

Universität Salzburg

Sommersemester 2016

Rechtswissenschaftliche Fakultät

Bachelor-Studium Recht und Wirtschaft

Seminar (500.111)

**Seminar zur Speziellen BWL Strategisches Management:
„Controlling und Strategische Unternehmensführung“**

Bachelor-Arbeit

**GASTRONOMIE: Verpflegungs- und Restaurantkonzepte für die
Zukunft! – Wie werden die künftigen Geschäftsmodelle der
Gastronomie, unter Berücksichtigung der sich ändernden
Umstände, Rahmenbedingungen und Trends, aussehen?**

Betreuende/r Lehrveranstaltungsleiter/in:

Hon.-Prof. Dr. Christoph Schließmann

Vor- und Zuname: Michaela Stefl

Matrikelnummer: 1221221

Studienkennzahl: 033500

E-Mail-Adresse: stefl.michaela@gmail.com

Abgabedatum: 12.Juli 2016

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1. Forschungsfrage/n	1
1.2. Aufbau	1
1.3. Ziel der Arbeit	2
2. Funktionen des Essens	3
3. Essen außer Haus und die Einflussfaktoren	5
3.1. Entwicklung der Haushaltsformen – Individualisierung der Lebensformen	6
3.1.1. Entwicklung in Zahlen	7
3.2. Entwicklung der Soziologie des Essens	8
3.2.1. Lieber gemeinsam statt einsam	8
3.2.2. Entwicklung in Zahlen	9
3.3. Entwicklung der Geschlechterrollenbilder – die Erwerbstätigkeit der Frau	9
3.3.1. Entwicklung in Zahlen	10
4. Foodtrends – Food Report 2016	11
4.1. Infinite Food	11
4.2. Spiritual Food	12
4.3. Fast Good	13
5. Megatrends	15
5.1. Definition	15
5.2. Die 11 Megatrends des Zukunftsinstituts	15
5.2.1. Der Megatrend Globalisierung	16
5.2.2. Der Megatrend Frauen	17
5.2.3. Der Megatrend Individualisierung	18
5.2.4. Der Megatrend Alterung	19
5.2.5. Der Megatrend Urbanisierung	20
5.2.6. Der Megatrend Mobilität	22
5.2.7. Der Megatrend New Work	22

5.2.8.	Der Megatrend Neue Bildung	22
5.2.9.	Der Megatrend Gesundheit	23
5.2.10.	Der Megatrend Neo-Ökologie	23
5.2.11.	Der Megatrend Konnektivität	23
5.3.	Charakteristika der Megatrends	24
6.	Das Geschäftsmodell	26
6.1.	Komponenten des Geschäftsmodells	26
6.1.1.	Positionierung	27
6.1.2.	Angebotslogik	27
6.1.3.	Wertschöpfungslogik	27
6.1.4.	Marketing- und Vertriebslogik	27
6.1.5.	Ertragslogik	28
6.2.	Das Geschäftsmodell von Morgen	29
6.2.1.	Positionierung	29
6.2.2.	Angebotslogik	30
6.2.3.	Wertschöpfungslogik	31
6.2.4.	Marketing- und Vertriebslogik	31
6.2.5.	Ertragslogik	33
7.	Innovatives, künftiges Geschäftsmodell der Gastronomie	34
7.1.	Geschäftsmodell A	34
7.2.	Geschäftsmodell B	36
7.3.	Geschäftsmodell C	38
8.	Fazit	41
	Literaturverzeichnis	42

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Umsatzentwicklung im Außer-Haus-Markt in Deutschland nach Segmenten im Jahr 2015.....	5
Abb. 2: Wo isst du am liebsten außer Haus?.....	6
Abb. 3: Besuchsveränderung in der Gastronomie in Deutschland von Januar bis August 2015 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.....	6
Abb. 4: Anteil der Personen in Deutschland, die zu Hause Mittag essen, nach Alter in den Jahren 2005 bis 2015.....	9
Abb. 5: Komponenten eines Geschäftsmodells.....	26
Abb. 6: Verbildlichung des „Geschäftsmodell B“.....	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Haushaltsformen 1980 vs. 2009.....	7
Tabelle 2: Quote aktiv erwerbstätiger 25-49-jähriger mit Kindern unter 15 in 2004 und 2014.....	10
Tabelle 3: Teilzeitquote 25-49-jähriger mit Kindern unter 15 in 2004 und 2014.....	10
Tabelle 4: Kernfragen zum Geschäftsmodell.....	28

Abkürzungsverzeichnis

alleinerz.

bzgl.

ca.

HH

Paare o. K.

Paare m. K.

zB.

alleinerziehend

bezüglich

zirka

Haushalt

Paare ohne Kinder

Paare mit Kinder

zum Beispiel

1. Einleitung

Im Zuge des Seminars „Controlling und strategische Unternehmensführung“, welches im Bachelor Studiengang „Recht und Wirtschaft“ an der Universität Salzburg zu absolvieren ist, ist eine Bachelorarbeit abzufassen.

1.1. Forschungsfrage/n

Da es sich bei dieser Bachelorarbeit um eine wissenschaftliche Arbeit handelt, ist das Bilden einer interessanten und in diesem Umfang prüfbar Forschungsfrage unumgänglich. Zunächst sollte man sich die wichtigsten zu überprüfenden Punkte überlegen. Im Falle dieser Arbeit ergaben sich daher folgende anfängliche Forschungsfragen:

Welche Rolle spielt das Essen? – Handelt es sich nur um reine Nahrungsaufnahme?

Welche Themen beeinflussen das Essen außer Haus?

Welche Trends zeigen sich?

Welche Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen sind ersichtlich?

Welche Zukunftstrends bzw. Megatrends lassen sich erkennen?

Was ist ein Geschäftsmodell und wie ist es aufgebaut?

Wie könnten künftige Geschäftsmodelle aussehen?

Aus der Beantwortung dieser einzelnen Teilfragen ergab sich daraufhin meine ausgewählte Forschungsfrage, die ich nachfolgend mit meiner Arbeit beantworten werde.

Wie werden die künftigen Geschäftsmodelle der Gastronomie, unter Berücksichtigung der sich ändernden Umstände, Rahmenbedingungen und Trends, aussehen?

1.2. Aufbau

Nach der Heranführung zum Thema beschäftige ich mich im **zweiten Kapitel** mit der Bedeutung des Essens im Allgemeinen. Ob es hierbei wirklich nur um die reine Nahrungsaufnahme geht, oder der Essensprozess und vor allem das gemeinsame Essen noch weitere Funktionen besitzen.

Im **dritten Kapitel** meiner Arbeit gehe ich auf die Einflussfaktoren des Außer-Haus-Marktes ein, welche Gegebenheiten für das stetige Wachsen des Konsums außer Haus verantwortlich sind und welche Ursachen dem zu Grunde liegen. Um die Entwicklungen besser veranschaulichen zu können, füge ich meiner Arbeit einige Grafiken, Zahlen und Fakten bei.

Das darauffolgende **vierte Kapitel** fasst die allgemeinen Trends im Ernährungsbereich zusammen. Der Food Report 2016, der jährlich erscheint, lieferte mir hierbei wichtige Informationen über Infinite Food, Spiritual Food, Fast Good und darüber hinaus Trendprognosen für die Zukunft.

Das **fünfte Kapitel** meiner Arbeit beschäftigt sich mit den Zukunftstrends bzw. den Megatrends, die die künftigen Tendenzen verdeutlichen sollen. Jeder der 11 Zukunftsmegatrends, die vom Zukunftstrendforscher Matthias Horx ermittelt wurden, wird beschrieben und auf die allgemeinen Charakteristika eingegangen.

Der zweite Teil meiner Arbeit beginnt mit dem **sechsten Kapitel** und umschreibt das Geschäftsmodell. Was genau ist denn ein Geschäftsmodell? Aus welchen Komponenten besteht es? Und wie werden künftige Geschäftsmodelle aussehen?

Meine eigentliche Forschungsfrage beantworte ich im darauffolgenden, im **siebten Kapitel**. Ich habe drei Geschäftsmodellinnovationen entwickelt, die ich detailliert, anhand der fünf Komponenten - einer einzigartigen Positionierung, einer darauf abgestimmten Angebotslogik, einer stimmigen Wertschöpfungslogik, einer gut durchdachten Marketing- und Vertriebslogik und einer effektiven Ertragslogik - beschreiben werden.

Im **achten** und letzten **Kapitel** werde ich als Fazit noch zusammenfassend das erarbeitete Ergebnis meiner Arbeit darstellen.

1.3. Ziel der Arbeit

Ziel meiner Arbeit ist es, eine Antwort auf meine Forschungsfrage zu liefern, das heißt Geschäftsmodelle für die Zukunft für die Branche Gastronomie zu entwickeln. Gleichzeitig möchte ich kompakt die heutigen Trends und Richtlinien zusammenfassen, die für die Geschäftsmodellinnovation von Bedeutung sind, um Unternehmen die Entwicklung eigener neue Geschäftsmodelle zu erleichtern.

2. Funktionen des Essens

Welche Rolle spielt Essen? Essen und Trinken geht über die reine Nahrungsaufnahme hinaus und erfüllt mehrere Funktionen für den Menschen. Die wichtigsten Funktionen im Überblick:

Physiologische Funktion: Es handelt sich hierbei um die reine, essenzielle Nahrungsaufnahme, um die Befriedigung des Nahrungsbedürfnisses. Essen und Trinken spielt eine wesentliche Rolle für die Lebenserhaltung, Gesundheit und auch für das Wohlbefinden jedes Einzelnen. Studien zeigen sogar, dass es Zusammenhänge zwischen einem geregelten Familienmahlzeitrhythmus und der Qualität des zugeführten Essens gibt. In Familien mit einem festen Mahlzeitplan, nehmen Kinder und Jugendliche mehr Obst und Gemüse, nährstoffreichere Kost und weniger Kalorien zu sich.¹

Soziale Funktion: Beim Essen und Trinken in einem Familienhaushalt handelt es sich um weit mehr, als nur um reine Nahrungsaufnahme, auch für die Bildung und den Erhalt einer Gemeinschaft spielt es eine wichtige Rolle. Oft ist die Zeit, die man gemeinsam am Tisch verbringt, die einzige gemeinsam verbrachte Zeit. Das gemeinsame Essen vermittelt ein Gefühl von Solidarität und Zusammengehörigkeit und ermöglicht eine Kommunikation und den Austausch und das Erzählen von Tagesgeschehnissen. Abhängig von den Themen des Tischgesprächs und der Einhaltung der Werte und Normen des familiären Beisammenseins zu Tisch, kann es natürlich andererseits auch schnell zu einem Konflikt kommen. Spannungen und Auseinandersetzungen sind die Folge.²

Sozialisations- und Erziehungsfunktion: Diese Funktion betrifft hauptsächlich Kinder und Jugendliche, sie werden von den Verhaltensweisen und Normen am familiären Esstisch geprägt. Mittels Beobachtung und durch Imitation übernehmen sie ab dem Zeitpunkt der ersten Mahlzeit die elterlichen Vorgehensweisen zu Tisch und lernen welche Speisen, in sozialer und kultureller Hinsicht, essbar sind. Darüber hinaus erfahren Kinder von klein auf gewisse Sitzordnungen und Benehmen am

¹ Vgl. Zander, U.: Der Essalltag von Familien unter Bedingungen entgrenzter Erwerbsarbeiten. Eine qualitative Studie über Wissenschaftlerinnen und Selbstständige (2011), S. 16f.

² Vgl. Zander, U.: Der Essalltag von Familien unter Bedingungen entgrenzter Erwerbsarbeiten. Eine qualitative Studie über Wissenschaftlerinnen und Selbstständige (2011), S. 17f.

Tisch und können sich auch vom elterlichen Know-How bzgl. Vor-, Zu- und Nachbereitung von Lebensmitteln Kenntnis verschaffen. Auch die Vermittlung von bestimmten Geschlechterrollen prägen die Kinder, da noch immer überwiegend Frauen die Aufgabe der Zubereitung des Essens übernehmen.³

Kulturelle, psychologische und ästhetische Funktion: Die kulturelle Funktion beinhaltet die Tradierung von Werten, Normen und Bräuchen, sowie auch Benimm- und Essvorschriften, und die Aufrechterhaltung typischer, traditioneller Speisen und Getränke. Beim Essen werden auch psychische Bedürfnisse befriedigt und das emotionale Befinden bestenfalls gesteigert. Ein gutes Essen schenkt Freude und Trost, steigert das Selbstwertgefühl und die Identität, und steuert unsere Emotionen. Hierbei spricht man von der psychologischen Funktion. Bei der ästhetischen Funktion stehen Lust, Genuss und Geschmack im Vordergrund und damit auch die sinnliche Befriedigung. Die ästhetischen Bedürfnisse fallen recht unterschiedlich aus, diese hängen auch vom Anlass der Mahlzeit, zB. Geburtstagsfeier, und auch der sozialen Herkunft ab.⁴

Gesellschaftliche Funktion: Dadurch, dass das Essen und Trinken Einflüsse auf unsere Psyche und auf unsere Emotionen hat, trägt es weiterführend auch zur Verbesserung oder konstanten Haltung des Arbeitsvermögens in Beruf, Schule oder anderen Verpflichtungen bei. Die Familie spielt hierbei eine bedeutende Rolle als „primäre Sozialisationsinstanz“ und ist verantwortlich dafür, dass das Kind zu einem gesellschaftsfähigen Mitglied heranwächst. Sie trägt auch zur gesamtgesellschaftlichen Ernährungskultur bei, da die familiär erlernten sozialen und kulturellen Verhaltensmodelle in späterer Laufbahn verstärkt oder verändert werden können.⁵

³ Vgl. Zander, U.: Der Essalltag von Familien unter Bedingungen entgrenzter Erwerbsarbeiten. Eine qualitative Studie über Wissenschaftlerinnen und Selbstständige (2011), S. 18.

