

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des
Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

Café Jubilee (Malta)

Omar Cutajar
Malta Business Bureau

Thomas Cooney
Dublin Institute of Technology

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

CAFÉ JUBILEE

Einführung

Alex Scicluna ruht sich nach einem anstrengenden Arbeitstag auf der Weltausstellung in Shanghai aus und geht einige Akten durch, um sich auf ein für den nächsten Tag geplantes Treffen mit einem neuen Geschäftspartner in Peking vorzubereiten. Alex ist 9374 km weit entfernt von seinem Heimatland, der Insel Gozo, einer kleinen Insel in den maltesischen Gewässern im Mittelmeer. Solch weite Reisen zu unternehmen ist ein Einsatz, den nur ein sehr motivierter Unternehmer auf der Suche nach neuen Geschäftsunternehmungen auf sich nimmt. Die letzten fünfzehn Jahre waren für Alex Scicluna eine endlose Reise, bildlich wie auch buchstäblich, in das Unternehmertum, die ihn von den Inseln in den maltesischen Gewässern bis zum europäischen Festland und zu exotischen Zielen, bisher vor allem Indien und China, führte. Alex ist CEO von Café Jubilee, einer maltesischen Café/Bistrokette, die in Gozo gegründet wurde, dann mit Betrieben nach Malta expandierte und schließlich in Budapest (Ungarn) die erste ausländische Filiale eröffnete. Wenige maltesische Unternehmer können sich mit Alex' Leistung und mit der Geschwindigkeit seines Erfolges messen, mit dem er in den letzten zehn Jahren sein Geschäft von der ursprünglichen Idee bis hin zur langsamen, aber erfolgreichen Erweiterung des Geschäftes, zunächst auf dem Inlands- und dann auf dem internationalen Markt, lenken konnte. Tatsächlich kann Alex mit Stolz auf die bescheidenen Anfänge seines Geschäftslebens zurückblicken, er fragt sich aber doch, ob eine Erweiterung des Betriebs nach China und Indien nicht doch eine Nummer zu groß sein würde. Wenn er in diesen großen Ländern Filialen aufbauen wollte, wie würde er dort dann den Franchise-Betrieb aufziehen? Seine bisherige bescheidene Erfahrung auf internationalem Parkett hat ihn auf diese Art von Herausforderung nicht vorbereitet.

Die Anfänge – Eine Geschäftsidee

Alex Scicluna hat immer davon geträumt, selbständig zu sein. Nachdem er seinen Management-Kurs am Institut für Touristik (ITS), einem Weiterbildungsinstitut des zweiten Bildungsweges, welches Training und Kurse für Interessenten der Tourismus- und Hospitality-Industrie anbietet, abgeschlossen hatte, arbeitete er für ein Jahr als Oberkellner im Corinthia Attard, einem führenden Hotel Maltas. Kaum war ein Jahr

vergangen, beschloss Alex, eine unternehmerische Herausforderung anzunehmen. Zusammen mit seinen Brüdern bewarb er sich auf eine Ausschreibung, einen Gastronomiebetrieb namens "Otters Waterpolo Club" zu leiten. Es handelte sich um ein kleines Restaurant mit Barbetrieb an der Marsalforn-Bucht auf seiner Heimatinsel Gozo. Diese anfängliche Erfahrung empfanden die Scicluna-Brüder als lohnend, ganz besonders während der Sommermonate, als die Catering-Bar häufig von Touristen und maltesischen Urlaubern gefüllt war. Vom finanziellen Standpunkt aus war das Management dieses Gastronomiebetriebes langfristig gesehen nicht aufrecht zu halten, da die Wintermonate durch den ausbleibenden Tourismus zu einem drastischen Rückgang der Geschäfte führten. Logischerweise benötigte man einen ganzjährigen Restaurant-Betrieb, der auch in den Wintermonaten für Einnahmen sorgt.

