme:** Wo befinden sich die grössten Kundenströme und wie verlaufen sie?
- **Umfeldanalyse:** Was für ein Angebot gibt es bereits im nahen Umfeld des Bahnhofs?
- **Kundschaft:** Wie setzt sich die Kundschaft zusammen, die am Bahnhof zirkuliert? Ist sie gut durchmischt oder gibt es regionale Eigenheiten, wie zum Beispiel ein hohes Einkommen am rechten Zürichseeufer? In den grössten Bahnhöfen müssen auch die einzelnen Bahnhofsbereiche analysiert werden.
- **Region:** Welche Eigenschaft weist die Region auf, in der sich der Bahnhof befindet, und wie kann diese im Gastronomieangebot widerspiegelt werden?
- **Regionale Konzepte:** Welche Gastronomiekonzepte sind in der Region verankert und erfreuen sich einer grossen Beliebtheit bei der Bevölkerung? Oder welche Gastronomen aus der Region sind fähig und auch bereit, ein neues Konzept für den Bahnhof zu kreieren?
- **Technische Voraussetzungen:** Welche Flächen verfügen über die technischen Voraussetzungen wie Fettabluf, um entsprechende Gastronomiekonzepte umsetzen zu können?

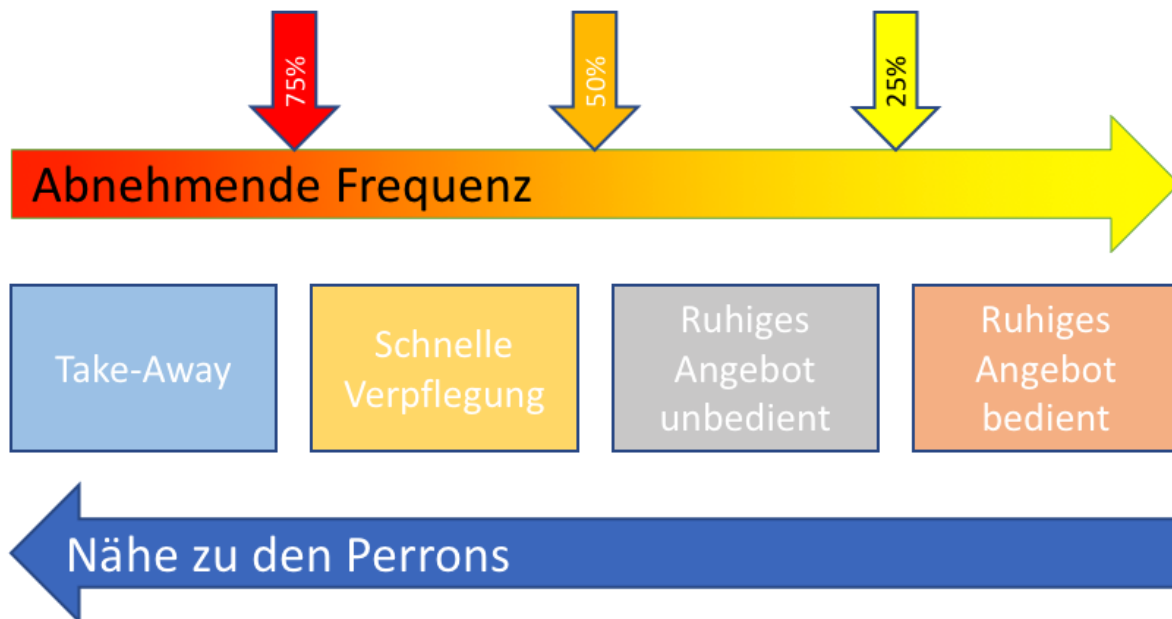
Wenn diese Punkte geklärt sind, kann begonnen werden, das zuvor erläuterte Idealmodell an einen bestehenden Bahnhof anzupassen. Dies geschieht, indem zuerst die Zonen anhand der Personenfrequenzen definiert werden. Dort wo die höchste Frequenz ist, wird die Take-Away-Zone platziert. Ist die Frequenz in mehreren Bereichen ähnlich, so ist diese Zone am nächsten zu den Gleisen beziehungsweise zu den Zügen anzusiedeln. Mit abnehmender Frequenz und zunehmender Distanz zu den Zügen sind die restlichen drei Zonen in folgender Reihenfolge anzuordnen: schnelle Verpflegung, ruhiges Angebot unbedient und ruhiges Angebot bedient. Die Abstufung kann dabei linear geschehen. Ausschlaggebend ist die höchste an einem Ort gemessene Frequenz, und nicht jene des ganzen Bahnhofs. Die Take-Away-Zone sollte mindestens 75% dieser Frequenz haben, das schnelle Angebot 50%, das ruhige Angebot unbedient 25% und das ruhige Angebot bedient

