Burger Kings Wiedereintritt in den österreichischen Markt

Claus Ebster*

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 10
2 Burger King International 10
3 Marktpräsenz in Österreich 12
3.1 Phase 1: 1981–1985 12
3.2 Phase 2: Seit 2000 13
4 Lokale und Produktsortiment 13
5 Das österreichische Marketingumfeld von Burger King 14
5.1 Makroumfeld 15
5.2 Mikroumfeld 20
Problemstellungen 23
Literatur 23

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Begriffsabgrenzung 12
Abbildung 2: Bevölkerungspyramide 2000, 2030 und 2050 16
Abbildung 3: Die Lieblingsspeisen der Österreicher im Jahr 2000 18

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl der Burger King Restaurants 11
Tabelle 2: Auszug aus dem Speisen- und Getränkeangebot von Burger King 14
Tabelle 3: Prozentuelle Altersstruktur der österreichischen Bevölkerung 15
Tabelle 4: Bevorzugte Küche nach demographischen Merkmalen 19

* Vertragsassistent am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

1 Einleitung

Am 23. März 2000 eröffnete im Wiener Kino- und Entertainmentcenter Donauplex ein Burger King-Restaurant. Viele österreichische Teenager, eine Hauptzielgruppe für Fast-Food-Restaurants, hatten damit zum ersten Mal die Möglichkeit Burger Kings Riesenburger, den Whopper, mit dem BigMac von McDonald's zu vergleichen. Für den multinationalen Fast-Food-Konzern war es der Versuch nach über 15-jähriger Abwesenheit wieder am österreichischen Markt Fuß zu fassen.

2 Burger King International

Burger King wurde 1954 von James McLamore und David Edgerton in Miami gegründet. Das Ziel der Firmengründer, die beide aus der Gastronomiebranche kamen, war es den Konsumenten in attraktiven, sauberen Restaurants Fast-Food zu moderaten Preisen zu bieten. Während der ersten Jahre hatte das Unternehmen große finanzielle Schwierigkeiten. Der Grund dafür lag einerseits darin, dass die zur Massenfertigung der von Burger King angebotenen Hamburger und Milchshakes eingesetzten Geräte technisch noch unausgereift waren und nicht die von McLamore und Edgerton gewünschte Qualität liefern konnten. Zum anderen war das Selbstbedienungskonzept in der Gastronomie gerade erst im Entstehen und die Kunden mussten sich erst daran gewöhnen.

Die Wende kam drei Jahre nach der Firmengründung, als Burger King den Whopper (einen besonders großen und reichhaltig garnierten Burger) auf den Markt brachte, der von den Kunden sofort begeistert aufgenommen wurde. Burger King war bald in ganz Südflorida bekannt. Als Anfang der 60er Jahre der kommerzielle Flugverkehr zwischen Miami und dem Rest der USA ausgebaut wurde, ermöglichte die verbesserte Verkehrsanbindung den Firmengründern auch in anderen Bundesstaaten Lizenzen auszugeben und die Einhaltung der Qualitätsstandards des Unternehmens bei den Franchisenehmern zu kontrollieren. Mit der Eröffnung zweier Restaurants in Puerto Rico begann Burger King 1963 international zu expandieren. Die Zahl der Burger King Restaurants wuchs sprunghaft. Noch bevor das Unternehmen in allen 50 amerikanischen Bundesstaaten vertreten war, begann Burger King mit einem Restaurant in Spanien 1975 den Markteintritt in Europa.

Die Burger King Corporation wurde 1967 vom amerikanischen Lebensmittelhersteller Pillsbury übernommen und ist seit 1997 ein Tochterunternehmen des internationalen Konzerns Diageo, zu dem neben Pillsbury unter anderem der Eiscremeproduzent Häagen Dazs und die Getränkemarken Johnnie Walker, J&B Scotch Whiskies und Baileys gehören. Diageo ist in 200 Ländermärkten weltweit präsent und beschäftigt 77 000 Mitarbeiter. Die Konzernzentrale von Diageo befindet sich in London, die Geschäftsführung von Burger King unter der Leitung des Chief Executive Officer (CEO) John Dasburg in Miami.

Burger King war im Jahr 2000 in 58 Ländern mit über 11 000 Lokalen vertreten, von denen über 90 % von Franchisenehmern geführt wurden (vgl. Tabelle 1). Einschließlich der bei Lizenznehmern beschäftigten Mitarbeiter arbeiteten über 360 000 Angestellte bei Burger King. Im Geschäftsjahr 2000 setzte Burger King weltweit 11,4 Milliarden USD um, eine Steigerung von 4,5 % gegenüber dem Geschäftsjahr 1999. 23,7 % des Umsatzes stammt von Restaurants außerhalb der USA. In Europa hat Burger King Niederlassungen in 16 Staaten, darunter in allen Mitgliedsländern der Europäischen Union mit Ausnahme von Finnland, Belgien, Luxemburg und Griechenland. Die wichtigsten europäischen Märkte des Unternehmens stellen Großbritannien, Deutschland und Spanien dar.