⁴ Vgl. Zander, U.: Der Essalltag von Familien unter Bedingungen entgrenzter Erwerbsarbeiten. Eine qualitative Studie über Wissenschaftlerinnen und Selbstständige (2011), S. 19.

⁵ Vgl. Zander, U.: Der Essalltag von Familien unter Bedingungen entgrenzter Erwerbsarbeiten. Eine qualitative Studie über Wissenschaftlerinnen und Selbstständige (2011), S. 19f.

3. Essen außer Haus und die Einflussfaktoren

Die in meiner Arbeit eingefügten Grafiken entnehme ich dem Online-Portal Statista.com. Bei Statista.com handelt es sich um eines der weltweit führenden Statistik-Portale, welches von der Statista GmbH betrieben wird. Mit der Hilfe von Datenbank-Experten, Redakteuren und Statistikern gelingt es Statista ihre mehr als 750.000 Kunden mit Zahlen, Daten und Fakten zu versorgen.⁶

Essen außer Haus bezeichnet jede Nahrungsaufnahme die außerhalb der eigenen Räumlichkeiten stattfindet. Es kann sich hierbei um Nahrungsaufnahme am Arbeitsplatz handeln, bis hin zu kleineren Straßenküchen. Der außer-Haus-Markt gewinnt immer mehr an Bedeutung. Faktoren, die sein Wachstum beeinflussen, sind einerseits die Individualisierung der Lebensformen, die Soziologie des Essens und zuletzt noch die Entwicklung der Geschlechterrollenbilder.

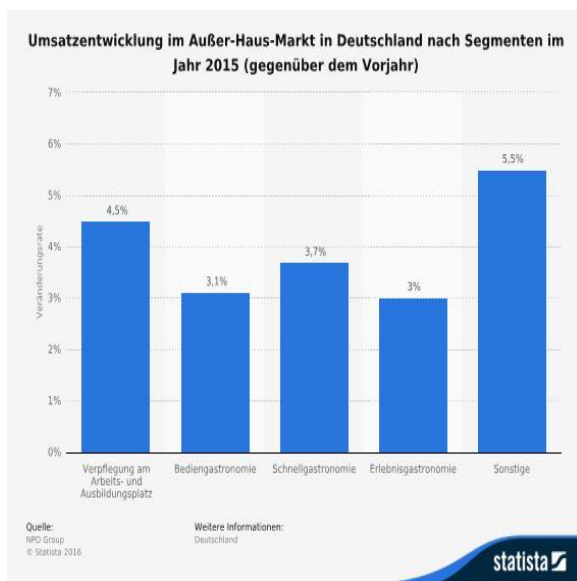


Abbildung 1: Umsatzentwicklung im Außer-Haus-Markt in Deutschland nach Segmenten im Jahr 2015 (Quelle: NPD Group (2016), online im Internet: URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/209509/umfrage/entwicklung-der-konsumentenausgaben-fuer-lebensmittel-ausser-haus/>)

Die Grafik zeigt die Umsatzentwicklung im Außer-Haus-Markt in Deutschland. Unterschieden wird hierbei zwischen der Verpflegung am Arbeits- und Ausbildungsplatz, der Bediengastronomie, der Schnellgastronomie, der Erlebnisastronomie und sonstigen, anderen Gastronomiebetrieben, die nicht unter die 4 genannten Kategorie Begriffe fallen. Der Außer-Haus-Markt gewinnt immer mehr an Bedeutung und kann ein ständiges Wachstum für sich verbuchen. In der Grafik ist ersichtlich, dass der Umsatz im Außer-Haus-Markt im Jahr 2015, gegenüber dem Jahr 2014, wieder um 19,8% gestiegen ist.

⁶ Vgl. <https://de.statista.com/statistik/info/>

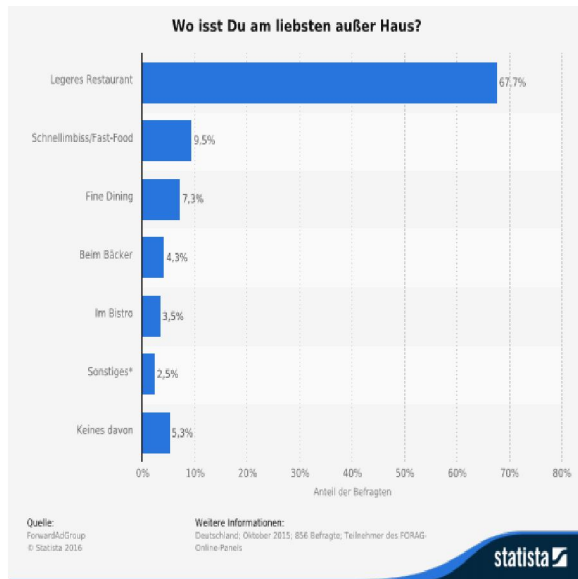


Abbildung 3: Wo isst Du am liebsten außer Haus? (Quelle: NPD Group (2015), online im Internet: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/494919/umfrage/bevorzugte-orte-der-deutschen-fuer-ein-essen-ausser-haus/>)

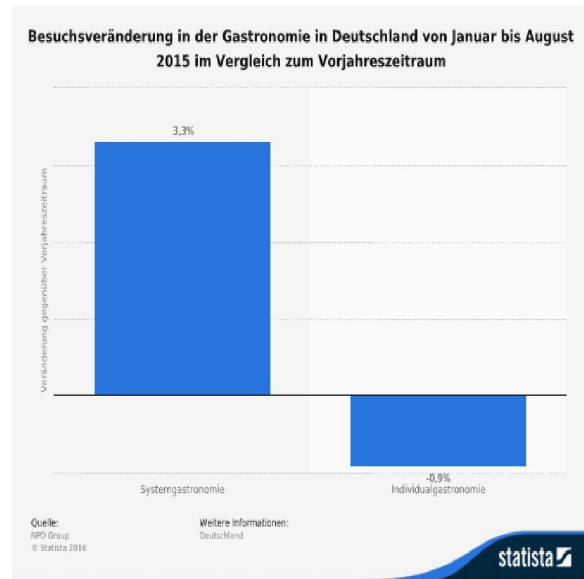


Abbildung 2: Besuchsveränderung in der Gastronomie in Deutschland von Januar bis August 2015 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum (Quelle: NPD Group (2016), online im Internet: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/474264/umfrage/besuchsveraenderung-in-der-gastronomie/>)

Hervorzuheben ist, dass...: Die oben gezeigte **Grafik auf der linken Seite** zeigt das Ergebnis einer Umfrage in Deutschland. Diese lautete: „Wo isst Du am liebsten außer Haus?“ Ersichtlich ist, dass das klassische, legere Restaurant eindeutig Spitzreiter ist. Mit erheblichem Abstand zu den anderen 6 Antwortmöglichkeiten, und insgesamt fast 70 % der Stimmen aller Befragten, ist die klassische Gastronomie noch immer auf Platz 1. Die **Grafik auf der rechten Seite** hingegen zeigt die Besucher Fluktuation in der Gastronomie in Deutschland von Januar bis August 2015 (im Vergleich zu 2014). Die Systemgastronomie stieg hierbei um 3,3%, während die Individualgastronomie, worunter auch das klassische Restaurant fällt, nur einen Besucherverlust von -0,9% aufweist.

Fazit: Aus diesen zwei Grafiken ist sehr deutlich zu erkennen, dass die Mehrheit der Bevölkerung zwar das traditionelle Restaurant bevorzugt, jedoch durch Mangel an Zeit bzw. Stress diesem Wunsch oft nicht nachgehen kann.

3.1. Entwicklung der Haushaltsformen – Individualisierung der Lebensformen

Der erste zu behandelnde Einflussfaktor ist die Entwicklung der Haushaltsformen. Durch die immer mehr zunehmende Partnerlosigkeit, verändern sich natürlich auch kontinuierlich die klassischen Haushaltsformen. Der Anstieg an Single-Haushalten ist

die Folge und somit auch der Wunsch nicht im eigenen Wohnbereich allein speisen zu müssen und genau hier beginnt die Individualisierung der Lebensformen den Außer-Haus-Markt zu beeinflussen.

3.1.1. Entwicklung in Zahlen

Die nachfolgende Tabelle liefert Daten, sowie Informationen, erhoben von der Statistik Austria, über die Anzahl der Privathaushalte in Österreich. In der Tabelle wird auch die Form der Beziehung der im Haushalt lebenden Personen berücksichtigt.

In Österreich erhöht sich die Anzahl der Privathaushalte stetig von 1980 bis 2009 um 34 %. Für diese Forschungsarbeit beachtlich ist aber hauptsächlich der erste Punkt in der Tabelle, der Einpersonen HH. Im Jahr 1980 lebten 704.000 Personen in einem Single-Haushalt, während bis zum Jahr 2009 dieser Anteil auf 1.283.000 Einpersonen HH anstieg. 1980 war Platz 1 dieser Statistik die Haushaltsform „Paare mit Kinder“, 2009 jedoch sind die Einpersonen HH mit Abstand führend. Insgesamt kann man eine signifikante Veränderung von plus 82 % erkennen.⁷

Tabelle 1: Haushaltformen 1980 vs. 2009 (Quelle: ÖIF (2011), online im Internet: URL: www.bmfj.gv.at/dam/jcr:8f4907b5-b6ce.../Familienformen%20in%20Österreich.pdf)

Haushaltsformen	1980	Anteil	2009	Anteil	Veränderung
Einpersonen HH	704.000	26 %	1.283.000	36 %	+82 %
Paare o. K.	559.000	21 %	859.000	24 %	+54 %
Paare m. K.	1.088.000	41 %	1.074.000	30 %	-1 %
Mütter alleinerz.	178.000	7 %	223.000	6 %	+25 %
Väter alleinerz.	27.000	1 %	39.000	1 %	+46 %
Mehrfamilien HH	75.000	3 %	70.000	2 %	-7 %
Mehrpersonen HH	55.000	2 %	50.000	1 %	-9 %
Gesamt	2.686.000	100 %	3.598.000	100 %	+34%

⁷ Baierl, A./ Neuwirth, N.: ÖIF Forschungsbericht. Familienformen in Österreich, (2011), S.13.

3.2. Entwicklung der Soziologie des Essens

3.2.1. Lieber gemeinsam statt einsam

Gemeinsamens Essen wird immer mehr zum Trend und beeinflusst daher die Entwicklung des Außer-Haus-Marktes. Über 50 % der unter 30-jährigen treffen sich häufiger zum Essen mit Freunden. Und diese Zahl steigt auch immer weiter, vor allem für Singles ist dieser soziale Kontakt von Bedeutung. Die Tendenz ist dahingehend, dass man sich wieder auf die Wurzeln besinnt und das Essen die Stellung wie zu Beginn der Menschheit einnimmt. Schon dort war der Mittelpunkt des menschlichen Beisammenseins und Zusammenlebens die Feuerstelle.