Die Scicluna-Brüder packten die erste sich ergebende Gelegenheit beim Schopf, das Management für eine Bar namens „Silber Jubilee“ im Zentrum von Viktoria, der Hauptstadt von Gozo, zu übernehmen. Die Übernahme der Bar bedeutete den eigentlichen Start von Alex Sciclunas Reise in die Selbständigkeit und seiner jetzigen Firmenmarke „Café Jubilee“. Der Name war eine Abwandlung des alten Namens der Bar, die 1998 von Alex und seinen zwei Brüdern Mario und Anthony übernommen wurde. Weitaus bedeutender war die neue Geschäftsausrichtung, die zu dieser Zeit noch von keinem Unternehmen der Unterhaltungs- und Gastronomiebranche auf den maltesischen Inseln getragen wurde. Es war das erste Café, das als Bistro-Restaurant den ganzen Tag über geöffnet hatte. Alex profitierte von einer Marktlücke in der Café-, Bar- und Restaurantbranche auf Gozo. Das „Café Jubilee“ sprach ein klar definiertes Marktsegment an, das bis zu diesem Zeitpunkt auf dem örtlichen Markt nicht bedient wurde. Aus Unternehmerperspektive wurde das Erkennen dieser Marktlücke zum Schlüssel für geschäftlichen Erfolg und der Grundstein für zukünftige Erweiterung.

Café Jubilee – Die Umsetzung einer Geschäftsidee in ein neues Produkt und Marktangebot

Die Erzeugung eines neuartigen Produktes als Antwort auf eine bestehende Marktlücke erforderte unweigerlich einen Bruch mit den herkömmlichen Trends, wie beispielsweise das Produkt präsentiert werden sollte. Der Entwurf des neuen Geschäftes musste die

Einführung des neuen, noch nie da gewesenen Produktes in Maltas Café- und Gastronomiemarkt ergänzen. Genauso wichtig war, dass die Erscheinung und Verpackung deutlich anders sein mussten als die herkömmlichen Massenoptionen, um die Kundennachfrage im neuen Café Jubilee zu sichern und auch für die Zukunft zu gewährleisten. Aus diesem Grund beschlossen Alex und seine Brüder, dass sich die Ausstattung des neuen Cafés von der konventionellen Inneneinrichtung aller anderen Bars, Cafés und Restaurants auf Gozo unterscheiden musste. Alex erklärt, dass

“bis zu diesem Zeitpunkt alle Designs in Gozo ländlich inspiriert und die Wände oft aus unbehandeltem Kalkstein waren”.

Die Scicluna-Brüder entschieden sich für eine innovative Veränderung im Dekor, einem Stil der mit den vorherrschenden Trends und dem Zeitgeschmack auf den maltesischen Inseln nichts gemein hatte. Die Sanierung der alten Einrichtung war dahingehend konzipiert, mit hölzernen Böden und tapezierten Wänden ein Ambiente ganz im Stil eines traditionellen französischen Bistro-Café zu schaffen. Es war beabsichtigt, mit der Inneneinrichtung des ersten Café Jubilee ein Geschäftsmodell zu schaffen, welches an anderen Standorten nachgebildet werden konnte. Aus diesem Grund versuchte man, so wenig wie möglich auf individuelles Dekor – oder mit anderen Worten, speziell vor Ort zur Verfügung stehende Produkte – zurückzugreifen, um den Nachbau relativ einfach gestalten zu können. Das Geschäftsmodell von Café Jubilee war zu diesem frühen Zeitpunkt schon geboren, aber es dauerte noch lange, bis das Konzept genug Marktstärke gewonnen hatte, um auf eigenen Füßen stehen zu können.