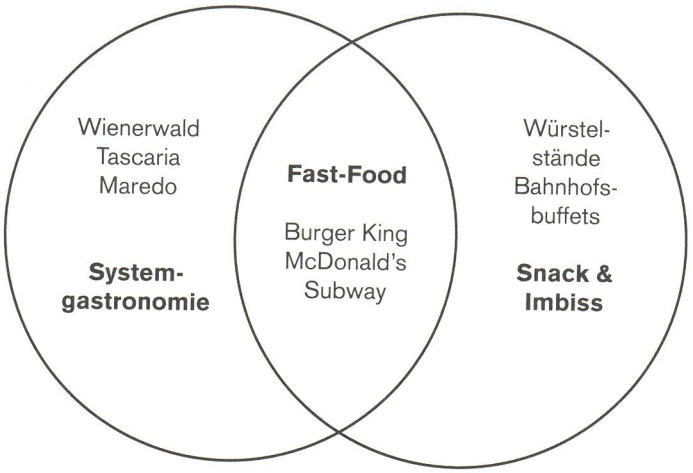
Tabelle 1: Anzahl der Burger King Restaurants (Stand: 31.12.2000)

	Burger King Corp.	Lizenznehmer	Gesamt
USA	502	7 824	8 326
International	423	2 596	3 019
Gesamt	925	10 420	11 345

Quelle: Homepage Burger King Corporation – Company facts

Burger King ist seit seiner Gründung in der Fast-Food-Branche tätig. Für die folgenden Ausführungen ist es sinnvoll den Begriff des Fast-Foods von anderen verwandten Begriffen zu unterscheiden. Bei **Fast-Food-Restaurants** steht die Schnelligkeit der Bedienung im Vordergrund. Fast-Food-Restaurants führen ein schmales und relativ flaches Sortiment mit wenigen Kernprodukten in verschiedenen Variationen. Das Preisniveau ist relativ niedrig. Fast-Food wird nicht nur im Restaurant sondern – als so genanntes Take-away-food – auch außerhalb des Geschäftslokals verzehrt. Häufig gehören Fast-Food-Restaurants (so auch Burger King) der Systemgastronomie an. In der **Systemgastronomie** (auch Kettengastronomie genannt) steht ein standardisiertes Gastronomiekonzept im Mittelpunkt, das in mehreren Filialen oder Franchisebetrieben eingesetzt wird. Das „System" dient dabei der Rationalisierung der betrieblichen Abläufe und der Markenbildung. Auch nicht direkt dem Bereich Fast-Food zuzuordnende Betriebe der Systemgastronomie weisen häufig Elemente von Fast-Food-Restaurants auf (z. B. beschleunigte Abwicklung der Bestellungsaufnahme oder des Zahlungsvorgangs). **Snack- und Imbiss-Betriebe** sind für gewöhnlich Einzelbetriebe, die Verpflegung für zwischendurch auf in der Regel niedrigem Preisniveau bieten. Abbildung 1 gibt einen Überblick über den Zusammenhang zwischen diesen drei Gastronomieformen und einigen im österreichischen Markt operierenden Unternehmen, die diesen angehören.

Abbildung 1: Begriffsabgrenzung



3 Marktpräsenz in Österreich

3.1 Phase 1: 1981–1985

„Mach's gleich richtig, komm zu Burger King" verhießen selbstbewusst die Werbetafeln, als Anfang November 1981 der erste Burger King Österreichs in der Wiener Mariahilfer Straße, nur wenige Häuserblocks vom Erzrivalen McDonald's entfernt, seine Pforten öffnete. Lizenznehmer für Österreich war die Salzburger Schnellrestaurant BetriebsgmbH, die zu 75 % im Besitz der Lebensmittelkette Spar und zu 25 % im Besitz des damals 30-jährigen Gastronomen Michael Kövesi stand. Kövesi betonte anlässlich der Eröffnung gegenüber den Medien, dass die in den österreichischen Burger King-Restaurants verwendeten Rezepte originalgetreu seien. Auch Philip Markl, der Konzernsprecher von Spar, erinnerte sich Jahre später: „Die Speisekarte war strikt amerikanisch." So fehlten, getreu dem amerikanischen Original, etwa alkoholische Getränke wie Bier. Die österreichischen Lokale unterschieden sich jedoch, Kövesi zufolge, durch eine wesentlich gemütlichere Einrichtung von ihren amerikanischen Pendants.

In weiterer Folge wurden noch ein zweites Lokal in Wien und eines in Innsbruck eröffnet. Geplant waren fünf oder sechs zusätzliche Outlets in Wien sowie eine weitere Expansion in den Bundesländern. Dazu kam es jedoch nicht. Nach nur dreijähriger Marktpräsenz wurde die Schnellrestaurant BetriebsgmbH wegen des zu geringen Betriebsergebnisses Anfang 1985 liquidiert. Während Burger King seine Expansion in anderen europäischen Ländern fortsetzte, sollte es 15 Jahre bis zum neuerlichen Markteintritt des Fast-Food-Konzerns in Österreich dauern.

3.2 Phase 2: Seit 2000

Seit März 2000 ist Burger King wieder am österreichischen Markt vertreten. Dem ersten Restaurant im Wiener Donauplex folgten bis Ende 2000 drei weitere Lokale: in der Lugner-City, dem Einkaufszentrum des stadtbekannten Wiener Baumeisters Richard Lugner, in Linz und in Wels.