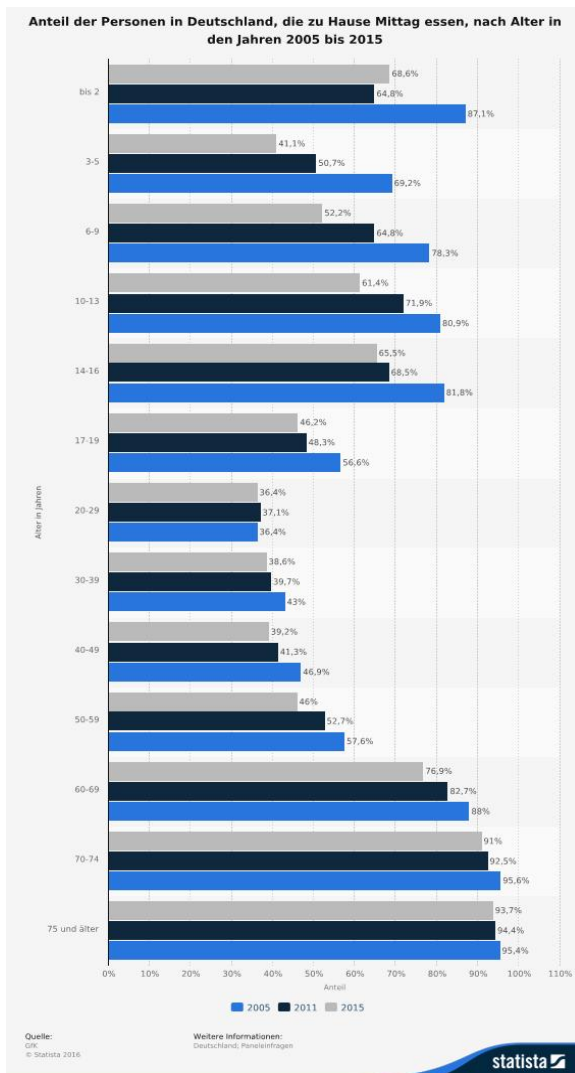
Nicht nur das gemeinsame Verspeisen der Gerichte, auch die gemeinsame Zubereitung bzw. das gemeinsame Kochen wird immer mehr bevorzugt. Durch die steigende Anzahl an Single Haushalten, ist das gemeinsame Kochen gar nicht so einfach. Selten besitzt man in einer Garconniere, oder bestenfalls einer kleineren Wohnung, eine genügend große Küche, um gemeinsam mit mehreren Freunden zu kochen. Auch die Anzahl an Kochkursen steigt an.⁸

Ein Grund warum wir, lieber gemeinsam als einsam essen, ist natürlich der soziale Faktor und damit auch das typische, traditionelle Tischgespräch. Die gemeinsame Kommunikation bei Tisch hat eine sehr wichtige und prägende Bedeutung. Laut Sozial- und Erziehungswissenschaftlern handelt es sich bei diesen Gesprächen vorwiegend um Bildungs- und Erziehungsgespräche. Annette Keppler, eine Sozialforscherin, erwähnt, dass die Konversation bei Tisch den „Familiensinn“ hervorbringt. Auch wenn es leider heutzutage häufig, durch die veränderten Strukturen des Lebens, nicht mehr möglich ist, dass die Familie zum Essen zusammenkommt, hat das Tischgespräch, bzw. das gemeinsame Essen, seine ursprüngliche, zentrale Bedeutung nicht verloren.⁹

⁸ Rützler, H./ Reiter, W.: Food Change. 7 Leitideen für eine neue Esskultur, S. 66f.

⁹ Barlösius, E.: Soziologie des Essens. Eine sozial- und kulturwissenschaftliche Einführung in die Ernährungsforschung, S. 185f.

3.2.2. Entwicklung in Zahlen



Die Grafik zeigt die Anzahl der Personen in Deutschland, die zu Hause Mittagessen, aufgeteilt in Altersklassen und den Jahren 2005, 2011 und 2015. Hier ist zu erkennen, dass bis ca. 16 Jahren das Mittagessen zu Hause stattfindet und ab dem Alter von 17 - 19 das Mittagessen bevorzugt auswärts genossen wird. Im Alter von 19 - 29 konsumiert nur noch ein kleiner Teil, von 36,4 % das Mittagessen zu Hause. Ab dem Alter von 30 - 39 Jahren steigt die Statistik wieder an, wahrscheinlich weil diese Altersgruppe in ihrer eigenen Familie die Institution „gemeinsame Mahlzeit“ wieder einführen will.

Abbildung 4: Anteil der Personen in Deutschland die zu Hause Mittagessen bis 2015 (Quelle: GfK(2016, online im Internet: URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/442043/umfrage/anteil-der-personen-in-deutschland-die-zu-hause-mittag-essen-nach-alter/>)

3.3. Entwicklung der Geschlechterrollenbilder – die Erwerbstätigkeit der Frau

Die Entwicklung der Geschlechterrollenbilder spielt auch eine wesentliche Rolle für den Außer-Haus-Markt. Früher gab es dezidierte Aufgaben für die beiden Geschlechter. Die Frau war für das Umsorgen der Familie zuständig, für das Zubereiten der Mahlzeiten. Der Mann war, als Jäger und Sammler, für das Auftreiben der Lebensmittel verantwortlich.

Heutzutage reicht es nicht mehr aus, dass nur der Mann arbeiten geht, weshalb die Erwerbstätigkeit der Frauen immer mehr steigt. Oftmals ist es daher für die Frau nicht

möglich, vor allem nicht jeden Tag, zu gleichen Zeiten eine warme Mahlzeit auf den Tisch zu bringen. Auch dies ist ein Hauptfaktor für die zunehmende Bedeutung des Außer-Haus-Marktes, denn bereits in jungen Jahren, besorgt sich das Kind sein Mittagessen oder einen Snack in der Schulkantine.

3.3.1. Entwicklung anhand Zahlen

In den zwei Tabellen des ÖIF, des Österreichischen Instituts für Familienforschung, erkennt man die Entwicklung der Erwerbstätigkeit der 25- bis 49-jährigen mit Kindern unter 15 Jahren. Verglichen werden hierbei die beiden Werte der Jahre 2004 und 2014.

Die **erste Tabelle** zeigt die Entwicklung der Vollzeitbeschäftigten, man erkennt zwar einen Anstieg der Quote der Frauen, jedoch ist dieser mit 3,7 % nicht signifikant.

Trotzdem ist auch ersichtlich, dass zeitgleich die Quote der erwerbstätigen Männer, wenn auch nur um 0,8 Prozentpunkte, gesunken ist.

Tabelle 2: Quote aktiv erwerbstätiger 25-49-jähriger mit Kinder unter 15 in 2004 und 2014 (Quelle: OIF (2015), online im Internet: URL: www.oif.ac.at/fileadmin/OEIF/Fiz/fiz_2015.pdf)

	In %	
	2004	2014
Frauen	63,5	67,2
Männer	93,4	92,6

Die **zweite Tabelle** hingegen zeigt stärker unterschiedliche Entwicklungen. Diese Daten beziehen sich auf die Teilzeitquote. Es ist ersichtlich, dass 2004 63,5 % der Frauen Teilzeit erwerbstätig waren und 2014 bereits 76,1 %, damit ist die Quote um fast 13 % gestiegen. Auch der Anteil der Teilzeit arbeitenden Männern kann hierbei ein Plus, nämlich eines von rund 3%, verbuchen.

Tabelle 3: Teilzeitquote 25-49-jähriger mit Kindern unter 15 Jahren in 2004 und 2014 (Quelle: OIF (2015), online im Internet: URL: www.oif.ac.at/fileadmin/OEIF/Fiz/fiz_2015.pdf)

	In %	
	2004	2014
Frauen	63,5	76,1
Männer	3,6	6,8

4. Foodtrends - Food Report 2016

Bei dem jährlich erscheinenden „Food Report“, welcher von der Autorin Hanni Rützler abgefasst wird, handelt es sich um eine Publikation, welche Lebensmittelproduzenten, Handelsunternehmen und Gastronomen unterstützen soll, deren Entscheidungen besser und zukunftsorientiert zu treffen. In Zusammenarbeit mit dem Zukunftsinstitut gelingt es ihr jedes Jahr die neuen Food Trends, Trends im Retail und Gastronomie zu veröffentlichen.¹⁰

4.1. Infinite Food

Der Food Trend „Infinite Food“ bedeutet so viel wie „Essen immer und überall“. Der Trend geht hierbei zum sogenannten „Street Food“, Essen das auf der Straße zubereitet und angeboten wird, oder „Foodtrucks“, die sich ganz einfach für die Belegschaft zum Arbeitsplatz bestellen lassen. Der Zugang zu Essen soll überall ermöglicht werden. Mittlerweile haben auch immer mehr „Non-Food-Shops“, wie zB Möbel- und Autohäuser, Buchhandlungen, oder Supermärkte ein gastronomisches Angebot. Sie wollen damit das Kundenbedürfnis gänzlich befriedigen und ihre Kunden somit länger in den Geschäften verweilen lassen. Auch der Lieferservice richtet sich genau nach diesem Food-Trend und beliefert die Kunden fast immer und überall mit Essen. Worauf immer mehr geachtet wird, ist die Qualität. Es handelt sich hierbei nicht um „Fast-Food“, in seiner früheren Bedeutung, sondern um Premium- und qualitativ hochwertige Produkte.

Dieser neue Trend wird problematisch werden für die klassischen Fast-Food-Anbieter wie beispielsweise McDonalds, der sich bis jetzt durch Schnelligkeit und Zugänglichkeit von den Konkurrenten abheben konnte. Man spricht auch von einer Krise der klassischen Vertriebskanäle. Andererseits kann dies auch eine erneute Aufstiegsmöglichkeit für kleinere Gastrokonzepte, wie beispielsweise den traditionellen Bäcker, bieten.

Trendprognose: Laut Hanni Rützler wird der Trend immer mehr in diese Richtung verlaufen, gegessen wird rund um die Uhr und immer mehr an untypischen und ungewöhnlichen Orten. Orte die ursprünglich einem komplett anderen Zweck dienten, erweitern ihr Angebot um gutes Essen.¹¹

¹⁰ Vgl. Rützler, H.: Food Report (2016), S. 6.

¹¹ Vgl. Rützler, H.: Food Report (2016), S. 25ff.

In Wien gibt es mittlerweile eine Buchhandlung, namens Babettes, die ihre Kunden gantztätig mit kleineren Snacks verwöhnt und zur Mittagszeit sogar Suppen und Currys anbietet.¹²

In der Nestlé Studie „So isst Deutschland“ geben 46 % aller Befragten an, dass Sie mindestens einmal pro Tag einen Snack außer Haus konsumieren. Zwei Drittel der Berufstätigen und 80 % der Vollzeit-Beschäftigten genießen ihr Mittagessen auswärts.¹³

4.2. Spiritual Food

Bei dem Food Trend „Spiritual Food“ stehen spirituelle Aspekte wie Religion und Moral im Fokus. Das religiös geprägte Essverhalten ist nichts Neues und gab es schon immer. Gläubige Christen fasten am Freitag, Muslime essen kein Schweinefleisch und verzichten auf Alkohol. Auch das moralisch geprägte Konsumverhalten, wie die vegane, oder vegetarische Ernährung, ist schon lange im Kommen.

Verändert hat sich aber, dass es sich mittlerweile nicht mehr nur um eine Ernährungsweise, sondern bereits um eine Lebenseinstellung handelt, dass es zum Lifestyle wird. Ein neues, lukratives Geschäftsfeld hat sich für die Nahrungsmittelindustrie, bzw. für die Gastronomie geöffnet.

Neu ist auch, dass sich - früher mehr im religiösen Sprachgebrauch verwendete - Begriffe, wie „halal“ und „koscher“ mittlerweile zu Markenzeichen für gesunde und bewusste Ernährung entwickelt haben. Nicht zuletzt auch, da Produkte die als halal oder kosher bezeichnet werden, auch als kontrollierter, sicherer und qualitativ hochwertiger gelten und es sich hierbei auch einfach um trendige Modebegriffe handelt.

Die als halal und kosher zertifizierten Produkte lassen sich auch in der immer größer werdenden Foodtruck- oder Street-Food-Szene, wie auch via Food-Delivery-Service anbieten. Es gehört immer mehr zum Alltag und immer mehr Gäste zeigen Interesse, auch wenn religiöse Aspekte überhaupt keine Rolle spielen.¹⁴

¹² Vgl. Rützler, H.: Food Report (2016), S. 27f.

¹³ Vgl. Sichau, I.: Gegessen wird überall (2013), S. 52 – 54.

¹⁴ Vgl. Rützler, H.: Food Report (2016), S. 33f.

Trendprognose: Food Trends werden von den globalen und langfristigen Megatrends geprägt. Der Food Trend „Spiritual Food“ wird besonders von Megatrends wie Individualisierung und Gesundheit intensiviert und immer weiter aktiviert. Laut Hanni Rützler wird Spiritualität mehr und immer mehr zu einer bedeutsamen Lebenseinstellung. Die Nachfrage an Ersatzprodukten für tierische Lebensmittel wird kontinuierlich steigen und damit neue lukrative Geschäftsfelder eröffnen.¹⁵

4.3. Fast Good

Den Begriff „Fast Food“ kennt man schon lange als die schnelle und bequeme Beschaffung von billigem Essen. Das familiäre Beisammensein und der gemeinsame Konsum von Mahlzeiten am Familientisch geraten immer mehr in den Hintergrund. Die unterschiedlich strukturierten Tagesabläufe, die lange Zeit die man am Arbeitsplatz verbringt, der ständige Zeitdruck unter dem man steht, machen es immer schwieriger das Essen als ein familiäres Ritual pünktlich und bevorzugt dreimal am Tag zu genießen. Gegessen wird wenn es die Zeit zulässt und man Hunger verspürt, häufig handelt es sich nur um kleinere Snacks, die man sich in Zwischenpausen gönnt. Es fühlt sich an, als würde alles schneller, flexibler und mobiler werden, weshalb man jede Chance einen Zeitgewinn zu ergattern, nutzen muss. Fast Food ist immer mehr ein wertvoller Bestandteil der heutigen Ernährung geworden, weshalb es auch von Bedeutung ist, dass es sich dabei um qualitativ hochwertige Produkte handelt und das Sortiment erweitert wird.