bis 25%. Die Zonen können sich auch in verschiedenen Bereichen eines Bahnhofs wiederholen, in ebendieser Abstufung. Wenn es mehrere Hauptpassagen gibt, ist es wichtig, dass der Kunde je eine Zone Take-Away und schnelle Verpflegung hat, egal welchen Weg er durch den Bahnhof wählt. Je nach Grösse des Bahnhofs können einzelne Zonen weggelassen werden. Bei beschränktem Platz können die Zonen Take-Away und schnelle Verpflegung zusammengelegt werden, oder es muss nur eine der zwei Zonen vorhanden sein. In der Regel wird dies die Take-Away-Zone sein, damit der Kunde ein Produkt hat, welches er gut unterwegs essen kann. Genauso können die Zonen ruhiges Angebot unbedient und bedient zusammengelegt werden. Auch hier ist die ruhige Zone unbedient vorzuziehen, sodass der Kunde schneller zu seiner Verpflegung kommt. Wenn er länger verweilen möchte ist dies so auch möglich. Ist nur genügend Platz für eine Zone vorhanden, muss anhand der Frequenzen abgeschätzt werden, welche Zone funktionieren kann. Für Take-Away und schnelle Verpflegung braucht es eher höhere Frequenzen, da diese darauf ausgelegt sind, die vorhandenen Frequenzen abzuschöpfen. Die ruhigen Angebote können bei tieferen Frequenzen berücksichtigt werden. Dies jedoch nur unter der Voraussetzung, dass es sich um ein einzigartiges Konzept handelt, das alleine eine gewisse Frequenz generieren kann. Die Pop-Up-Stores werden nur umgesetzt, wenn das Angebot in den restlichen Zonen bereits ausreichend ist. Dies wird voraussichtlich an den grössten fünf Bahnhöfen<sup>6</sup> der Fall sein. Aufgrund der laufenden Mietverträge wird es meistens zu einer gestaffelten Umsetzung des Idealmodells kommen. Erst wenn ein bestehender Mietvertrag ausläuft, kann das Konzept ersetzt werden. Somit gibt es auch innerhalb der einzelnen Zonen nur eine schrittweise Umsetzung. Durch diese Verzögerungen kann es zu einer temporären Über- oder Untervertretung der einzelnen Zonen oder Angebote innerhalb der Zonen oder des Bahnhofs kommen.

---

<sup>6</sup> Basel SBB, Bern, Genève Cornavin, Luzern, Zürich HB

Abbildung 12: Abhängigkeit Zonen - Frequenz



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 12 zeigt schematisch die Platzierung der Zonen innerhalb des Bahnhofs in Abhängigkeit von der Personenfrequenz und der Entfernung zu den Perrons.

Die Anforderungen an das Angebot sind, wenn immer möglich, zu berücksichtigen und den lokalen Gegebenheiten anzupassen. Ein warmes sowie ein kaltes Angebot sind dabei zwingend. Die Frische und die Qualität sollten genauso von jedem Konzept gewährleistet werden. Ein gesundes Angebot sollte, zumindest an den grösseren Bahnhöfen, auch enthalten sein. Wenn kein ausgewogener Mix zwischen regionalen, nationalen und internationalen Marken möglich ist, sollte man sich, im Sinne der Kriterien für das Idealmodell, auf regionale und nationale Konzepte konzentrieren. Die Mono-Konzepte lassen sich an den Grossbahnhöfen am besten umsetzen, da es dort genügend Flächen gibt, um dennoch ein breites und abwechslungsreiches Angebot zu haben. Wenn nur wenige Gastronomieflächen vorhanden sind, können die Konzepte auch verschiedene Produkte im Sortiment haben, um den Kunden dennoch eine breite Auswahl mit viel Abwechslung bieten zu können. In diesem Fall ist auch auf ein hohes Preissegment zu verzichten. Die Preise sollten sich dann in einem niedrigen bis mittleren Niveau bewegen, sodass sich jeder eine Verpflegung leisten kann. Die Sitzplätze sind bei allen Bahnhofskategorien wichtig. Bei kleineren Bahnhöfen sind die Sitzplätze, je nachdem, welche Zonen es gibt, auf einer