Burger King ist weiterhin auf der Suche nach Franchisenehmern und nach Geschäftslokalen. Geplant sind Standorte in den Landeshauptstädten sowie in den größeren Bezirksstädten. Jährlich sollen acht bis zwölf neue Outlets eröffnet werden. Erwogen wird auch der Bau von Drive-In-Restaurants an den Autobahnen. Betrieben werden könnten diese von der Autogrill Gruppe, einer großen italienischen Rasthauskette, die vor einigen Jahren die Wienerwald-Autobahnraststätten übernommen hat und in Italien bereits als Franchisenehmer von Burger King auftritt.

4 Lokale und Produktsortiment

Die Lage und Einrichtung von Geschäftslokalen ist für Burger King von besonderer Bedeutung und hat daher vorgegebenen Kriterien zu entsprechen. Die Größe beträgt in der Regel 350–500 m^2, wovon zumindest 200 m^2 auf das Erdgeschoss entfallen sollten. Die Geschäftsfront muss mindestens 10–12 Meter lang sein um für die Passanten gut sichtbar zu sein. Die Frequenz des Standortes sollte nicht unter 20 000 Passanten pro Tag liegen. Eingerichtet werden die europäischen Lokale nach dem so genannten „Americana-Konzept", einem nostalgischen Stil, der sich an der Möblierung amerikanischer Diners der 50er und 60er Jahre orientiert.

Das Speisenangebot von Burger King umfasst Hamburger, Hühnersandwiches, Salate, Beilagen wie Pommes Frites und Desserts. Die Speisenauswahl in Österreich und im Vergleich dazu die Speisekarte in den USA ist aus Tabelle 2 ersichtlich.

Im Vergleich zur Konkurrenz (insbesondere McDonald's) hebt sich Burger King dadurch ab, dass die Hamburger und Chicken Sandwiches nicht gebraten sondern gegrillt („flame broiled") werden. Bei der Zubereitung und Garnierung der Burger und Sandwiches wird dabei auch in gewissem Maß auf die Sonderwünsche der Kunden eingegangen. Dies wird aus einem amerikanischen Werbeslogan aus den 70er Jahren deutlich:

> Hold the pickles, hold the lettuce
> Special orders don't upset us
> All we ask is that you let us serve it your way.

Besonderen Wert legt Burger King auf die gleich bleibende hohe Qualität der Zutaten und auf die hygienische Zubereitung.

Tabelle 2: Auszug aus dem Speisen- und Getränkeangebot von Burger King

Burger King Österreich		Burger King USA	
Whopper & Burger Whopper Whopper junior Doppel Whopper Western Whopper Big King Big King XXL Hamburger **Hähnchen, Fisch und Vegetarisch** Big Chicken gegrillt Kingsize Chicken Crispy Chicken Fish King Country Burger **Hähnchensnacks** King Wings King Nuggets **Beilagen** King Pommes Ketchup/Pommes Frites Sauce Onion Rings	**Salate** Country Salat Premium Salat Dressing **Desserts** Apfel- u. Schokoladenkuchen Muffins **Kalte Getränke** Cola, Cola light, Fanta, Sprite, Cappy Orange und Apfel Sodawasser Römerquelle Bier **Heiße Getränke** Kaffee Cappuccino Café au lait Tee Kakaohaltiges Heißgetränk **Menus** • Classic Spar Menus Whopper, Big King oder King Size Chicken mit Pommes und Cola • Premium Spar Menus Doppel Whopper, Big King XXL, Big Chicken	**Whopper & Burger** Whopper Whopper Jr. Double Cheeseburger (w/ bacon) Hamburger Cheeseburger **Chicken, Fish, Fries & Drinks** Chicken Sandwich BK Broiler Chicken Tenders BK Big Fish Fries Chicken Club BK Broiler Club Coca-Cola, Diet Coke, Sprite, Minute Maid, Hi-C, Nestea **99 ¢ Cravers** Mozzarella Sticks Chicken Tenders Bull's Eye BBQ Deluxe Apple Pie or Hershey's Sundae Pie Jalapeño Poppers Chicken Tenders Sandwich **Frozen Treats** Frozen Coca-Cola Frozen Minute Maid Shakes (chocolate, vanilla, strawberry) with fries and soft drink	**Breakfast** Croissan'wich (with sausage, eggs and cheese) French Toast Sticks Biscuit Sandwich Cini-Minis Coffee Hash Browns Tropicana Orange Juice Low fat milk **Everyday Whopper Values** Whopper/Double Whopper/Whopper Jr. with medium fries or onion rings and medium soft drink **Everyday Value Meals** Bacon Double Cheeseburger/BK Broiler/Chicken Sandwich/BK Big Fish/Double Cheeseburger/ Chicken Tenders King Size with fries or onion rings and soft drink **Kids' Club Meal** Chicken Tenders

Quelle: Eigene Erhebung bei Burger King Donauplex, Wien (7.12.2000), und Burger King 1100 5th St., Miami Beach (14.2.2001)

5 Das österreichische Marketingumfeld von Burger King

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit dem Marketingumfeld, das Burger King bei seinem neuerlichen Markteintritt im Jahr 2000 vorfand, sowie mit wesentlichen Änderungen im Umfeld, die in den Jahren zuvor stattgefunden haben.