Die Anforderungen an Fast Food sind schon lange nicht mehr nur schnell und billig zu sein, sondern, dass man sich auch gesund ernährt und seinem Körper was Gutes tut. Selbst wenn das Essen rasch zur Verfügung stehen soll, geht der Trend immer mehr zum gesundheitsbewussten Genießen.

Der Food-Trend „Fast Good“ muss daher bestimmte Kriterien wie regional, biologisch, saisonal, frisch, wenig verarbeitet, eventuell fleisch- und glutenfrei etc. erfüllen, wichtig ist hierbei woher die Produkte stammen und die Art der Zubereitung. Eine andere Eigenschaft von dem neuen „Fast Good“ – und insbesondere auch für das jüngere Publikum von Bedeutung – ist, dass dieses neue schnelle Essen trotzdem bezahlbar bleibt.¹⁶

¹⁵ Vgl. Rützler, H.: Food Report (2016), S. 35.

¹⁶ Vgl. Rützler, H.: Food Report (2016), S. 39ff.

„Fast Good“ sollte nur zeigen, dass „schnell“ nicht immer „Junk“ bedeuten muss. Für die klassischen Fast-Food-Anbieter muss der neue Trend nicht das Aus bedeuten, sondern kann lediglich eine Optimierung fordern.

Trendprognose: Schnelles Essen spielt in der heutigen Ernährung immer mehr eine wesentliche Rolle. Lediglich der Fokus wird anders gesetzt und nicht mehr nur die Schnelligkeit, sondern auch die Qualität und andere neue Anforderungen, wie Regionalität und Saisonalität. Der klassische Junk-Food-Burger wird nicht ganz aus unserem Ernährungsplan verschwinden, er wird nur durch eine optimierte Version ersetzt werden. Fast-Food-Klassiker erleben, wie es Hanni Rützler beschreibt, ein sogenanntes „Revival von Qualität“. Fast-Good ist in seiner Entwicklung noch lange nicht an seine Grenzen gestoßen und hat noch lange nicht seinen Höhepunkt erreicht, auch noch weitere kulinarische Inputs, wie zB: asiatische, hispanische und arabische Tapas können, laut Hanni Rützler, prognostiziert werden.¹⁷

¹⁷ Vgl. Rützler, H.: Food Report (2016), S. 45.

5. Megatrends

5.1. Definition

Matthias Horx, der einflussreichste Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum, definiert einen Trend als das, was man morgen schon wieder vergessen hat. Der Begriffsteil „mega“ ist lediglich ein Verstärkungswort. Horx vermutet, dass es sich bei einem „Megatrend“ eigentlich nicht um einen „Trend“, wie er im Duden beschrieben wird, handelt, sondern so viel wie „etwas wird immer mehr“ meint. Er beschreibt diese „Megatrends“ viel mehr als „Strukturveränderungen im menschlichen Organisationssystemen“.

Einfacher formuliert kann man sagen, dass ein „Megatrend“ eine dauerhafte Bewegung ist, welche langfristige Strategien anvisiert und in deren Richtung verläuft.¹⁸

Beschleunigungs-Mythos: Bei dem sogenannten Beschleunigungs-Mythos handelt es sich schlichtweg um eine Sinnestäuschung. Diese Behauptung lässt sich empirisch nicht beweisen, es verläuft nichts schneller, oder in kürzeren Abständen. Im Gegenteil, es lässt sich sogar eher eine Entschleunigung erkennen. Fakt ist jedoch auch, dass uns diese Zeit, in der wir gegenwärtig leben, immer am wichtigsten und auch gefährlichsten erscheint und diese „Gegenwarts-Eitelkeit“ vielleicht auch Ursache für die Entstehung des Beschleunigungs-Mythos ist.¹⁹

5.2. Die 11 Megatrends des Zukunftsinstituts

*„Die Zukunft ist ungewiss, aber nicht unbestimmbar“ Matthias Horx, Zukunftsforscher
(Future Tools)*

Megatrends bieten eine Art Orientierungshilfe für Unternehmen um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, oder das eigene Geschäftsmodell, unter Berücksichtigung der sich ändernden Umstände, zu optimieren. Es empfiehlt sich ein genaueres Mapping mit dessen Hilfe man diese treibenden Kräfte und die Richtung

¹⁸ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 65ff.

¹⁹ Vgl. Horx, M.: Future Tools (2015).

in die sie wirken erkennt und somit frühzeitig die Barrikaden, Hürden und Sprungschancen wahrnimmt und auf sie reagieren kann.²⁰

5.2.1. Der Megatrend Globalisierung

Der Megatrend Globalisierung konnte in den letzten Jahren zweifelsohne eine gewaltige Beschleunigung für sich verbuchen, sowohl in ökonomischer, als auch in kultureller Hinsicht. Technische, politische und mentale Entwicklungen verlaufen konvergent mit ökonomischen Entwicklungen. Wichtig ist auch, dass Nationalisierung nicht das Gegenteil von Globalisierung bedeutet. Erst wenn es funktionierende Nationalstaaten gibt, können daraus handlungsfähige, sprich globalisierungsfähige, Strukturen entstehen.²¹

Auch die Einrichtungen der globalen Welt haben in den letzten Jahren und Jahrzehnten ein konstantes Wachstum erlebt. Eines unserer Ziele ist somit Konnektivität, also eine globale Gemeinschaft zu bilden. Auf der anderen Seite jedoch ist das genaue Gegenteil zu beobachten, nämlich die Bewegung in Richtung eines neuen „Lokalismus“.²²

Glokalisierung: Matthias Horx ist der Meinung, dass es gar nicht das entweder/oder sein muss. Wir müssen uns nicht für die eine Richtung „Globalisierung“ oder für die andere Richtung „Lokalisierung“ entscheiden. Es können beide Richtungen gleichzeitig angenommen bzw. verfolgt werden. Horx vermutet, dass die glokalisierte Welt vielleicht schon viel näher ist, als wir glauben.

Als Beispiel für die Glokalisierung bedient sich Horx einer Sportart - dem Fußball. Fußball ist sowohl eine unglaublich regionale Sportart und zugleich grenzenlos. Millionen Menschen auf der ganzen Welt jubeln und feuern ihr nationales Team an, ganz egal wie viele Kilometer sie entfernt sind und wie lange der letzte Besuch in der Heimat zurückliegt. Er betitelt es als das sichtbarste und schönste Massenritual der Glokalisierung.²³

²⁰ Vgl. Horx, M.: Future Tools (2015).

²¹ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 67f.

²² Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 89.

²³ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 93ff.

5.2.2. Der Megatrend Frauen

Statistiken zeigen, dass sich in Bezug auf Bildung und Erwerbstätigkeit bei den Frauen in den letzten Jahren einiges getan hat. Der Anteil der Frauen in Führungspositionen oder politischen Institutionen, aber auch die Meinung der Gesellschaft in vielen Ländern unterstreicht diese Erhebungen.

Aber woher genau kommen diese Ungleichheiten? Was ist der Unterschied zwischen Mann und Frau? Susan Pinker, eine kanadische Entwicklungspsychologin, erklärt, dass der Unterschied nur an den Rändern ersichtlich ist und sich grundsätzlich Männer und Frauen in vielerlei Hinsichten gleichen. Der Unterschied liegt in den Extremen, zB: sind Frauen betreffend Bildung weiter vorne als Männer, trotzdem sind noch immer 90 % der Nobelpreisträger männlich. Dasselbe lässt sich auch bei Extremsportlern und Extremleistern erkennen. Frauen sind, so definiert es Susan Pinker, durchschnittlicher, sie handeln bzw. leben überwiegend in der ausgewogenen Mitte. Natürlich sind diese Ergebnisse von Kultur zu Kultur unterschiedlich und die Ausgangsdifferenzen lassen sich mit der Evolution begründen. Wenn wir einige Jahre zurückschauen, waren die Männer verantwortlich für die Versorgung der Familie mittels jagen, während die Frauen zu Hause das Wohlbefinden des Mannes förderten und Dinge wie Haushalt und Kindeserziehung zu ihren Aufgaben zählten. Dieser Unterschied lässt sich auch biologisch erklären, Männer haben im Durchschnitt eine größere Amygdala, so nennt sich das Erregungs- und Angstzentrum des Gehirns. Frauen jedoch haben durchschnittlich einen größeren limbischen Kortex, dieser ist für die Regulation der Emotionen verantwortlich.

Der Megatrend Frauen zieht auch paradoxe Wandlungen mit sich. Matthias Horx erwähnt diesbezüglich, dass das Recht auf die freie Berufswahl- und Ausübung zu einer Re-Polarisierung der Berufsfelder führt. Grund dafür sei, dass sich die Frauen in unserer westlichen Welt eben jene Berufe aussuchen, die auch unter den Begriff „weiblichen Sinnberufe“ fallen würden. Hingegen müssen sich Frauen im arabischen Bereich, wo die Gesellschaft wesentlich konservativer ist, eine Spitzenposition mit Spitzengehalt ergattern, da hier die Devise ist: „Entweder man steht ganz und gar seinem Mann oder man dient einem“. Zusammenfassend heißt das, das eigentlich das genaue Gegenteil der freien Berufswahl, nämlich der Mangel an Wahl, die tatsächliche Emanzipation fördert.²⁴

²⁴ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 96ff.

Laut Horx werden die Frauen weiterhin ihren Vorsprung nützen und immer mehr Macht- und Einflusspositionen der Gesellschaft übernehmen. Einschätzungen der Weltbank zufolge, wird das Einkommen der Frauen weltweit, bezogen auf die nächsten 5 Jahre, um ein Drittel steigen, das der Männer wird nur mit einem minimalen Anstieg prognostiziert. Die männlichen und weiblichen Strukturen werden auch künftig immer weiter vermischt werden. Die Männer werden mehr ihre weiblichen Seiten und die Frauen mehr ihre männlichen Seiten entdecken. In gewissen Fällen werden jedoch Frauen und Männer weiterhin seine/ihre weiblichen/männlichen Attribute, wenn es denn auch von Vorteil ist, einzusetzen wissen. In diesem Mittel kann man auch von einer Individualisierung der Männer- und Frauenrollen reden, während sich an den Rändern immer mehr Platz und auch Bedarf für unsere Multi-Gender-Welt findet.²⁵

5.2.3. Der Megatrend Individualisierung

Natürlich sind wir sowieso immer Individuen, da wir uns alle unterscheiden und abheben, anders Aussehen und immer unverwechselbar sind.

Der Megatrend Individualisierung steht hierbei mehr für Selbstverwirklichung, die Komfortzone zu verlassen, auf den Schutz des Wir zu verzichten und sich auf ungesichertes Terrain zu begeben.

Eine grundlegende Ausprägung des Menschen ist der Egoismus. Man könnte davon ausgehen, dass wir Egoisten sind, weil wir Individuen sind. Tatsächlich handelt es sich bei Egoismus jedoch im gleichen Ausmaß um ein Gruppenphänomen. Außerhalb unserer Gruppe handeln wir egoistisch, dafür sind wir unseren Gruppenmitgliedern gegenüber kooperativ und fürsorglich. Sozialer Kontakt ist für den Menschen essenziell. Studien zeigen, dass soziale Abschirmung im Kleinkindalter sogar Schäden im Hirn verursachen kann. Wir besitzen die Fähigkeit sehr schnell zu erkennen, ob es sich bei unserem Gegenüber um einen Gleichgesinnten und potenziellen Gruppenmitglied handelt, oder eben nicht. Bewiesen ist auch, dass die emotionale Reaktion bei Menschen mit anderer Hautfarbe oder Gesichtszügen viel schwächer ausfällt und es länger dauert bis sie einsetzt. „Group Selfishness“ wird dieses Gruppenphänomen genannt.²⁶

Der Megatrend Individualisierung fängt erst in der Wohlstandsgesellschaft an. Erst wenn wir finanziell abgesichert sind haben wir die Möglichkeit uns selbst zu

²⁵ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 108ff.