Gastronomiefläche integriert oder es gibt einen neutralen Sitzbereich. Bereiche für Socializing, die den Bahnhof zu einem Treffpunkt machen, sind besonders in den grossen Bahnhöfen wichtig. An diesen Bahnhöfen gibt es viele Flächen, wodurch auch solche Konzepte mit einer tieferen Miete platziert werden können, um die Aufenthaltsqualität zu steigern. Solche Konzepte brauchen viel Platz, daher macht es an mittleren und kleineren Bahnhöfen weniger Sinn, wenn man in der Vermietung dennoch profitabel sein möchte. An diesen Bahnhöfen ist die Wahl solcher Konzepte erst sinnvoll, wenn die SBB bewusst die Aufenthaltsqualität und Kundenzufriedenheit über die Mieterträge stellt und damit Mindereinnahmen in Kauf nimmt.

## Schlussfolgerung

Zu Beginn der Arbeit wurde die Forschungsfrage formuliert, ob eine Positionierung der Bahnhöfe der SBB im Bereich der Gastronomie im Hinblick auf die Strategie «Bahnhof der Zukunft» zielführend ist. Weiter wurden drei Ziele definiert, die diese Arbeit erfüllen soll, und die somit als Leitfaden dienten. Im Verlauf der Arbeit hat sich herausgestellt, dass eine generelle Positionierung der Bahnhöfe im Bereich Gastronomie nicht zielführend ist. Das Angebot muss weiterhin auf alle Bahnhofsbenutzer ausgerichtet sein und darf keine Zielgruppe vernachlässigen. In eine ähnliche Richtung wie die Positionierung geht der Grundsatz, dass die SBB in Zukunft auf qualitativ hochwertige Konzepte setzt. Darin positionieren sich aber eher die einzelnen Konzepte und nicht das ganze Gastronomieangebot am Bahnhof. Innerhalb eines Bahnhofs werden Zonen geschaffen, die sich ganz klar entlang der Geschwindigkeiten positionieren. So wird es mit dem erstellten Idealmodell vom Take-Away bis zum Restaurant mit Bedienung am Platz ein Angebot für jedes Tempo und verschieden lange Aufenthalte geben. Gerade an kleineren Bahnhöfen können sich die Konzepte anhand des Standortes des Bahnhofs positionieren. In einer reichen Zürichseegemeinde wird es ein anderes Angebot geben als in einer Kleinstadt auf dem Land. Damit konnte die Forschungsfrage beantwortet werden. Auch die drei gesetzten Ziele wurden erreicht. Als relevante Trends in der Gastronomie konnten die schnelle Verpflegung, die gesunde Verpflegung und die Wichtigkeit der Herkunft der Produkte erörtert werden. Diese sind im Kapitel 3 präzise beschrieben und dienten, neben den Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen, als Grundlage zur Erstellung des Idealmodells. In der Arbeit wurden Vorschläge gemacht, wie die Gastronomie dazu beitragen kann, dass sich der Bahnhof zu einer Destination entwickelt. Ein wichtiger Punkt ist dabei das Socializing. Dabei wird den Kunden Raum zur Verfügung gestellt, wo sie sich treffen, arbeiten, entspannen oder die Zeit überbrücken können. Das Idealmodell bietet damit eine Grundlage dazu, dass die Kunden gezielt zum Essen und Verweilen in den Bahnhof kommen. Innerhalb des Idealmodells nehmen die Zonen verschiedene Rollen ein. Die Zonen Take-Away und schnelles Angebot sprechen die bestehenden Bedürfnisse an und bieten den Kunden eine gewisse Bequemlichkeit, während die ruhigen Zonen durchaus auch neue Begehrlichkeiten wecken können und damit am meisten dazu beitragen, dass der Bahnhof zu einer Destination wird. Das Angebot des Idealmodells ist aber mehrheitlich darauf