5.1 Makroumfeld

Rechtliches Umfeld

Einen wichtigen Aspekt des rechtlichen Umfelds der Fast-Food-Branche in Österreich stellt die österreichische Gewerbeordnung dar. Besondere Bedeutung hat dabei das Betriebsanlagenrecht, das die Errichtung von Geschäftslokalen und somit auch Fast-Food-Lokalen regelt. Die Eröffnung von Geschäftslokalen ist an die behördliche Bewilligung gebunden, welche die Interessen der Anrainer (Schutz vor Lärm, Geruch etc.) berücksichtigt. Für die Systemgastronomie bedeutet dies eine erhebliche Einschränkung der potenziellen Standorte.

Weiters ist auf die strengen österreichischen Hygienebestimmungen für die Gastronomie zu verweisen. Diese die Lebensmittelhygiene betreffenden gesetzlichen Regelungen betreffen unter anderem bauliche Anforderungen, die Reinigung und Desinfektion der Gaststätte sowie Personalschulungen in Hygienemaßnahmen.

Demographisches Umfeld

Im demographischen Umfeld sind voraussichtlich insbesondere zwei Trends für die Fast-Food-Branche – sowohl was die Kunden als auch das Personal betrifft – von Relevanz: die sich ändernde Altersstruktur sowie die geänderte Familienstruktur der Bevölkerung.

Wie in den meisten industrialisierten Staaten Europas war die Altersstruktur der Bevölkerung Österreichs in den letzten Jahrzehnten deutlichen Veränderungen unterworfen. Während es immer weniger junge Österreicher gibt, steigt der Anteil der Senioren an der Bevölkerung stetig. Überdurchschnittlich viele ältere Personen sind in den östlichen Bundesländern zu finden. Die Veränderung der Altersstruktur der österreichischen Bevölkerung ist in Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3: Prozentuelle Altersstruktur der österreichischen Bevölkerung

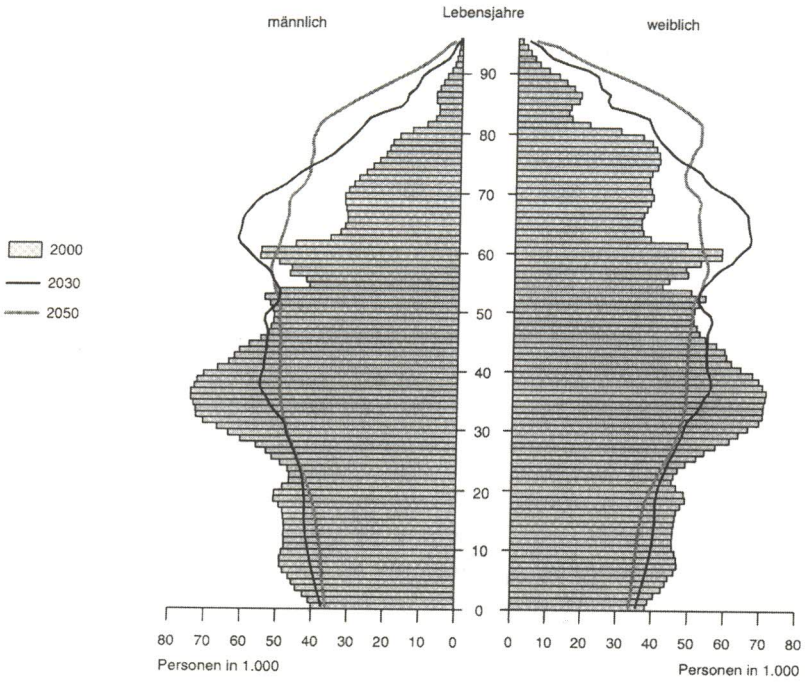
	Altersgruppe		
Jahr	Unter 20	20–59	60 und darüber
1971	31,16	48,70	20,14
1981	28,70	52,10	19,20
1991	23,85	56,08	20,07
2000	22,72	56,61	20,67
2010*	20,06	55,99	23,95

* Prognose

Quelle: Statistisches Jahrbuch Österreichs 2001, S. 46 f

Zurückzuführen ist dieses demographische Phänomen auf die geringe Geburtenrate nach dem „Pillenknick" in den 60er Jahren sowie auf die gestiegene Lebenserwartung der Bevölkerung. Wie aus der Bevölkerungspyramide, welche die Bevölkerungszahlen für das Jahr 2000 sowie Prognosen für 2030 und 2050 zeigt, ersichtlich, wird sich die „Überalterung" der Gesellschaft aller Voraussicht nach weiter fortsetzen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Bevölkerungspyramide 2000, 2030 und 2050



Quelle: Statistisches Jahrbuch Österreichs 2001, S. 49

Einen weiteren wichtigen demographischen Trend stellt die sich ändernde Familienstruktur der österreichischen Bevölkerung dar. In Österreich gibt es immer mehr Ein- und Zwei-Personen-Haushalte. Ursachen dafür sind unter anderem veränderte Lebensstile, der steigende Anteil berufstätiger Frauen, die Zunahme von Scheidungen und das gestiegene Bildungsniveau der Bevölkerung. Besonders ausgeprägt ist der Trend zu Ein- und Zwei-Personen-Haushalten in den städtischen Ballungsräumen.