²⁶ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 112ff.

verwirklichen, unsere Heimatstadt und die damit verbundene Kultur frei zu wählen, den Bildungsweg frei zu wählen, den Schritt vor den Traualtar selbst zu wählen, den Beruf, den Partner. Diese Möglichkeit ist Voraussetzung, erst dann kann Individualisierung beginnen unser Ich zu formen. Sozusagen startet Individualisierung erst, wenn wir beginnen uns zu ändern und zu formen.²⁷

Auch der Megatrend Individualisierung weist kulturelle Unterschiede auf. Als Beispiel nannte Horx die Situation, wenn in Japan ein Atomkraftwerk explodiert. Beim Deutschen Bürger steigt der Blutdruck, während der Japaner bereits weiß, dass gerade in Katastrophen Situationen die Ruhe zu bewahren ist. Sogleich hat auch der Begriff Individualität und das Verhältnis zwischen einer Gruppe und dem Einzelnen in den verschiedenen Kulturen eine unterschiedliche Bedeutung.²⁸

Der Mensch als soziales Wesen, kann sein eigenes Spiegelbild nur in dem Anderen erkennen, das heißt, dass das Ich ein Wir benötigt um sich selbst verwirklichen, bzw. sich selbst finden zu können. Andererseits braucht beispielsweise in der Liebe ein Wir ein starkes Ich. Hier zeigt sich die Paradoxie der Individualisierung. Dieser Megatrend zeichnet sich deshalb auch als Voraussetzung für den, laut Horx, vielleicht wichtigsten aller Megatrends, nämlich der Konnektivität aus.²⁹

5.2.4. Der Megatrend Alterung

Durchschnittlich steigt die Lebenserwartung um 8 bis 12 Wochen pro Jahr. Und dieser erforschte Todeszeitpunkt wandert, während wir altern, immer mehr in die Ferne. Statistisch gesehen kann man daher sagen, dass die Hälfte jener, die im Jahr 2010 geboren wurden, 99 Jahre alt wird. Natürlich gibt es auch schicksalhafte Faktoren, die diese Prognose beeinflussen. Krankheiten, Kriege und Kulturzusammenbrüche, Umweltprobleme und die ganz natürliche Lebensgrenze, diese liegt bei ca. 115 Jahren. Wirtschaftskrisen und Finanzkrisen zählen jedoch zu den Faktoren, die die Lebenserwartung positiv beeinflussen. Es wird weniger Alkohol konsumiert und man legt die benötigten Strecken eher zu Fuß oder mit dem Fahrrad zurück.³⁰

Die Altersforschung zeigt, dass im Jahr 2011 in Deutschland 5.000 Menschen ihren 100-jährigen Geburtstag feierten, während es im Jahr 1960 nur 500 Menschen

²⁷ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 117.

²⁸ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 121f.

²⁹ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 127.

³⁰ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 128ff.

waren. In Frankreich wurden 2011 sogar 15.000 100ste Geburtstage gefeiert. Für das Jahr 2050 werden 50.000 Menschen geschätzt, die ihren 100 Geburtstag feiern können und für Frankreich sogar 180.000. Und dabei kann man sagen, dass ca. die Hälfte dieser 100-jährigen eine stabile Gesundheit aufweist.

Verantwortlich für diesen Megatrend ist vor allem, das sich ändernde Gesundheitsverhalten der Bevölkerung, es wird mehr Sport getrieben und sich gesundheitsbewusster ernährt. Dieser Megatrend der Gesundheit ist gerade erst im Kommen, aber man kann davon ausgehen, dass er in den nächsten Jahrzehnten ein starkes Wachstum verzeichnen wird.

Der Vorteil am Älter werden und das ist bewiesen, ist auch jener, dass Ältere Menschen glücklicher sind als Jüngere. In jungen Jahren ist das gesamte Leben noch unbestimmt, man sorgt sich um die bzw. seine Zukunft. Man hat Pläne und Vorstellungen und große Erwartungen an sich selbst und das Leben. Man hat Angst, dass man bestimmten Erwartungen nicht gerecht wird. Jede Lebensentscheidung hat eine enorme Bedeutung und kann unsere komplette Zukunft in eine andere Richtung verlaufen lassen. Im Alter jedoch steigt die Lebensqualität rapide an, man hat ein geregeltes Leben, die meisten Menschen altern erfolgreich.

Der Megatrend Alterung, oder demographischer Wandel, lässt sich auch gut mit dem Megatrend Individualisierung verbinden, denn erst eine lange Lebensdauer und ein großes Erfahrungs- und Experimentierfeld, ermöglicht uns, unsere eigene Biographie zu verfassen, und führt uns zu uns selbst.³¹

5.2.5. Der Megatrend Urbanisierung

Der Megatrend Urbanisierung steht für die Verstädterung der Welt, im Jahre 1910 lebten insgesamt nur 10 % der Bevölkerung in Städten, 2008 wuchs diese Anzahl bereits auf 50 % und für das Jahr 2035 wird ein Anteil von 75 % prognostiziert.³²

Es handelt sich um einen Irrglauben, wenn man davon ausgeht, dass Verstädterung mit Umweltkatastrophen gleichgesetzt werden könnte. Dass mit Anstieg des Energieverbrauchs und der Umweltverschmutzung, dies auch einen Anstieg an Smog und Krankheiten mit sich bringen würde und in Summe nur negative Szenarien zu erkennen wären. ³³

³¹ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 132ff.

³² Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 69.

³³ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 158.

Im Gegenteil, viele große Städte haben die Möglichkeit, ihren Bewohnern, wenn sie vorausschauend handeln, eine höhere Lebensqualität zu bieten. Es ist bewiesen, dass Stadtbewohner nicht nur gesünder, sondern auch glücklicher leben als ihr ländliches Pendant. Die Zufriedenheit der Bevölkerung wächst mit der zunehmenden Urbanisierung. Krisen wie Hungersnöte treten öfters am Land, als in der Stadt auf und das Leben in der Stadt erhöht sogar die Lebenserwartung. Außerdem sinken mit der Urbanisierung auch der Energiebedarf und der CO₂-Ausstoß. Man kann sagen, dass man bei einer Verdoppelung der Größe einer Stadt, 15 % weniger Energie verbraucht und dass, bis auf wenige Ausnahmen, in Metropolen der CO₂-Ausstoß pro Person niedriger ist, als der der dazugehörigen Landregion. Auch der Benzinverbrauch wird mit der steigenden Anzahl der Bewohner immer weniger, weil die Stadtbewohner auch weniger Kilometer zurücklegen müssen. Mit steigender Bedeutung des Elektroautos wird diese Zahl immer mehr sinken.

Außerdem bietet die Stadt mehr Möglichkeiten für kreative Köpfe, für Andersdenkende, und Andersartige, Minderheiten und Außenseiter.

Jedoch ist das Land von heute nicht mehr das Land, das es früher war. Immer mehr wohlhabende Familien oder ältere Menschen ziehen zurück aufs Land, oder legen sich Zweitwohnsitze am Land zu, um dort vom Alltag in der Stadt abzuschalten.

Der italienische Designer Andrea Branzi spricht in diesem Zusammenhang von einer „urbanisierten Ländlichkeit“ und gibt dieser den Namen „Agriconica“, eine Mischung aus Agrikultur und Elektronik. Genau hier sieht man nämlich die seltsame Schleife des Megatrends Urbanisierung, welche parallel zu jener des Megatrends „Globalisierung“, nämlich zur Glokalisierung verläuft. Horx spricht hierbei von urban-dörflichen Lebensformen, die immer mehr an Bedeutung gewinnen werden.

Durch die heutige globale Konnektivität und die weltweite Vernetzung, die das Internet ermöglicht, ist die Abweichung von Stadt und Land nicht mehr groß und nicht mehr von Bedeutung. Die Prognose lautet, dass es in Zukunft nicht mehr ausschlaggebend sein wird, wo man lebe.³⁴

³⁴ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 158ff.

5.2.6. Der Megatrend Mobilität

Der Megatrend Mobilität formt unsere globalisierte Gesellschaft wie sonst nichts. Mobilität ist mittlerweile Voraussetzung für ein gutes Leben und um dieses ökonomisch, komfortabel und nachhaltig gestalten zu können.³⁵

Horx bezeichnet diesen Megatrend als ein typisches „Immer-mehr-Phänomen“. Aber sind wir wirklich mobiler als unsere Vorfahren? Früher wanderten die Jäger und Sammler einige Kilometer, wir legen vielleicht auch einige Kilometer am Tag zurück, aber sitzend in unserem Beförderungsmittel. Mobilität war damals viel mehr da, als es heutzutage ist. Der Trendforscher Matthias Horx, erwähnt, dass wir oft Mobilität mit „Scheinmobilität“ verwechseln, worum es sich beispielsweise beim typischen Pendler handelt. Mental verlassen wir das gewohnte Umfeld und die bekannte Umgebung nicht.

Der Megatrend Mobilität beinhaltet weit mehr, als nur das Zurücklegen einer Strecke, es handelt sich mehr um innere Mobilität, wo nicht nur räumlich Orte gewechselt werden.³⁶

5.2.7. Der Megatrend New Work

Unsere heutige Gesellschaft wandelt von der Industrie- zur Wissensgesellschaft!³⁷

Der Megatrend New Work ist ersichtlich durch die wachsende Bedeutung von Wissens- und Kreativarbeit. Kommunikation, Wissen und Diversität stehen hierbei im Mittelpunkt. In den unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft, wächst dieser Megatrend unterschiedlich schnell.³⁸

5.2.8. Der Megatrend Neue Bildung

Dem Megatrend neue Bildung kann man schon seit vielen Jahren beim Wachsen zusehen. Es handelt sich um einen sehr robusten und stetigen Megatrend und das weltweit. Immer mehr Menschen bringen Abschlüsse sekundärer oder tertiärer Bildungseinrichtungen mit sich. Statistiken zeigen, dass Mitte der 60er Jahre ungefähr 13% der zwischen 18- und 20-jährigen in Deutschland das Abitur hatten, während es heute bereits fast 40% sind.³⁹

³⁵ Vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>.

³⁶ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 74ff.

³⁷ Vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>.

³⁸ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 70.

³⁹ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 70ff.

5.2.9. Der Megatrend Gesundheit

Die Bedeutung des Wortes „Gesundheit“ hat sich wesentlich verändert, es geht hierbei nicht mehr nur um das Gegenteil von Krankheit, sondern um eine andere Lebenseinstellung, um ein anderes Bewusstsein, um die Lebensenergie in Balance zu halten. Der Gesundheitssektor boomt und er wird auch in Zukunft ein immer wichtigerer Bestandteil der Wirtschaft bleiben.⁴⁰

5.2.10. Der Megatrend Neo-Ökologie

Von erneuerbarer Energie bis hin zu Bio-Produkten, alles betreffend Umweltschutz und Ressourcenschonung beinhaltet der Megatrend Neo Ökologie. Dieser moralische Megatrend wird einerseits die kommenden Märkte, andererseits das künftige Konsumverhalten der Bevölkerung stark verändern. Für die Zukunft wird eine neue Mischung aus Ökonomie, Ökologie und gesellschaftlichen Engagement prognostiziert.⁴¹

5.2.11. Der Megatrend Konnektivität

Konnektivität heißt Verbundenheit bzw. Verknüpfung, es handelt sich dabei um ein viel tieferes, evolutionäres Prinzip. Selbst die Megatrends an sich werden von dem Megatrend der Konnektivität geprägt, denn selbst die Megatrends sind miteinander verbunden und jeder Megatrend verknüpft etwas.

Der Megatrend Globalisierung verknüpft immer mehr Teile, Regionen, Orte, Plätze und Menschen miteinander.

Durch den Megatrend Frauen wird die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Männer und Frauen stärker miteinander verbunden.

Der Megatrend Mobilität erleichtert die Verbindung untereinander.

Abschaffen oder Stoppen würden sich diese Megatrends nur alle zusammen lassen.⁴²

⁴⁰ Vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>.

⁴¹ Vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>.

⁴² Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 167ff.

5.3. Charakteristika der Megatrends

Langfristigkeit: Ein richtiger Megatrend kommt nicht plötzlich, er verläuft in einer klassischen S-Kurve. Megatrends haben eine sehr lange Anfangsphase und eine sehr lange Dauer, die sich fast immer über ein Jahrhundert erstreckt.

Verwurzelung: Megatrends haben einen sehr tiefen, geschichtlichen Hintergrund. Oft fängt die Geschichte zu dem Megatrend bereits bei unseren Vor-Vorfahren an. Sie werden oft nur durch heutige Begebenheiten bekräftigt.

Ubiquität und Komplexität: Ubiquität und Komplexität stehen für „überall vorkommend“, oder „allgemein verbreitet“. Das heißt ein Megatrend kommt nie einfach nur in einem Teilbereich oder einer Branche vor. Ein Megatrend wirkt immer auf verschiedenen Bereiche gleichzeitig, zB: menschliche, ökonomische und/oder politische Bereiche.

Globalität: Megatrends sind nie nur lokal und entwickeln sich nicht in nur einer Region. Sie entstehen auf der ganzen Welt und entwickeln sich weltweit in einem synchronen Tempo. Natürlich gibt es trotzdem kulturelle Unterschiede und Differenzen in der Ausprägung des Megatrends.⁴³

Robustheit: Megatrends sind sehr robuste Phänomene. Sie lassen sich nicht von irgendeiner Krise von deren Richtung abbringen.

Langsamkeit: Horx erwähnt: „Wer Trends behauptet, muss ihren Verlauf auch messen können.“ Man könnte davon ausgehen, wie uns auch der Beschleunigungs-Mythos glauben lässt, dass sich diese „Megatrends“ extrem schnell wandeln. Aber gerade so ist es eben nicht, sie haben zwar zeitweise echte „Schubphasen“, weisen jedoch im Durchschnitt eine Standardgeschwindigkeit von 1 % pro Jahr auf.⁴⁴

Paradoxalität: Bei der Paradoxalität geht es um diese oft erwähnte seltsame Schleife. Jeder Trend erzeugt immer auch einen Gegentrend. Beispiel dafür ist der Megatrend „Mobilität“. Viel mehr Menschen besitzen heutzutage ein Auto, wodurch

⁴³ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 72f.