ausgerichtet, die bestehenden Kunden zu versorgen und diese länger im Bahnhof zu halten. Zusätzliche Kunden anzulocken wird auch in Zukunft nur in einem kleinen Mass gelingen. Dazu sind grosse Flächen notwendig, die zu niedrigeren Preisen vermietet werden, um ein Konzept zu gestalten, das sich mit der Thematik Socializing explizit diesem Ziel widmet. Damit wurden auch die strategischen Grundsätze, welche im Positionierungspapier «Bahnhof der Zukunft» definiert wurden, teilweise bestätigt und weiterentwickelt, während sich andere als nicht nötig oder teilweise nicht möglich herausstellten. Schliesslich wurde aus den erlangten Erkenntnissen ein Idealmodell erstellt, welches im Kapitel 5 ausführlich beschrieben wird. Das Idealmodell zeigt die Platzierung der zuvor erwähnten Zonen entlang der Frequenzen und Geschwindigkeiten. Abschliessend wird aufgezeigt, wie das Idealmodell an den bestehenden Bahnhöfen umgesetzt werden kann und welche Wichtigkeit die einzelnen Elemente dabei haben.

Die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse beruhen neben der Literaturrecherche auf qualitativen Interviews. Für die Umsetzung des Idealmodells wird daher empfohlen, die Bedürfnisse der Kunden auch anhand von quantitativen Befragungen bei einer repräsentativen Anzahl an Kunden durchzuführen. Dies sollte dazu dienen, die vorgeschlagenen Elemente des Idealmodells zu plausibilisieren und nötigenfalls anzupassen. Der Fokus wird dabei auf den Inhalt des Angebots und die einzelnen Zonen gerichtet. Der Anteil der Gastronomie am gesamten Angebot und der jeweilige Anteil der einzelnen Zonen wurden in diesem Idealmodell als Schlussfolgerung der Forschung definiert. Diese Zahlen können ebenfalls anhand empirischer Forschung weiter präzisiert werden, genauso wie der Anteil an warmen und kalten Produkten im Angebot. Für die Implementierung der Pop-Up-Stores wird empfohlen, zuerst ein Konzept auszuarbeiten, das definiert, welche Leistungen beziehungsweise Investitionen die SBB erbringt und welche der Mieter übernehmen muss. Auch die Höhe des Mietzinses muss zuerst genauer untersucht werden. Für die SBB darf ein finanzieller Gewinn nicht im Vordergrund stehen, aber eine gewisse Höhe des Mietzinses ist dennoch notwendig, um die Mieter in die Verantwortung zu nehmen und den Kunden damit ein qualitatives hochstehendes Angebot zu bieten. Der effektive Mehrwert von den ruhigen Zonen und deren Beitrag zur Aufenthaltsqualität und Kundenzufriedenheit sollte ebenfalls weiter untersucht werden. Damit kann eine Entscheidungsgrundlage erstellt werden, die den Mehrwert dieser Zonen aufzeigt und diese den Mindererträgen bei der Miete



gegenüberstellt. Im Kapitel 5.3 wird auch darauf hingewiesen, dass die Umsetzung des Idealmodells durch verschiedene Faktoren eingeschränkt werden kann. Bei Um- und Neubauten von Bahnhöfen sollte also auf eine grösstmögliche Flexibilität in der Nutzung geachtet werden. Insbesondere bei den technischen Voraussetzungen, da diese in den Händen von SBB Immobilien liegen.