Ökologisches Umfeld

Einen zum Zeitpunkt des zweiten Markteintritts von Burger King besonders aktuellen Faktor im ökologischen Umfeld stellt die von der österreichischen Bevölkerung wahrgenommene gesundheitliche Bedrohung durch die **Rinderseuche BSE** dar. Die Tierkrankheit Bovine Spongiforme Enzephalopathie (BSE) ist Ursache des so genannten Rinderwahnsinns. Es wird angenommen, dass sich der Mensch durch den Verzehr infizierten Rindfleisches mit einer Form der Creutzfeldt-Jakob-Krankheit anstecken kann, die zu fortschreitender Demenz und in weiterer Folge zum Tod führt. Da in Österreich bereits seit mehreren Jahren die mit BSE in Verbindung gebrachte Verfütterung von Tiermehl, ein aus Tierkadavern hergestelltes Futtermittel, an Rinder verboten ist, ist die Wahrscheinlichkeit der Ansteckung im Vergleich mit jener in anderen EU Ländern wie England, Frankreich und Spanien sehr gering. Dennoch ist die Bevölkerung zunehmend besorgt.

Ein weiterer, für gewöhnlich dem ökologischen Umfeld zugerechneter Faktor ist die Verknappung von Ressourcen. Obwohl die häufig angeführte Verknappung von Rohstoffen auf die Fast-Food-Branche keine unmittelbaren Auswirkungen hat, ist gerade in Österreich ein für die Gastronomie bedeutsamer Ressourcenengpass zu erwähnen: die **Verfügbarkeit von Geschäftslokalen**. Die „vier P's des Handelsmarketing" (Place, Place, Place, Place) gelten auch für die Systemgastronomie. Dementsprechend begehrt sind Geschäftslokale passender Größe in Toplagen mit hoher Kundenfrequenz, was in den letzten Jahren zu einer deutlichen Verteuerung dieser Art von Immobilien geführt hat. Alternativen zu Innenstadtlagen, wie etwa Bahnhöfe, gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Technologisches Umfeld

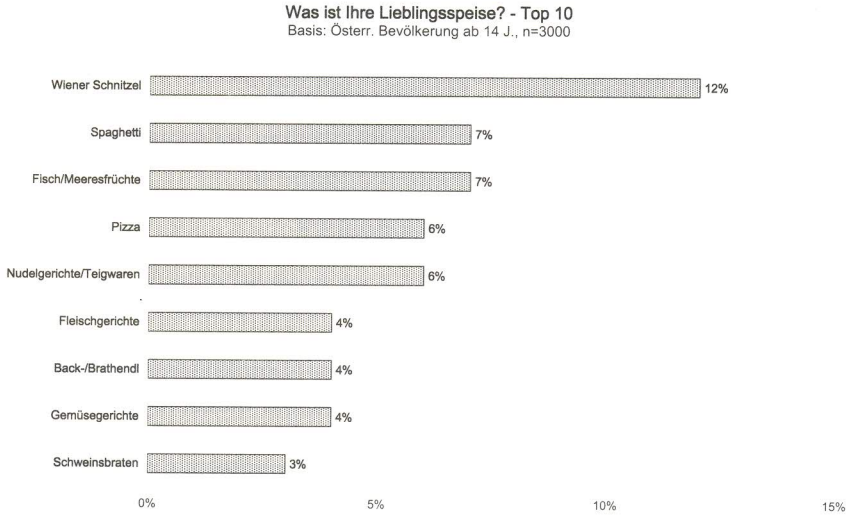
Neben den technologischen Neuerungen der letzten Jahrzehnte, wie computergestützten Warenwirtschafts-Systemen und Neuerungen in der Küchentechnik, sind in der Fast-Food-Branche vor allem Neuerungen der **Angebotstechnik** von Relevanz. Zur Zeit als James McLamore und David Edgerton ihre ersten Burger verkauften, kamen in der Fast-Food-Branche ausschließlich Counter-Konzepte zur Anwendung. Beim **Counter-Konzept** wird ein zentraler Bedienungs-Counter, eine Verkaufstheke, eingesetzt, an welcher der Kunde bestellt, die Speisen entgegennimmt und bezahlt. Das Counter-Service wird auch heute noch von Burger King und zahlreichen anderen Fast-Food-Restaurants verwendet. Beim **On-line-Konzept** wird der Kunde auf einem vorgegebenen Weg an den Speisen vorbeigeführt. Der Kunde bedient sich dabei selbst und bezahlt die Speisen und Getränke vor der Konsumation an der Kasse, die am Ende des Kundenweges liegt. Das **Free-Flow-Konzept** schließlich ist die neueste Form

der Selbstbedienung. Der Kunde ist nicht mehr an einen vorgegebenen Weg gebunden, sondern bewegt sich innerhalb des Verkaufsbereichs von einer „Buffet-Insel" zur nächsten. Free-Flow-Konzepte, die häufig als Markt-Restaurants bezeichnet werden, sind bisweilen thematisch gestaltet und kommen den Bedürfnissen der Kunden nach Abwechslung, Autonomie und hedonistischem Kauf („Erlebnisgastronomie") entgegen.