⁴⁴ Vgl. Horx, M.: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht (2014), S. 68f.

die Mobilität steigt, gleichzeitig jedoch wird die Menschheit durch das Benützen dieses Gefährtes immer „unmobiler“.⁴⁵

⁴⁵ Vgl. Horx, M.: *Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht* (2014), S. 73ff.

6. Das Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell oder Business Model verdeutlicht, wie man mit der Befriedigung des Kundenbedürfnisses Gewinne generieren kann. Es beinhaltet die Kunden, das Kundenbedürfnis und die ökonomische Logik des Unternehmens.

Der Begriff des „Geschäftsmodells“ wurde mittlerweile zu einem der bedeutendsten Trendwörter der strategischen Unternehmensführung. Unzählige Berichte und Literatur wurde zu diesem Thema bereits veröffentlicht, dennoch konnte man bis heute noch keine einheitliche Definition für diesen Begriff finden.

Man kann das Geschäftsmodell als Verbildlichung der ökonomischen Logik eines Unternehmens sehen, Ausgangspunkt ist hierbei die unternehmerische Mission.

Ein Geschäftsmodell entsteht durch das Entwerfen, Erstellen, Verkaufen, Vermieten, Vermitteln und Finanzieren von Produkten und dem Erfinden eines Weges, wie man damit Gewinne bzw. Erlöse erzielen kann. Massive Veränderungen oder auch Technologische Innovationen können eine Veränderung des bestehenden Geschäftsmodelles verlangen.

Ein Geschäftsmodell dient auch als Kommunikationsinstrument, der Unternehmer kann sein Vorhaben den Mitarbeitern, Partnern oder Geldgebern kommunizieren. Dem Kunden hingegen kommuniziert man im Normalfall nicht das Geschäftsmodell, sondern lediglich das Kundennutzenversprechen. Gewinne gelten schlussendlich als Realitätstest des Geschäftsmodells.⁴⁶

6.1. Komponenten eines Geschäftsmodell

Die nachstehende Grafik zeigt die einzelnen Komponenten eines Geschäftsmodells und deren Wechselwirkung:

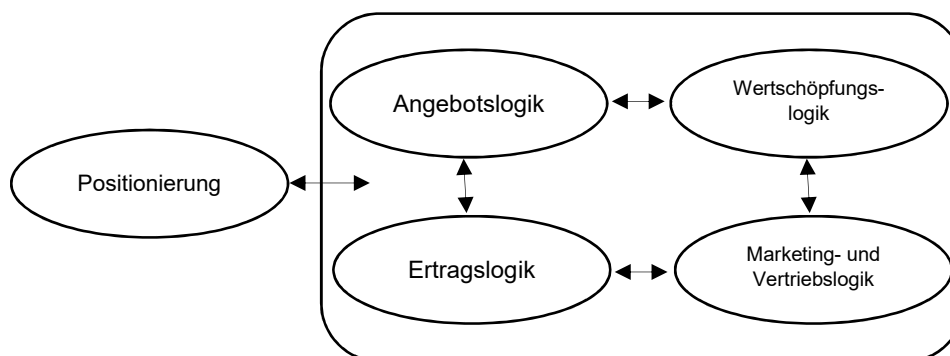


Abbildung 5: Komponenten eines Geschäftsmodells (Quelle)

⁴⁶ Vgl. Paul, H./ Wollny, V.: Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendung (2014), S. 61ff.

6.1.1. Positionierung

Ausgangspunkt ist, wie man in der Grafik gut erkennen kann, die Positionierung des Unternehmens am Markt. Ziel ist natürlich eine langfristige und nachhaltige Differenzierung und eine Monopolstellung, sprich das einzige Unternehmen am Markt und in den Köpfen der Kunden zu sein, zu erreichen. Die Voraussetzungen, die der Markt in dieser Branche bietet und die unternehmerischen Kernkompetenzen spielen eine wichtige Rolle.

Durch die wachsende Produktvielfalt - in einem Standard Supermarkt findet man mittlerweile 20.000 bis 40.000 Produkte, Tendenz steigend – ist eine außergewöhnliche Positionierung am Markt immer mehr von Bedeutung. Fehlt die Differenzierung, wird man keine zufriedenstellende Positionierung erzielen und dann wird das Unternehmen austauschbar.

6.1.2. Angebotslogik

Der nächste Bestandteil der Innovation der Geschäftsmodelle ist die Angebotslogik. Hierbei geht es um die Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovation. Ohne das Anbieten eines neuen bzw. innovativen Produktes bzw. Dienstleistung wird auch keine einzigartige Positionierung am Markt möglich sein. Voraussetzung für eine wünschenswerte Positionierung ist somit die Angebotslogik. Ziel ist es einen außergewöhnlichen Nutzen für den Kunden zu bilden und dies zu einem, unter dem Nutzen liegenden, Preis anzubieten, folglich eine hohe Konsumentenrente zu erzeugen.

6.1.3. Wertschöpfungslogik

Das Unternehmen muss sich überlegen, welche Bedeutung es in der Wertschöpfung haben möchte, welche Kernkompetenzen das Unternehmen besitzt und welche der Prozess- bzw. Wertschöpfungsschritte ausgelagert werden sollen. Die Wertschöpfungslogik wird geprägt von der Positionierung, der Produktlogik und der Ertragslogik.

6.1.4. Marketing- und Vertriebslogik

An vierter Stelle der Geschäftsmodellinnovation steht die Marketing- und Vertriebslogik. Hierbei geht es um Kundenakquisition und die Erhaltung des

Kundenstammes. Die Marketing- und Vertriebslogik muss hauptsächlich abgestimmt sein auf die Positionierung und die Ertragslogik.

6.1.5. Ertragslogik

Die letzte Komponente und Kerngedanke des Geschäftsmodells ist die Ertragslogik. Mit Hilfe von Erlös- und Kostenmodellen kann man verdeutlichen, wie und ab wann das Unternehmen Gewinne generieren wird. Ist die Höhe des Preises oder die Menge des Absatzes für den Verdienst verantwortlich?⁴⁷

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht die neun Kernfragen zum Geschäftsmodell, bezogen auf die zugehörige Logik:

Tabelle 4: Kernfragen zum Geschäftsmodell

Komponente	Fragen
Positionierung	1. Auf welches Grundbedürfnis zielt das Unternehmen? 2. Wie gelingt es, eine Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher aufzubauen und abzusichern?
Angebotslogik	3. Mit welchen Produkten erreichen wir unsere Positionierung? 4. Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kunden?
Wertschöpfungslogik	5. Wie gestalten wir unsere Wertschöpfungsprozesse, um diese Angebote effizient und effektiv auf den Markt zu bringen? 6. Was sind unsere Kernkompetenzen und Kernprozesse, auf die wir uns konzentrieren und die uns Wertschöpfung ermöglichen?
Marketing- und Vertriebslogik	7. Wie akquirieren wir Kunden? 8. Wie halten wir Kunden?
Ertragslogik	9. Nach welcher ökonomischen Formel machen wir unseren Gewinn?

⁴⁷ Vgl. Matzler, K./ Bailom, F./ Von den Eichen, S. F.: Geschäftsmodellinnovation, in: Kaltenbrunner, K. A./ Urnik, S.: Unternehmensführung. State of the art und Entwicklungsperspektiven, S. 217ff.

6.2. Das Geschäftsmodell von Morgen

Die Konsumenten von heute sind nicht vergleichbar, mit denen von gestern. Der Kunde, seine Werte und Einstellungen, und seine Erwartungen haben sich grundlegend geändert. Es wird alles in Frage gestellt und hinterfragt, er handelt ernährungs- und gesundheitsbewusst. Zeitmanagement ist für den Kunden von heute immer mehr von Bedeutung und auch wie diese kostbare Zeit sinnvoll verbracht wird, ob er die Zeit nicht lieber sinnvoller nutzen sollte als vor dem Fernseher oder dem PC.

Es heißt, dass der Kunde von heute unbekümmert und spontan, gleichzeitig jedoch perfektionistisch ist, außerdem hat er eine unübersichtliche Bandbreite von Interessen, die sich auch immer weiter verändert. Was bedeutet, an dem Tag an dem Kundenwünsche und Kundeninteressen definiert werden, sind sie eigentlich schon wieder veraltet. Deswegen ist es auch wichtig, sich immer die Richtung von den zuvor beschriebenen Megatrends zeigen zu lassen und davon abzuleiten, was sich für die Zukunft zeigen bzw. prognostizieren lässt.⁴⁸

6.2.1. Positionierung

Haltung ist das A und O bei der Positionierung, sich und dem Kunden klarzumachen wofür man steht. Es wird der Vergleich mit einem Leuchtturm herangezogen, leicht zu erkennen, strahlend bzw. leuchtend und zeigt die Richtung an.

Darüber hinaus bringt Haltung Vertrauen mit sich. Es ist von Bedeutung, dass die eigene Position glaubwürdig übermittelt wird und sich abhebt. Die Haltung des Unternehmens sollte sich in der Unternehmensphilosophie wieder spiegeln.⁴⁹

Für jedes Unternehmen ist es wichtig eine klare und einfach verständliche Position einzunehmen. Man sollte alles um sein Angebot herum auf Einfachheit prüfen, denn die Einfachheit wird immer mehr zu einem Bedürfnis der Kunden, ja die Menschheit sehnt sich förmlich nach Einfachheit. Angefangen bei der Position, der Unternehmensphilosophie, der Transparenz der Preise, über die After-Sale-Aktivitäten, wie Telefon- und Reklamationsabwicklungen, bis hin zur Homepage und dem gesamten Auftritt im Internet, sollte jeder Bereich des Produktes Einfachheit ausstrahlen.⁵⁰

⁴⁸ Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 29f.

⁴⁹ Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 126f.

⁵⁰ Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 145f.

6.2.2. Angebotslogik

Der Kunde von morgen ist interessiert an einfachen und klar verständlichen Angeboten. Nachhaltigkeit und Ethik spielen heutzutage eine Rolle und ist daher bei der Produkt- und Dienstleistungsinnovation nicht zu vernachlässigen.

Prognostiziert wird, dass der Konsument von morgen sich wieder mehr nach den starken, traditionellen Werten, wie Ehrlichkeit, Treue, Fairness, sehnt. Des Weiteren sollen Angebote einen Sinn schaffen, dann ist von „Meaningful Brandings“ die Rede. Es sollen für den Kunden ein tieferer, emotionalerer Sinn und eine möglichst sinnvolle und plausible Nachricht hinter dem Produkt oder der Dienstleistung stehen.⁵¹

Die künftigen Angebote sollen die Sinne ansprechen, sie sollen dem Kunden beim Ausbruch aus der Realität unterstützen und dies in einer möglichst bequemen und einfachen Version. Der Kunde von Morgen setzt Wert auf Premiumprodukte, auf Produkte, die einen Mehrwert bieten, die mehr bieten als das Übliche. Die Konsumenten sind dafür auch bereit höhere Preise in Anspruch zu nehmen.

Neben Einfachheit soll das Angebot auch Ruhe und Entspannung erzeugen. Durch den andauernden Stress, dem die Menschheit heutzutage ausgesetzt ist, sehnen die Kunden sich nach mehr Ruhe- und Erholungszonen.

Des Weiteren soll das Produkt der Zukunft den Kunden inspirieren und begeistern, es soll Erlebnisse erzeugen. Eine Studie in Asien klärte, warum es für viele Menschen den Anschein macht, als wäre die zweite Lebenshälfte kürzer als die erste. Dabei kam heraus, dass man im zweiten Lebensabschnitt bereits ein geregelteres Leben hat und Routine bereits eingekehrt ist, das Leben läuft nur noch standardisiert ab, es läuft an einem förmlich vorbei, Erlebnisse werden nicht mehr wirklich erlebt und trotzdem vergeht die Zeit. Wichtig ist es daher, dass man den Kunden immer wieder Premieren und Erlebnisse, Innovationen und Inspirationsmöglichkeiten bietet. Vor allem Kreativität im Design und in der Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovation ist dabei gefragt. Die Konsumenten möchten die Leidenschaft hinter den Angeboten sehen und spüren.⁵²

⁵¹ Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S.54.

⁵² Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 56ff.