Diese Arbeit befasst sich ausschliesslich mit dem Themenfeld Gastro/Food aus dem Positionierungspapier «Bahnhof der Zukunft». Für eine weiterreichende Forschung empfiehlt es sich, die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Themenfeldern genauer zu untersuchen. Ebenfalls zu unterscheiden sind die von der SBB definierten Kategorien Verkauf Food und Verkauf Gastronomie. In die Kategorie Verkauf Food fallen etwa Supermärkte wie Migros und Coop oder andere Geschäfte, die Lebensmittel verkaufen, die nicht für den sofortigen Verzehr zubereitet sind. In die Kategorie Verkauf Gastronomie gehören die Konzepte, die Mahlzeiten oder Produkte zum sofortigen Verzehr anbieten. Viele Läden aus der Kategorie Verkauf Food bieten heute auch Produkte zum sofortigen Verzehr an. Darum verschmelzen diese Kategorien immer mehr, was auch eine Auswirkung auf die Gastronomiekonzepte am Bahnhof hat. Wie sich diese Kategorien entwickeln und was dies für das Gastronomieangebot an den Bahnhöfen bedeutet, ist ebenfalls ein Themenfeld, das weiter untersucht werden kann. Daneben findet auch eine Entwicklung bei den Essenslieferdiensten statt. Diese wurden hier nicht berücksichtigt, stellen aber ebenfalls ein Einflussfaktor dar, dessen Auswirkungen auf das Gastronomieangebot am Bahnhof untersucht werden können.