Sozio-kulturelles Umfeld

Die **Ernährungsgewohnheiten** der Österreicher haben sich in den letzten Jahren geändert. Zum einen konsumieren die Österreicher mehr Obst, Gemüse und Fisch als früher, zum anderen dominiert aber die traditionelle österreichische Hausmannskost noch immer den Speisezettel. Wie eine vom Marktforschungsinstitut ACNielsen durchgeführte Grundlagenstudie zeigt, ist das Wiener Schnitzel noch immer die Leibspeise der Österreicher, dicht gefolgt von Pizza & Pasta, den in die österreichische Küche assimilierten italienischen Standardgerichten, und von Fischspeisen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Die Lieblingsspeisen der Österreicher im Jahr 2000



Quelle: ACNielsen (2000), S. 44

Allerdings bestehen innerhalb der österreichischen Bevölkerung erhebliche Unterschiede zwischen den Bevölkerungsgruppen. Als Beispiel seien die unterschiedlichen Speisepräferenzen der männlichen und der weiblichen

Österreicher genannt. Während Frauen Pute und Geflügel bevorzugen, werden traditionelle Fleischspeisen wie Schnitzel eher von Männern präferiert. Auch hinsichtlich Alter und Einkommen bestehen, wie aus Tabelle 4 ersichtlich, bei den Ernährungsgewohnheiten deutliche Unterschiede.

Tabelle 4: Bevorzugte Küche nach demographischen Merkmalen

Welche Art von Küche bevorzugen Sie?
Basis: Österr. Bevölkerung ab 14 J., n=3000

	Gesamt (in %)	nach Altersgruppen (in %)				nach monatlichem Haushalts-Nettoeinkommen (in %)*		
		14–24	25–39	40–59	60+	bis ATS 15 000	ATS 15 001–30 000	über ATS 30 000
Hausmannskost	55	39	49	59	69	63	55	47
Italienische/ausl. Küche	12	34	20	11	3	12	13	21
Leichte/kalorienarme Küche	10	5	10	12	12	9	11	12
Gesunde Kost/Naturkost	9	13	13	11	11	9	11	13
Sonstige	14	9	8	7	5	7	10	7

* Die Umrechnung der angeführten Schillingbeträge in Euro lautet: ATS 15 000 | € 1 090, ATS 30 000 | € 2 180.

Quelle: Daten basierend auf ACNielsen (2000), S. 32 ff

Auch bei **Lokal-Präferenzen** und **Essgewohnheiten** macht sich der Wertewandel bemerkbar. So zeigt etwa die Gastro 2000, eine Studie über die Wiener Gastronomie, in der Werte aus dem Jahr 1980 mit jenen aus dem Jahr 1996 verglichen wurden, folgende Trends auf:

- Der Anteil der Personen, die sich ausschließlich oder vorwiegend zu Hause ernähren, hat abgenommen, der Anteil jener, die vorwiegend auswärts essen, steigt hingegen deutlich an.
- Während 1980 erst 40 % der Wiener das Mittagessen außer Haus einnahmen, so waren dies 1996 bereits 52 %. Der Großteil der Bevölkerung frühstückt zu Hause, dennoch ist der Anteil jener, die nur oder meistens auswärts frühstücken, von 5 auf 12 % gestiegen. Ein ähnlich deutlicher Trend zeigt sich bei Zwischenmahlzeiten und Snacks, die 1980 noch von der Hälfte der Befragten, 1996 aber nur mehr von einem Drittel zu Hause eingenommen wurden.
- Bei den Gründen, warum auswärts gegessen wird, ist ein deutlicher Trend zur Erlebnisgastronomie feststellbar: Die Besucher von Restau-

rants wollen Abwechslung vom Essen zu Hause und besuchen Lokale vermehrt nicht nur wegen ihrer Küche sondern auch wegen ihrer Atmosphäre.

- Auch in der Gastronomie wird häufiger ausländische Küche, so genanntes „ethnic food" nachgefragt. Auch hier ist die Suche nach Abwechslung ein häufiges Motiv. Die höchste Besucherfrequenz weisen dabei nach den Ergebnissen der Gastro 2000 italienische und chinesische Lokale auf.
- Legeres Ambiente und freundliche, schnelle Bedienung sind „in", Stoffservietten, Flambieren vor dem Gast und Tafelmusik sind hingegen – zumindest in der Mainstream-Gastronomie – weniger gefragt.
- Nach wie vor sind Lokale als Treffpunkt mit Freunden beliebt, ein Trend sich zu Hause „einzuigeln" konnte, den Trendforschern zum Trotz, nicht festgestellt werden.

Wenngleich die angeführten Gastronomie-Trends im großstädtischen Bereich erhoben wurden, sind diese Branchenkennern zufolge, wenn auch nicht immer in der gleichen Intensität, österreichweit festzustellen.

5.2 Mikroumfeld

Mitbewerber

Im Bereich der **Systemgastronomie** sind eine Reihe nationaler und internationaler Restaurant-Ketten in Österreich tätig, die ganz oder teilweise der Fast-Food-Branche zugerechnet werden können.