6.2.3. Wertschöpfungslogik

Die Devise lautet hierbei: Effizienz. Das Unternehmen sollte weniger Zeit mit Arbeiten vergeuden, die sie günstig von anderen erledigen lassen können. Effizienz, Leistung und Schnelligkeit steht an erster Stelle.⁵³

Der Kunde von morgen möchte 120% Leistung, nachvollzieh- und spürbare Leistung. Heutzutage läuft es noch so ab, dass der Kunde bereits zufrieden ist, wenn das Produkt oder die Dienstleistung zumindest ungefähr das hält was es bzw. sie verspricht. Künftig wird das entscheidendste Kriterium der Kaufentscheidung die Leistung sein. Preiswert wird kein Rechtfertigungsgrund mehr für schlechtere Leistung sein. Durch den steigenden Stresspegel hat auch niemand Zeit sich mit den schlechten Angeboten aufzuhalten. Der Kunde von morgen bevorzugt mehr zu zahlen und somit Zeit zu sparen und mehr Spaß zu haben. Außerdem heißt es, dass sparen sehr teuer sein kann. Dies ist der Fall, wenn das günstigere Produkt im Endeffekt mehr Kosten verursacht. Das Angebot der Zukunft wird immer mehr Kontrollen des kritischen Kunden ausgesetzt sein. Das Unternehmen soll sich anstrengen und dies auch dem Kunden vermitteln. Es sollte versuchen, dem Kunden alles Recht zu machen. Das Motto lautet: „Leisten Sie 120 % oder machen Sie in Zukunft etwas anderes!“⁵⁴

6.2.4. Marketing- und Vertriebslogik

Das Unternehmen muss Mut und Entschlossenheit zeigen, genauso wie der Kunde es macht. Die Welt wird künftig immer härter und das sollte auch nicht beschönigt werden. Keiner möchte mit Schönwetter-Werbungen und alle-haben-sich-lieb-Spots das Gefühl von Manipulation bekommen. Das künftige Marketing muss Echtheit ausstrahlen. In Asien werden in Werbespots bereits auch traurige Gefühle gezeigt.⁵⁵ Des Weiteren ist auch die Inszenierung der Angebote ein wichtiger Aspekt. Heutzutage fällt das natürlich, mit Hilfe des Internets und der sozialen Netzwerke, immer leichter. Wichtig ist, die neuen, kreativen Kommunikationsmittel zu nützen. Virales Marketing, Guerilla Marketing, Ambient Marketing und vieles mehr, das alles ist bereits schon Gegenwart und wird auch die Zukunft sein.

⁵³ Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 51f.

⁵⁴ Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 65ff.

⁵⁵ Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 60.

Inhalt der Werbung sollte immer der Kundennutzen sein, was ist die besondere Leistung, die Besonderheit des Angebots? Wie hebt sich das Angebot von der Konkurrenz ab? ⁵⁶

Da es auch von großer Bedeutung für den Kunden ist, individuell angesprochen zu werden, sollte auch viel Wert auf die Kundenmeinungen, bzw. Rezensionen gelegt werden. Dadurch verbessert sich einerseits der Bekanntheitsgrad des Produktes und andererseits lernt das Unternehmen die Kunden und deren Wünsche kennen. Mittels Facebook oder Twitter können sich die Kunden untereinander austauschen.⁵⁷

Das künftige Angebot sollte auch unter dem Aspekt der Weiterentwicklung angeboten werden, sprich die Werbebotschaft sollte den Grund enthalten, warum der Kunde dieses Produkt kaufen sollte, welchen Nutzen er daraus zieht bzw. welche Weiterentwicklung er mit Hilfe dessen erzielt. Zum Beispiel sollte eine Laptop-Werbung nicht mit der kompakten Größe des Gerätes werben, damit jede Frau weiß, dass es in die Handtasche passt. Sondern hervorzuheben ist, dass der Laptop nützlich für unsere Weiterentwicklung und Arbeit ist.⁵⁸

Der Mensch als Rudelwesen liebt und braucht die Gemeinschaft. Ein gutes Beispiel dafür ist das Vereinsleben, früher war es nur die Teilnahme an Sportclubs, Fangemeinden, Clubgemeinschaften, heute boomt die Teilnahme an der digitalen Gemeinschaft. Die Netzwerkgemeinschaft ist im Prinzip wie ein Verein, Voraussetzung ist auch zuvor die Registrierung. Wichtig für die Unternehmen ist daher eine Repräsentation ihrer Produkte und ihrer Marke in diesen digitalen Clubs. Dies ist unumgänglich um ganz vorne mitzuwirken und wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. zu werden. Das Unternehmen sollte nicht nur platte, langweilige Werbespots einblenden lassen, sondern sich mit den heutigen Interessen der Kunden beschäftigen und dazu passende Tipps und Tricks veröffentlichen.⁵⁹

Abschließend sollte sich das Unternehmen auch kleine Aufmerksamkeiten überlegen, die es zu Ritualen werden lassen kann, um die Kunden an das Unternehmen zu binden. Kleine Aufmerksamkeiten wie Werbegeschenke, Testpackungen, Gutscheine oder ein persönliches Erlebnis, daraus ergibt sich dann das Geschäft. Wie uns schon zuvor die Asiaten veranschaulichten, stand vor Geschäftsabschluss immer das große Essen an. Diese Rituale steigern das

⁵⁶ Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 72.

⁵⁷ Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 83.

⁵⁸ Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 98.

⁵⁹ Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 109ff.

Wohlbefinden des Kunden und lösen somit ein positives Gefühl aus, dass er mit dem Unternehmen verbinden kann.⁶⁰

6.2.5. Ertragslogik

Ist der Kunde von der Leistung überzeugt und dadurch zufrieden gestellt, ist er auch bereit mehr Geld dafür auszugeben. Passendes Beispiel dafür ist der iPod von Apple, sehr hoher Preis und trotzdem Führender am Markt.⁶¹

Künftiger Trend, in Bezug auf die Ertragslogik, wird das Leihen sein. Wenn man ein Produkt nur einmal braucht, warum sollte man es kaufen? Vor allem weil die Innovationsperioden immer kürzer werden und der Kunde immer mit neuartigen Produkten inspiriert und begeistert werden möchte, ist die Leihe die perfekte Alternative zum Kauf.⁶²

⁶⁰ Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 140.

⁶¹ Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 71f.

⁶² Vgl. Leisse, O.: Be Prepared. 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 243.

7. Innovatives, künftiges Geschäftsmodell der Gastronomie

Ziel meiner Arbeit ist es, wie schon am Anfang erwähnt, ein innovatives Geschäftsmodell für die Gastronomie der Zukunft zu entwickeln. Mit Hilfe, bzw. an Anlehnung aller der von mir bereits beschriebenen und erwähnten Trends und Rahmenbedingungen, habe ich drei verschiedene Geschäftsmodelle entwickelt:

7.1. Geschäftsmodell A

Das erste Geschäftsmodell nimmt hauptsächlich Bezug auf das Problem der neuen Lebensformen, also auch, dass das bevorzugte gemeinsame Kochen oft aus Platzgründen nicht möglich ist.

Namen: Kitchen landloarder, landloardly kitchen, Feel Home, be at home, home dinner, homeland, dinner at home;

Die Positionierung: Dieses Konzept positioniert sich in einer Nische. Das Kundenbedürfnis, dass mit dieser Geschäftsmodellinnovation befriedigt werden soll, ist hauptsächlich, das Gefühl der Gemeinschaft beim Essen, das heimische Gefühl im Kunden hervorzurufen. Des Weiteren gehört das Selbermachen zu einem wachsenden Trend. Grundidee ist gemeinsam das Essen zubereiten und sich gemeinsam um einen Tisch versammeln zu können und dass in einer schönen geräumigen Küche. Man möchte den Kunden das ermöglichen, was oft auf Grund der Größe bzw. Mangel an Platz in den eigenen 4 Wänden nicht möglich ist.

Die Angebotslogik: Geleitet von der Positionierung wurde das Paket-System geschaffen. Der Kunde kann zwischen verschiedenen Menükomponenten, wie Suppe, Hauptspeise, Nachspeise verschiedener Art wählen. Zur Auswahl stehen vegane, Allergiker gerechte, Österreichische – also Hausmannskost, italienische, asiatische und Fast Food Gerichte. Es beinhaltet nur unverarbeitete Lebensmittel für die ausgewählte Anzahl an Personen und das dazugehörige Rezept mit den detaillierten Verarbeitungsschritten. Das Paketsystem kommt dann zum Einsatz, wenn man sich für die Option „Selbermachen“, bzw. „Selberkochen“ entscheidet. Die zweite Variante für die man sich in der Rubrik „Selbermachen“ entscheiden kann, ist selbstständig einkaufen zu gehen, in diesem Fall steht dann nur der Küchenbereich und die sich darin befindlichen Küchengeräte zur Verfügung. Die Standard

Ausstattung, welche Mineralwasser mit und ohne Gas, diverse Pago Säfte und eine Flasche Rot-, und eine Flasche Weißwein beinhaltet, ist immer inkludiert.

Neben der Rubrik „Selbermachen“ gibt es die Option „Machen lassen“ zur Auswahl. Hierbei wird das Essen auch noch, ähnlich zum klassischen Restaurant vorbereitet und serviert.

Der Unterschied dieser 2 Rubriken bzw. 3 Optionen spiegelt sich lediglich im Preis und in der Reservierungsdauer.

Wenn man sich für Selbermachen und selber einkaufen entscheidet, hat man sowohl die preiswerteste Variante und auch die kürzeste Reservierungsdauer gewählt. Am teuersten ist die „machen lassen“ Variante, hier muss auch die Reservierung am langfristigen erfolgen.

Die Wertschöpfungslogik: Die Kernkompetenzen liegen hierbei in der Vermarktung und zum Teil in der Lebensmittelherstellung, zumindest dann, wenn man sich für die Rubrik „machen lassen“ entscheidet. Die Küchen sowie die Küchengeräte werden von externen Designpartnern und Spezialisten angefertigt.

Die Lebensmittel, die für das Paketsystem in der Rubrik „Selbermachen“, als auch in der Rubrik „machen lassen“ verwendet werden, werden vom Lebensmittel Großhändler geliefert und von den internen Mitarbeitern zu Paketen zusammengestellt.

Die Marketing- und Vertriebslogik: Beim Marketing und Vertrieb bedient man sich hauptsächlich der sozialen Netzwerke. Über die Facebook-Fanpage gelangt man auch zu den Reservierungsbögen, die man auch gleichzeitig mit einem einfachen Klick absenden und somit abgeben kann. Natürlich gibt es auch die Möglichkeit telefonisch zu reservieren, indem man die Fragen des automatischen Telefoninterviews des Tonbandes beantwortet. Nach dem gelungenen Abend werden die Kunden nach persönlichem Feed-back und Verbesserungsvorschlägen gefragt.

Die Ertragslogik: Aber wie verdient das Unternehmen mit dem vorliegenden Geschäftsmodell Geld? Durch die hervorragende und umfangreiche Leistung kann man den Preis höher ansetzen. Dieses Geschäftsmodell ist einzigartig und nachhaltig, und bietet eine außergewöhnliche Möglichkeit die Kundenbedürfnisse,

wie Gemeinsamkeit, Miteinander, Gesundheit, Individualisierung und Weiterentwicklung oder Weiterbildung zu befriedigen. Geprägt von den heutigen, einflussreichen Megatrends wird sich dieses Geschäftsmodell am Markt nachhaltig differenzieren.

7.2. Geschäftsmodell B

Geschäftsmodell B entstand, da die unterschiedlichen Präferenzen bei der Restaurantwahl häufig ein Problem ist. Der Eine mag chinesisch, der Andere bevorzugt Pizza, der Dritte ist Moslem und isst kein Schweinefleisch, der Andere lebt vegan und isst darum überhaupt kein Fleisch, der Letzte im Bunde ist Allergiker und darf keine Weizen- und Gluten-Produkte zu sich nehmen. Welches Restaurant besucht man den dann am besten?

Namen: glood (global food), all global, Food Mall;

Die Positionierung: Wie schon erwähnt, ist Einfachheit eines der wichtigsten Kundenbedürfnisse. Ein großes Problem in der passenden Restaurantwahl findet sich zum Ersten immer darin, dass man sich selbst vielleicht gar nicht sicher ist, was man speisen möchte und zum Zweiten, dass das Gegenüber etwas ganz anderes haben wollen könnte. Bei diesem neuen Geschäftsmodell hat der Kunde die Möglichkeit in einem Restaurant zwischen fünf verschiedenen Küchen zu entscheiden. Das gemeinsame Essen wird somit noch einfacher und noch kompromissloser gestaltet.