Nach einem Jahr Geschäftstätigkeit in Victoria war den Scicluna-Brüdern klar, dass die durch den Rückgang der Kundschaft in den Wintermonaten entstehende wirtschaftliche Belastung zu groß war, so dass sie sich um einen größeren Kundenstamm bemühen mussten. Café Jubilee mit seinem neuartigen Produktangebot und der individuellen Inneneinrichtung war im Gründungsjahr sehr erfolgreich, aber die Nachfrage hing noch zuviel von maltesischen Urlaubern ab. Das strukturelle Problem, das die Unterhaltungsbranche von Gozo einschränkte, nämlich die geringe, örtliche Nachfrage, die eine Abhängigkeit von externer Kundschaft (ob von maltesischen oder ausländischen Touristen) unvermeidbar machte, war den Scicluna-Brüdern bekannt. Das Café wurde zu einem beliebten

Bar/Bistro-Treffpunkt im Zentrum Victorias, das besonders für die frühabendliche Unterhaltung in Gozo sorgte. Trotzdem schien die Distanz zum lokalen Kundenmarkt ein frühes Anzeichen von geschäftlicher Strukturschwäche zu sein, das schneller Abhilfe bedurfte, um die Geschäftstätigkeit über längere Zeit zu erhalten.

Alex erinnert sich:

„2000, also zwei Jahre nach der Eröffnung des Cafés Jubilee in einer renovierten Bar, wurde die Ausweitung zum relativ großen Markt in Malta eine logische Entscheidung und eine attraktive Geschäftsmöglichkeit“.

Die Überfahrt durch den engen Meereskanal zwischen Gozo und Malta ist eine Reise, die bei normalen, ruhigen Gewässern durchaus angenehm ist, die unternehmerische Reise war etws turbulenter. Es wurde in Alex' Fall auch zu einem Test seiner Willensstärke, an sein Geschäftsvorhaben zu glauben, obwohl das Unternehmen noch in den Kinderschuhen steckte und deswegen für eine Verausgabung der finanziellen Ressourcen durchaus anfällig war. Alex und seine Brüder, die sich dieses starken Wettbewerbs bewusst waren, beschlossen, dass es wieder einmal Zeit für eine innovative Lösung war, dieses Mal im Hinblick auf den Standort.

Das zweite Café Jubilee wurde in Valletta, der Hauptstadt von Malta, eröffnet. Hauptstädte werden normalerweise mit einem geschäftigen Nachtleben in Verbindung gebracht, wo es viel Auswahl im Hinblick auf Veranstaltungen im Unterhaltungsbereich gibt, wie z.B. Restaurants, Bars, Kinos und anderen Einrichtungen der Vergnügungsindustrie. Zu der Zeit als die Entscheidung fiel, eine Filiale des Cafés Jubilee zu eröffnen, war die Unterhaltungsszene in Valletta auf ein paar Bars beschränkt, die oft schon am frühen Abend schlossen. Obwohl Valletta die Hauptstadt von Malta ist, handelt es sich in erster Linie um ein Verwaltungszentrum für den Staatsdienst, und infolgedessen um einen Standort für die meisten Regierungsministerien und –abteilungen. Beamte, Touristen und örtliche Kunden drängen sich auf den Hauptstraßen von Valletta während der Geschäftszeiten, jedoch ebbt der Kundenstrom nach Schließung der Verwaltungsdienste sehr schnell ab. Am Ende des letzten Jahrhunderts war Valetta eine sprichwörtliche Wüste im Unterhaltungsbereich und nicht die logische Wahl für den Abend, und schon gar nicht für nächtliche Unterhaltung. Aus diesem Gesichtspunkt war

es kein Wunder, dass viele Verwandte und Freunde die Entscheidung der Scicluna-Brüder, in ein zweites Café zu investieren, aus geschäftlicher Sicht als unklug einschätzten. Die Entscheidung wurde allerdings aufgrund der Beliebtheit der ersten Café Jubilee-Filiale doch getroffen. Die Eröffnung der zweiten Filiale brachte auch eine durchdachte Bewertung der kaufmännischen Vorzüge eines neuen Betriebes mit sich, wobei besonderes Augenmerk auf zu verbessernde Elemente im Servicebereich mit Hinblick auf die Kunden von Café Jubilee gerichtet wurde. Alex eröffnete im Anschluss die zweite Café Jubilee-Filiale und zwar nahe eines Einkaufszentrums im Herzen Vallettas, das gleichzeitig auch in der Nähe der Fußgängerzone (Republic Way) Vallettas gelegen war, welche täglich von tausenden Maltesern und auch Touristen frequentiert wird. Die zweite Filiale war eine exakte Nachbildung in Konzept, Design und Dienstleistung des ersten Café Jubilee, welches gerade einmal zwei Jahre zuvor in Victoria eröffnet wurde.