McDonald's ist mit 291 Millionen Euro Umsatz und 148 Restaurants der Marktführer in Österreichs Fast-Food-Gastronomie. Der Markteintritt in Österreich erfolgte 1977. Beim Markteintritt Burger Kings verfügte McDonald's über 10 Restaurants. Nach langsamem Wachstum in den 80er Jahren erfolgte der Großteil der Expansion in den 90er Jahren. Zwischen 1995 und 2000 verdoppelte das Unternehmen die Anzahl seiner Standorte. Das Sortiment umfasst neben Hamburgers und Chicken Sandwiches Salate, Chicken Nuggets, Desserts sowie das McDonald's Frühstück. McDonald's setzt regelmäßig Promotions, wie die treffend als „Los Wochos" bezeichneten mexikanischen Wochen ein, bei denen Variationen der Basisgerichte angeboten werden. Zwei Drittel der Restaurants sind als Drive-Thru-Lokale ausgestattet, die den Kunden ermöglichen, Speisen und Getränke von ihrem Auto aus zu bestellen. Seit Ende der 90er Jahre betreibt McDonald's zwei McCafés, in denen Cappuccino, Espresso sowie österreichische und italienische Mehlspeisen angeboten werden.

Nordsee ist seit 1899 in Österreich tätig und nach McDonald's die zweitgrößte Kette im Bereich der Systemgastronomie. Im Jahr 2000 hatte das Unternehmen 41 Standorte. Store-Konzepte von Nordsee sind Meeresbuffets, Selbstbedienungsrestaurants und Snack Shops. In den Meeresbuffets werden neben frischem Fisch Snacks und Getränke angeboten. In den Selbstbedienungsrestaurants stehen Fischgerichte (vorwiegend zum Verzehr im Lokal) sowie Snacks (Fischburger, Lachsbrötchen) zur Auswahl. Snack Shops finden sich vorwiegend in den Innenstädten und bieten Baguettes, Fischburger und Salate als Zwischenmahlzeiten an.

Pizza Hut ist eine auf Pizza spezialisierte Restaurant-Kette. Das Unternehmen gehört zur Unternehmensgruppe Tricon, der neben dem Pizzabäcker auch – die derzeit in Österreich nicht operierenden – KFC (Kentucky Fried Chicken) sowie die Tex-Mex-Kette Taco Bell angehören. Seit 1994 wurden fünf Pizza Hut-Restaurants in Wien eröffnet, von denen eines (in der Karlsplatz-Passage) im Jahr 2000 wieder geschlossen werden musste. Das Unternehmen plant die Hauszustellung zu forcieren. Bestrebungen von Tricon, mit KFC am österreichischen Markt Fuß zu fassen, sind im Gange.

Subway ist eine Restaurantkette amerikanischen Ursprungs mit weltweit über 14 000 Restaurants. Angeboten werden vorwiegend Sub-Sandwiches, das sind Baguettes aus Weizen- oder Vollkornmehl, die mit kalten und warmen Einlagen (z. B. Schinken, Gemüse, Steak, Thunfisch) gefüllt werden. Die Sandwiches werden nach den Wünschen der Kunden individuell zubereitet. Salate und amerikanische Cookies runden das Sortiment ab. Subway eröffnete 1994 das erste Lokal in Österreich. Bis Ende 2000 waren vier Lokale in Wien angesiedelt.

Rosenberger betreibt an 20 österreichischen Standorten Autobahn-Raststätten, Hotels sowie ein Stadtrestaurant. Die Mehrzahl der Restaurants sind nach dem Free-Flow-Konzept gestaltete Markt-Restaurants, in denen Fast-Food für das mittlere Preissegment angeboten wird. In den letzten Jahren erfolgte insofern eine deutliche Orientierung zum Fast-Food, als alle neu errichteten bzw. renovierten Lokale als Markt-Restaurants konzipiert wurden.

Schnitzlhaus ist mit 42 Lokalen ausschließlich in Ostösterreich vertreten. Geboten werden in den Selbstbedienungslokalen große Portionen traditioneller österreichischer Speisen wie Wiener Schnitzel, Schnitzelsemmeln und Kartoffelsalat zu moderaten Preisen.

Einige weitere Systemgastronomen sind am österreichischen Markt tätig. Zu den bekanntesten zählen die auf Hühnergerichte spezialisierte Kette Wienerwald sowie die zur britischen Whitbread PLC gehörenden Maredo-Steakhäuser. Nicht alle Konzepte der Systemgastronomie sind indes erfolgreich. Zu den im österreichischen Markt gescheiterten Konkurrenten gehören zwei amerikanische Unternehmen, das Pub-Restaurant TGI Friday's, dessen österreichischer Ableger unter erheblichen Qualitätsmängeln bei Speisen und Bedienung litt, sowie die Fast-Food-Kette Dairy Queen, wel-

che die österreichischen Konsumenten mit ihrem aus Würstchen und Softeiscreme bestehenden Sortiment nicht zu überzeugen wusste.

Neben der Systemgastronomie sind auch die den Snack- und Imbissbetrieben zuzurechnenden **Würstelstände**, von denen es allein in Wien ca. 300 gibt, als Konkurrenz ernst zu nehmen. Immerhin erwirtschafteten diese traditionellen österreichischen Fast-Food-Gastronomen rund ein Drittel des 1999 1,7 Milliarden Euro umfassenden Gesamtmarktes für Fast-Food.