## Literaturverzeichnis

- 20 Minuten. (21. August 2013). *Wir ernähren uns immer gesünder und bewusster*. Von 20 Minuten: <https://www.20min.ch/wissen/gesundheit/story/Wir-ernaehren-uns-immer-gesuender-und-bewusster-28998594> abgerufen
- CIP – Consumer Investment Partners AG. (2018). *Portfolio*. Von CIP – Consumer Investment Partners: <http://www.consumerip.com/en/portfolio> abgerufen
- Consumer Report. (Juli 2014). *Best and worst fast-food restaurants in America – Chew over the results from Consumer Reports' latest reader survey*. Von CR Consumer Report: <https://www.consumerreports.org/cro/magazine/2014/08/best-and-worst-fast-food-restaurants-in-america/index.htm#> abgerufen
- Dr. Brunner, T., & Casetti, L. (2014). *Kosten gesunder Ernährung – Eine Studie der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften Abteilung Food Science & Management im Auftrag des Bundesamtes für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen (BLV)*. Zollikofen: Berner Fachhochschule.
- Eggenberger, C. (16. August 2017). *Bahnhof der Zukunft. (internes Dokument)*. Bern: SBB.
- Euromonitor International. (2016). *Passport – Consumer Foodservice in Switzerland*.
- Friend, E. (4. August 2014). *Why It's Time For Fast Food to Admit Defeat Against Fast Casuals in the US*. Von Euromonitor International: <https://blog.euromonitor.com/2014/08/why-its-time-for-fast-food-to-admit-defeat-against-fast-casuals-in-the-us.html> abgerufen
- Gastronomieberatung Läubli GmbH. (2018). *Gastronomieberatung Beat Läubli*. Von <http://beat-laeubli.ch/> abgerufen
- GastroSuisse. (n. d.). *Porträt*. Von GastroSuisse: <https://www.gastrosuisse.ch/verband/portraet/> abgerufen
- GDI. (2018a). *Schäfer, Christine*. Von GDI: <https://www.gdi.ch/de/schaefer-christine> abgerufen
- GDI. (2018b). *Über uns*. Von GDI: <https://www.gdi.ch/de/ueber-uns> abgerufen
- GfK Switzerland AG. (2017). *Shopping-Center Markt Schweiz 2017*. Rotkreuz: GfK Switzerland AG.
- GfK Switzerland AG. (2018). *Shopping-Center Markt Schweiz 2018*. Rotkreuz: GfK Switzerland AG.
- Hauser, M., Bosshart, D., & Müller, C. (2013). *European Food Trends Report: Konsumentenfrühling – Beginn eines neuen Essbewusstseins*. Rüschlikon / Zürich: GDI Gottlieb Duttweiler Institute.
- Hauser, M., Bosshart, D., Höchli, B., Borek, J., & Müller, C. (2015). *European Food Trends Report – Bits over Bites: Wie die Digitalisierung den Food-Konsum neu definiert*. Rüschlikon / Zürich: GDI Gottlieb Duttweiler Institute.
- Kastner, O. (2015). *Erfolgsfaktoren von Pop-up Stores*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Lieberherr, R., Marquis, J.-F., Storni, M., & Wiedenmayer, G. (2010). *Gesundheit und Gesundheitsverhalten in der Schweiz 2007 – Schweizerische Gesundheitsbefragung*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS).
- Maimanis, G. (31. März 2014). *Accounting und Controlling – In 5 Schritten zur SWOT-Analyse*. Von Kalaidos Fachhochschule Schweiz: <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blogs/Posts/2014/03/in-5-schritten-zur-swot-analyse> abgerufen
- MedizinAuskunft. (28. Oktober 2009). *medizinauskunft*. Von Lebensmittel-Intoleranz: Immer mehr davon betroffen : [http://www.medizinauskunft.de/artikel/gesund/Essen\\_Trinken/28\\_10\\_lebensmittel\\_intoleranz.php](http://www.medizinauskunft.de/artikel/gesund/Essen_Trinken/28_10_lebensmittel_intoleranz.php) abgerufen
- Pohler, N. (22. August 2011). *Coworking 101: A new definition*. Von deskmag: <http://www.deskmag.com/en/coworking-spaces-101-a-new-definition> abgerufen
- puurpuur. (2018). *Unternehmen*. Von puurpuur: <https://puurpuur.ch/unternehmen/> abgerufen
- SBB. (2018). *Kundenzufriedenheit Bahnhöfe 2018 Q3 (internes Dokument)*.
- SBB CFF FFS. (n. d. (a)). *Die SBB in Zahlen und Fakten*. Abgerufen am 14. November 2018 von SBB CFF FFS: <https://reporting.sbb.ch/?scroll=0>
- SBB CFF FFS. (n. d. (b)). *SBB FastLane: Vorbestellen und ohne Wartezeit abholen*. Von SBB CFF FFS: <https://www.sbb.ch/de/bahnhof-services/bahnhoeefe/shopville-zuerich-hauptbahnhof/smart-station/wall-of-fame/sbb-fastlane.html> abgerufen
- SBB CFF FFS. (n. d. (c)). *Shopping im ShopVille-Zürich Hauptbahnhof*. Abgerufen am 10. Oktober 2018 von SBB CFF FFS: <https://www.sbb.ch/de/bahnhof-services/bahnhoeefe/shopville-zuerich-hauptbahnhof/geschaefte.html#panel-2>
- SBB Immobilien. (Februar 2014). *Endkunden SBB (internes Dokument)*.
- SBB Immobilien. (Mai 2018). *SBB Immobilien – Liegenschaften an bester Lage*. Bern.
- Schäfer, C., Bosshart, D., & Müller, C. (2017). *European Food Trends Report – Food is Eating my Life: Warum Essen zum neuen Pop wird*. Rüschlikon / Zürich: GDI Gottlieb Duttweiler Institute.
- Schweizer Gastronomie Fernschule. (1. Mai 2017). *Lebensmitteldeklaration – Was schreibt das Lebensmittelgesetz vor?* Von Schweizer Gastronomie Fernschule: <https://www.wirtepatent.ch/de/wissensplattform/rechtliche-informationen/lebensmitteldeklaration-n-was-schreibt-das-lebensmittelgesetz-vor-122.html> abgerufen
- Schweizer, R., & Steiner, R. (2009). *Marketing*. Wädenswil: Marketing coaching.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (n. d.). *Arbeitslosenquote nach Kantonen*. Abgerufen am 30. Oktober 2018 von arbeit.swiss: <https://www.amstat.ch/v2/index.jsp?lang=de>
- Stiefel, T. (2013). *Studie zur Zukunft der Schweizer Shoppingcenter*. Wetzikon: Retailpartners AG.

Swisscom AG. (30. Mai 2018). *Medienmitteilung: Neues Erlebniscenter in Basel: Das "House of Swisscom" öffnet*. Von Swisscom: <https://www.swisscom.ch/de/about/medien/press-releases/2018/05/20180530-house-of-swisscom.html> abgerufen

Two Spice AG. (n. d.). *Betriebe & Brands*. Von Two Spice: <http://www.twospice.ch/betriebe/> abgerufen

Universität Bern. (2018). *Tourismusrelevante Trends und Entwicklungen*. Bern.