Das Geschäftsmodell – Die Geschichte des Erfolgs!

Die zweite Filiale kopierte den Stil und die Einrichtung der ersten, welche die Basis für den ursprünglichen Erfolg in Gozo darstellte, und geschäftlicher Erfolg folgte auf die gleiche Art und Weise mit dem Betrieb in Valetta. Den Erfolg von Café Jubilee allerdings nur aufgrund des Umsatzes oder gar des Gewinn zu messen, wäre, als ob man nur ein Teilbild der erfolgreichen geschäftlichen Wirkung der frühen Jahre des Unternehmens darstellen würde. Alex wusste, wie sich die Neueröffnungen der zwei ersten Café Jubilee-Filialen auf den Zeitrhythmus der Unterhaltungsszene von Victoria und Valletta auswirkten. Das ursprüngliche Café Jubilee in Victoria war der erste Gastronomiebetrieb, der nach 17 Uhr noch geöffnet hatte, während die zweite Filiale in Valletta, eröffnet im Jahr 2000, als erster Gastronomiebetrieb noch nach 19 Uhr geöffnet hatte. Ihr wachsender Erfolg in der maltesischen Gastronomieszene war letztlich dem Geschäftsmodell zu verdanken, welches die Scicluna-Brüder in ihren Café Jubilee-Filialen konzipiert, entwickelt und umgesetzt hatten.

Alex erklärt:

“Café Jubilee ist weder ein traditionelles Café noch ein typisches französisches Bistro-Restaurant mit Dekor aus den 1920ern/1930ern. Das Konzept von Café Jubilee folgt keinem der beiden Gastronomieideen und ist auch keine bloße Summe der beiden bekannten Konzepte. Ganz anders als andere Mainstream-Restaurants ist es eine

Kreuzung von verschiedenen Produktangeboten, die normalerweise auf dem Gastronomiemarkt zu finden sind, welche zu einem einzigartigen, gezielten und kundenorientierten Angebot geformt sind.”

Kurz gesagt, Café Jubilee hat das vorherrschende Denkmuster und auch die geltenden Gepflogenheiten für die Leitung von Gastronomiebetrieben in Malta gebrochen. Bis vor kurzem haben solche Betriebe durch das Angebot ihrer Dienste zu einem bestimmten, festen Zeitpunkt (tagsüber oder nachts) ein bestimmtes Marktsegment angesprochen. Café Jubilee hat dieses traditionelle Denken, welches in der Gastronomiebranche oft als betriebliche Zwangsjacke galt, abgelehnt. Von Anfang an war der Geschäftsentwurf eklektisch, hergeleitet aus einem Mix von traditionellem italienischem Restaurant, französischem Café und englischem Pub. Café Jubilee wurde auf diese Weise zu einem effektiven Geschäftskonzept für einen breiten Kundenstamm und durch ein Produkt, welches für Kundenvielfalt konzipiert ist und zu verschiedenen Tageszeiten zur Verfügung steht.