Lieferanten

Die von Burger King verarbeiteten Lebensmittel werden zum Großteil aus Deutschland bezogen, da dort der Einkauf und die Qualitätskontrollen zentral geregelt werden können und dies bei der derzeitigen Anzahl von Restaurants in Österreich die ökonomisch sinnvollste Variante darstellt. Ausnahmen stellen jedoch Getränke (z. B. Römerquelle) sowie Gemüse und Salat dar, die in Österreich bezogen werden.

Verbände

Die für die Fast-Food-Branche zuständige gesetzliche Interessensvertretung ist der Fachverband der Gastronomie der Bundessektion Tourismus und Freizeitwirtschaft der Wirtschaftskammer Österreich. Der Fachverband wirkt an den sozialpartnerschaftlich organisierten Kollektivvertragsverhandlungen und an der Begutachtung die Gastronomie betreffender Gesetze mit.

Arbeitnehmer und Gewerkschaft

Die Arbeitnehmer spielen in der Gastronomie, verglichen mit anderen Branchen, als organisierte Gruppe eine eher geringe Rolle. Aufgrund der vergleichsweise hohen Mitarbeiterfluktuation in Gastronomiebetrieben, der geringen Betriebsgrößen und der Teilzeitarbeit sind nur rund ein Viertel der Beschäftigten Mitglieder der Gewerkschaft Hotel, Gastgewerbe, Persönliche Dienste. In der Systemgastronomie ist die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft stark vom jeweiligen Betrieb abhängig, im Bereich der Fast-Food-Systemgastronomie kann aber von etwa 10 % ausgegangen werden. Einflüsse gewerkschaftlicher Tätigkeit zeigen sich in der kollektivvertraglich festgelegten täglichen Mindestarbeitszeit von vier Stunden, mit der die Geringfügigkeitsgrenze im ASVG überschritten wird und die damit zur Pflichtversicherung der Arbeitnehmer im Bereich der Unfallversicherung führt. Von Bedeutung ist schließlich die Einführung des Lehrberufs „Systemgastronom", den die Gewerkschaft gemeinsam mit dem Marktführer gegen den Widerstand der „traditionellen" Gastronomie durchsetzte, und in dem 1999 österreichweit 187 Lehrstellen angeboten wurden.

Problemstellungen

1. Stellen Sie die Beziehung von Burger King zum Marketing-Umfeld grafisch dar.
2. Wie hat sich das demographische Makroumfeld seit den 80er Jahren verändert und welche positiven und negativen Konsequenzen könnte dies für Burger King haben?
3. Wie hat sich das sozio-kulturelle Umfeld in den letzten Jahren geändert?
4. Hat sich Burger King dem derzeitigen sozio-kulturellen Umfeld in Österreich angepasst? Begründen Sie Ihre Antwort.
5. Welche sozio-kulturellen Trends sind für Burger King mittelfristig von Relevanz und wie soll das Unternehmen darauf reagieren?
6. Wie hat sich das Mikroumfeld geändert und welche Änderungen im Makroumfeld beeinflussen das derzeitige Mikroumfeld?
7. Welche (umweltbedingten und sonstigen) Gründe führten 1985 zum Rückzug Burger Kings aus dem österreichischen Markt?
8. Hat das Management von Burger King 1985 die richtige Entscheidung getroffen den österreichischen Markt zu verlassen? Begründen Sie Ihre Antwort.
9. Welchen Faktor im Umfeld des Unternehmens betrachten Sie als das größte Hindernis für die weitere Expansion des Unternehmens?

Literatur

ACNielsen: Was isst Österreich?, ACNielsen Essensstudie, 2000

Burger King Corporation: Homepage (www.burgerking.com, Zugriff: 5.1.2001)

Burger King Deutschland: Homepage (www.burgerking.de, Zugriff: 5.1.2001)

Gergely, S.M.: Gastro 2000 – Zusammenfassung der wichtigsten Trends aufgrund einer Studie über die Wiener Gastronomie, Wien 1997

Jandrasits, F.: Hamburger – Aus für Burger King, in: Kurier vom 21.2.1985, S. 6

Maredo: Homepage (www.maredo.at, Zugriff: 5.1.2001)

McDonalds: Homepage (www.mcdonalds.at, Zugriff: 5.1.2001)

McLamore, J.W.: The Burger King – Jim McLamore and the building of an empire, McGraw-Hill, New York et al. 1997

Nordsee: Homepage (www.nordsee.at, Zugriff: 5.1.2001)

Pint, J.: Heißhunger auf Österreich: Internationale Fast-Food-Ketten – Wer es versucht hat und wer es geschafft hat, in: Profil vom 10.5.1999, S. 68–70

Rikert, D.C.; Sasser, W.E.: Burger King Corporation, Harvard Business School Case No. 9-681-045, rev. February 27, Harvard Business School Publishing, Boston 1998

Statistik Austria: Homepage (www.oestat.gv.at, Zugriff: 5.1.2001)

Statistik Austria: Statistisches Jahrbuch Österreichs 2001, Verlag Österreich, Wien 2000

Statistik Austria: Statistisches Jahrbuch Österreichs 2002, Verlag Österreich, Wien 2001

Weiß, G.: Erfolgskonzepte – 150 Fallstudien aus der Fast Food- und Systemgastronomie, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main 1987