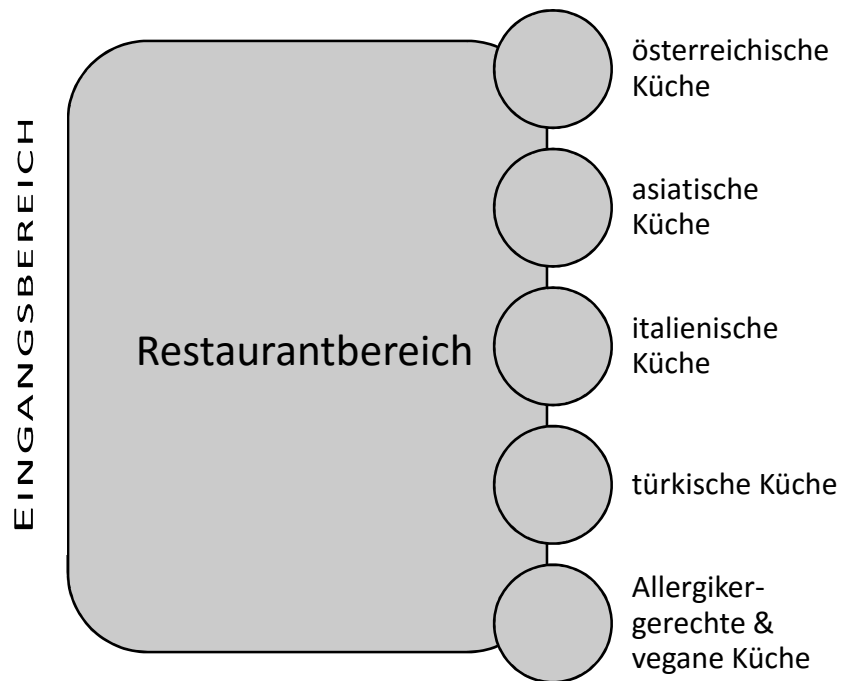


Abbildung 6: Verbildlichung des „Geschäftsmodell B“ (Quelle: eigene Darstellung)

Die Angebotslogik: Der Kunde kann zwischen 5 verschiedenen Küchen wählen: österreichisch, asiatisch, italienisch, türkisch und Allergiker-gerecht & vegan. Die österreichische Küche beinhaltet hierbei traditionelle Hausmannskost, wie beispielsweise Schweinsbraten, Zwiebelrostbraten, oder Kaiserschmarren. Die asiatische Küche besteht sowohl aus chinesischen Gerichten, oder thailändischen Spezialitäten, als auch Sushi. Pizza, Pasta und Risotti erhält man in dem italienischen Küchenbereich und die türkische Küche bietet Dürum und Kebap in verschiedenen Variationen. Der letzte Bereich, die Allergiker-gerechte & vegane Küche bietet Gerichte, die weder Fleisch, noch tierische-Produkte beinhalten und auch gluten-, weizen-, laktosefreie Produkte an.

Im Restaurantbereich werden die Kunden, wie in einem klassischen Restaurant, von einem Serviceteam bedient. Die Servicemitarbeiter arbeiten mit einem Orderman, der den Bon sofort an alle betroffenen Küchenbereiche sendet. Am Display der einzelnen Küchenbereiche befindet sich immer der gesamte Bon und darunter eine Übersicht der vorzubereitenden Bons der anderen Küchenbereiche. Dies hat den Zweck, dass die Gerichte ungefähr zur selben Zeit serviert werden können und dadurch eventuelle Wartezeiten der anderen Küchen berücksichtigt werden können.

Auf den Tischen befindet sich jeweils eine Speisekarte, die untergliedert in den fünf verschiedenen Küchen, alle Gerichte zusammen mit den dazugehörigen Preisen auflistet.

Dieses Geschäftsmodell bietet dem Kunden nicht nur einen Mehrwert, indem man beispielsweise italienisch essen kann, während der Partner Hausmannskost bevorzugt, sondern man kann auch selbst sein Menü variieren. Zum Beispiel kann man sich eine chinesische Suppe als Vorspeise, einen klassisch österreichischen Schweinsbraten als Hauptspeise und türkische Baklava als Nachspeise bestellen.

Die Wertschöpfungslogik: Die einzelnen Küchenbereichen, werden von fünf selbstständigen Betreibern geführt, deren Aufgabe ist es somit selbstständig das Team zusammenzustellen und die Arbeitsschritte eigenständig zu koordinieren. Das Unternehmen legt die Preise in Zusammenarbeit mit den selbstständigen Betreibern fest. Der Unternehmer stellt sich des Weiteren sein Serviceteam zusammen und ist für die Vermarktung- und für das Marketing zuständig.

Die Marketing- und Vertriebslogik: Der Bekanntheitsgrad des Unternehmens soll mit Hilfe der sozialen Netzwerke vergrößert werden. Jeder Kunde kann auch dem Club beitreten und somit eine eigenen Clubkarte erlangen, auf der man für jeden Besuch diverse Punkte, abhängig vom Preis der konsumierten Produkte, erhalten kann. Mit diesen Punkten kann man folglich bestimmte Prämien erzielen und Vorteile, wie Preisnachlässe, bekommen. Mit diesem Modell soll die Bindung zu den bestehenden Kunden verstärkt und das Interesse der anderen geweckt werden.

Die Ertragslogik: Das Unternehmen will seine Gewinne nicht mit sehr hohen Preisen, jedoch durch hohe Volumina erzielen. Durch den Mehrwert, der dem Kunden geboten wird, rechnet man auch mit einem großen Kundenstamm und einer hohen Besucheranzahl.

7.3. Geschäftsmodell C

Durch die immer größer werdende Anzahl an Singles, ist das Daten ein ständiger Prozess in der heutigen Gesellschaft. In unserer heutigen digitalen Welt erfolgt dies am häufigsten via Internet, Dating Börsen, Dating Portalen, Dating Apps, Sozialen Netzwerken. Das ist der Grund für die Entwicklung meines dritten Geschäftsmodells.

Namen: Virtuelles Date, virtual date, date me online, virtual invitation;

Die Positionierung: Dieses innovative Geschäftsmodell eines Restaurants wird speziell für Dates entwickelt. Es zielt auf Grundbedürfnisse wie Gemeinsamkeiten, Partnerschaften und neue Bekanntschaften ab. In Verbindung mit gutem und gesundem Essen und der virtuellen Verabredung wird sich in der Psyche der Kunden garantiert eine Monopolstellung aufbauen. Differenzierung erreicht das Unternehmen durch die Verbindung mit dem sozialen Netzwerk Facebook.

Die Angebotslogik: Fast jeder hat mittlerweile einen Facebook Account, fast jeder ist ständig online, fast jeder verbringt seine Freizeit am Smartphone, in Facebook oder Dating Apps wie Tinder oder Lovoo. Fast jeder hat in seiner eigenen, kleinen, digitalen, eigentlich gar nicht so sozialen Facebook-Welt einige hunderte bis tausende Freunde. Eine Freundschaftsanfrage bei Facebook zeugt von Interesse. Früher sah man jemanden auf der Straße, drehte sich um und sprach diese Person an. Heute aber wird bei Interesse eine Freundschaftsanfrage verschickt. Dabei bleibt es meist.

Und hier klingt sich Geschäftsmodell 3 ein. Das Prinzip funktioniert folgendermaßen: Wie die gängigen Freundschaftsanfragen bei Facebook gibt es künftig auch einen Button mit dessen Hilfe man virtuelle Essens- bzw. Dating-anfragen abschicken kann. Sobald die Anfrage, inklusive Datum und Uhrzeit, verschickt wird, steht ein Angebot, sobald die angefragte Person angenommen hat, steht die beidseitig verpflichtende Reservierung fest.

Reserviert wird dabei ein Tisch in dem Restaurant, das vor allem leichte, kulinarische Häppchen anbietet. Ganz nachdem Prinzip Weniger-ist-Mehr. Für jede Tischreservierung steht dazu eine Flasche Prosecco, die aufs Haus geht, parat. Darüber hinaus befindet sich neben dem Tisch, wie in den Urlaubshotels, eine kleine Minibar, in Form eines Mini-Kühlschrank.

Im Restaurant sorgen gedämpftes Licht, helle Farben, aber trotzdem die aktuelle Musik nicht zu laut im Hintergrund, für das perfekte Flair.

Das Paradoxe an diesem Geschäftsmodell ist, dass es nur mit Hilfe der sozialen Netzwerke funktioniert und ein Treffen zu Stande kommt, jedoch ist im gesamten Restaurantbereich Handy-, Internet-, bzw. eine komplette e-kommunikationsfreie Zone, um die Zweisamkeit ohne störende oder ablenkende Zwischenmomente genießen zu können.

Der Mehrwert der Kunden ist hierbei nicht ein materieller, vielmehr soll ihm der Schritt zwischen einer einfachen Freundschaftsanfrage und einem Date, also der oft harte Ansprech- bzw. Anschreib- Schritt abgenommen werden.

Die Wertschöpfungslogik: Effizienz steht im Vordergrund heißt es hier. Da das Unternehmen keine genauen Öffnungszeiten hat, sondern die Räume mit den Tischen immer nach eingehender Reservierung, zu vereinbarter Zeit und Termin, zur Verfügung stellt, sollte man das kulinarischen Häppchen-Angebot von einer Catering Firma zuliefern lassen. Die Getränke werden vom Getränke Großhandel auf Anfrage geliefert.

Die Marketing- und Vertriebslogik: Das Marketing erfolgt ausschließlich über Facebook, wo im Endeffekt dann auch der ganze Start des Konzepts abläuft. Es wird ein schnell wachsender und großer Bekanntheitsgrad erwartet und mit Werbungen über das Konzept auf der eigenen Facebook-Fanseite vorangetrieben. Auch passende Tipps und Ratschläge zu den Themen Beziehung und Partnerwahl, sollten regelmäßig geschaltet werden, um das Interesse der Kunden nicht zu verlieren.

Die Ertragslogik: Die versprochene Leistung, wie die Versorgung, aber auch die im Vorhinein versprochene Stimmung des Abends wird geboten. Wenn der erste Schritt, also die Annahme der Dating-Anfrage geschehen ist, verspricht sich das Unternehmen mit einem romantisch, gut strukturierten, individuellen Abend hohe Erfolgchancen auf ein zweites Date. Man bezahlt einen minimalen Basissatz pro Stunde und für die angebotenen kulinarischen Häppchen und darüber hinaus die aus der Minibar entnommenen und konsumierten Getränke. Gewinngenerierung erwartet sich das Unternehmen nicht durch überhöhte, unerschwingliche Preise, sondern durch eine hohe Volumina und dem schnellen Boom durch den hohen Bekanntheitsgrad über Facebook.

8. Fazit

Abschließend kann man sagen, dass die heutigen Produkte oder Dienstleistungen nicht ausreichend innovativ sind und zu wenig Differenzierungspotenzial aufweisen, weshalb viele an ihren eigenen Geschäftsmodellen scheitern. Jedoch ist genau diese Differenzierung am Markt, oder auch in den Köpfen der Verbraucher von Vorteil um schlussendlich nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit garantieren zu können. Der Punkt der Positionierung, also der Erzielung der sogenannten Monopolstellung wird oftmals unterschätzt. Noch immer versuchen viele Unternehmen durch nachgeahmte Produkte mit billigeren Preisen an die Spitze zu gelangen. Doch sie scheitern kläglich.

In unserer heutigen Gesellschaft hat sich einiges geändert und wird sich auch künftig vieles ändern. Das Hauptaugenmerk ist immer auf das Kundenbedürfnis zu legen. Was will der Kunde? Was braucht der Kunde? Und welcher Mehrwert wird dem Kunden geboten?

Wenn man immer die sich kontinuierlich ändernden Umstände, Trends und Richtlinien im Auge behält und dazu noch eine gute Geschäftsmodellgrundstruktur auswählt, steht der Entwicklung innovativer Produkte und/oder Dienstleistungen nichts mehr im Weg.

Literaturverzeichnis

Baierl, A./ Neuwirth, N.: ÖIF Forschungsbericht. Familienformen in Österreich, 2011.

Barlösius, E.: Soziologie des Essens. Eine sozial- und kulturwissenschaftliche Einführung in die Ernährungsforschung, München 1999.

Horx, M.: Das Megatrendprinzip. Wie die Welt von morgen entsteht, München 2014.

Horx, M.: Future Tools. Werkzeuge zum Zukunftsdenken. Eine Einführung in die systemische Trend- und Zukunftsforschung, Frankfurt am Main 2015.

Leisse, O.: Be prepared. 30 Trends für das Business von morgen, Freiburg 2012.

Matzler, K./ Bailom, F./ Von den Eichen, S., F.: Geschäftsmodellinnovationen, in: Kaltenbrunner, K., A./ Urnik, S. (Hrsg.), Unternehmensführung. State of the art und Entwicklungsperspektiven (2012), München, S. 213-223.

Paul, H./ Wollny, V.: Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendung, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, München 2014.

Reiter, W./ Rützler, H.: Food Change. 7 Leitideen für eine neue Esskultur, Wien 2010.

Rützler, H.: Foodreport 2016, Frankfurt 2015.

Sichau, I.: Gegessen wird überall, 08. Februar 2013, online im Internet: URL:

https://www.wiso-net.de/document/GVPR_2013020858272%7CGVPA_2013020858272.

Statistik Austria – STATcube (Statistiken/Arbeitsmarkt/Mikrozensus Arbeitskräfteerhebung Jahresdaten), online im Internet: URL: <http://statcube.at/superweb> (24.03.2015).

Zander, U.: Der Essalltag von Familien unter Bedingungen entgrenzter Erwerbsarbeit. Eine qualitative Studie über Wissenschaftlerinnen und Selbstständige, Hamburg 2011.

Zukunftsinstitut. Megatrends, Frankfurt am Main 2016, online im Internet: URL:

<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>.