Für einen solchen Geschäftsansatz ist die Idee maßgebend, dass die verschiedenen Kundenkategorien unterschiedlichen Service zu verschiedenen Tageszeiten erfordern, am Tag, am Abend oder in der Nacht. Die Café Jubilee-Filialen in Victoria und Valletta, und auch später die dritte Filiale in Gzira, sind darauf ausgerichtet, einer breiten Kundschaft zu dienen, angefangen bei Büroangestellten am Morgen und am Mittag, Kauflustigen am Nachmittag, Einwohnern und “übergelaufenen” Kunden anderer Unterhaltungsveranstaltungen vom frühen Abend bis zur Sperrstunde. Zwei Faktoren wurden damit die kritischen Merkmale einer erfolgreichen unternehmerischen Matrix, um die Geschäftsbemühungen des Café Jubilees zu erhalten: Preis und Zeit. Die Preisgestaltung war eine zentrale Überlegung aus zwei wichtigen, verschiedenen, aber dennoch verwandten Gründen. Die Preisstrukturierung der Produktpalette bei Café Jubilee musste vernünftig sein, und im Verhältnis zum Produktangebot und zur Qualität, die die Scicluna-Brüder für ihre Marke Café Jubilee auf dem maltesischen Markt erwarteten, stehen. Aus diesem Grund wurde die Stabilität der Preisstruktur zum Kernstück der Geschäftsstrategie von Café Jubilee mit dem Ziel, einen nachhaltigen Geschäftsertrag zu generieren. Das Preisangebot und die Qualität der erbrachten Dienstleistung wurden als

Hauptgründe für die wiederholte Rückkehr – anstelle eines einmaligen Besuches – der Kunden zum Café Jubilee genannt. Die Preisgestaltung war auch wegen des starken Wettbewerbs innerhalb Maltas Gastronomiegewerbe kritisch. Der Wettbewerb war unbarmherzig, nicht nur weil Café Jubilee ein Gastronomiebetrieb war, der mit den etablierten Gastronomiebetrieben konkurrieren musste, sondern auch weil es mit einer anderen wettbewerbsstarken Industrie wetteiferte: der Unterhaltungsindustrie. Aufgrund seiner Angebotsüberkreuzung musste Café Jubilee sein Geschäftsmodell so ausrichten, dass es dem Wettbewerbsansturm der Gastronomiebranche und den früh- und spätabendlichen Unterhaltungsveranstaltungen standhalten konnte. Aus diesem Grund war ein Zusammenschluss des Geschäfts erforderlich, wodurch beide Filialen so geführt werden mussten, dass ein hoher Umsatz entstand, und nicht nur eine kleine Gewinnspanne.

Nach der Eröffnung der zweiten Café Jubilee-Filiale wurde es nicht nur Zeit für die Scicluna-Brüder, ihre Einkünfte zusammenzulegen, sondern auch, die Unternehmensorganisation zu strukturieren, bevor sie über eine zusätzliche Erweiterung nachdenken konnten. Genau wie die meisten anderen Geschäftsgründungen in Malta wurde Café Jubilee als Familienbetrieb aufgebaut und geführt, von den Scicluna-Brüdern selbst geleitet, nicht selten mit einem sehr praktischen Ansatz, um den täglichen Ablauf der Geschäftsanforderungen zu beobachten. Dieser Ansatz musste für zukünftige, etwaige Geschäftserweiterungen geändert werden.

Zusammenlegung führt zur Café Jubilee-Kette

Es dauerte nicht lange, bis die Planung der Erweiterung auch in die Tat umgesetzt wurde. Nachdem die beiden Café Jubilee-Filialen nach der Zusammenlegung etabliert waren und sich immer größerer Nachfrage von einer aus maltesischen und ausländischen Gästen bestehenden breit gefächerten Kundschaft erfreuten, wurde die Entscheidung gefällt, eine weitere Filiale zu eröffnen. Diese Entscheidung wurde aufgrund von weiteren bewussten Erweiterungsbemühungen getroffen, die zum Ziel hatten, die Unternehmung in eine Kette umzuwandeln. Die Hauptüberlegung in dieser Entscheidungsfindung war die Auswahl des Standortes. Die dritte Café Jubilee-Filiale musste anhand der Marktauswertung und einer Standortanalyse gegründet werden, und zwar bevorzugt in

einer mit Gaststätten und frühabendlichen Unterhaltungsveranstaltungen ausgestatteten Gegend. Somit wurde Gzira der auserwählte Standort der dritten Café Jubilee-Filiale, eine urbanisierten Hafengegend, die an der Hauptverkehrsstraße zu den Touristengebieten Sliema-St. Julians gelegen war. Alex offenbart:

“Die Entscheidung, Gzira als Standort auszuwählen kommt daher, weil die Mittelklasse weder von der Gastronomie noch der Unterhaltungsbranche vor Ort bedient wurde. Der Standort der dritten Café Jubilee-Filiale erwies sich als umsichtige Wahl, da die neue Niederlassung ein recht großes Klientel von Angestellten ansprach, die in der Nachbarschaft arbeiteten. Eine Reihe von Versicherungsbüros, Automobilhändlern und Englisch-Nachhilfezentren waren alle nahe der dritten Café Jubilee-Filiale gelegen“.

Die Eröffnung der dritten Café Jubilee-Filiale wurde für die Scicluna-Brüder zu einem wichtigen Meilenstein, da die „Kette“ zu diesem Zeitpunkt tatsächlich Formen annahm. Drei Filialen zu betreiben war eine beträchtliche Leistung, ganz besonders wenn man die Anfangsbedingungen von Café Jubilee als kaufmännisches Unterfangen betrachtet. Den Betrieb mit einer zweiten Filiale auf eine neue Insel auszudehnen war eine riskante Entscheidung, zu einem Zeitpunkt, als die Marktbedingungen in Valletta hohes, nicht zu unterschätzendes kommerzielles Risiko voraussagten. Außerdem haben die Marktbedingungen Firmen in Gozo davon abgehalten, auf den größeren Markt in Malta vorzustoßen. Mit der Eröffnung der dritten Filiale hatte Café Jubilee diese Logik besiegt, und alle mit dem Markt zusammenhängenden Herausforderungen bewältigt.

Eine Firmenstruktur, die den Anforderungen eines wachsenden, komplexen Unternehmens verteilt auf drei Filialen an verschiedenen Standorten der maltesischen Inseln gerecht wurde, entwickelte sich langsam. Die Vermarktung von Café Jubilee entwickelte sich auch durch das erfolgreiche Nachbildungsmodell, das während der ersten Expansion zwischen den Inseln angewandt wurde. Ein Kundenstamm, der das Wachstum der Café Jubilee-Kette gewährleistete, war bis 2005 geschaffen, ausreichend in Kundenanzahl und verteilt über eine große Breite von Bevölkerungsschichten. Die Eröffnung der dritten Filiale war möglicherweise ein Ergebnis des vorher existierenden Geschäftsmodells, welches den verschiedenen Betrieben die Möglichkeit zur

Maximierung ihrer Gewinnspanne gab. Der Erfolg der Café Jubilee-Marke, der Produktpalette, der Dienstleistung und des Kundenstamms ist daran zu erkennen, dass es geschätzte 24 Monate (nach Eröffnung einer Filiale) andauert, bis die Investition amortisiert ist. Alex Scicluna erklärt:

“Es ist außergewöhnlich für diese Branche, besonders im Zusammenhang mit dem maltesischen Markt gesehen, wo amtierende Betreiber einen strukturierten Wettbewerbsvorteil haben, und wo die Hauptsaison im Sommer auch durch das “Aus-dem-Boden-Sprossen” von Teilzeitbars und –restaurants aufgrund der steigenden saisonalen Touristennachfrage charakterisiert ist”.

Geschäftsdiversifizierung

Nachdem Alex acht Jahre lang die langsame, aber regelmäßige Erweiterung seines Betriebes beaufsichtigt hatte, stellte er sich selbst oft die Frage: *“was nun und wohin jetzt?”* Das waren sicher schwierige Fragen, für welche Alex keine einfache oder direkte Antwort hatte. Die Expansionsstrategie auf dem Inlandsmarkt wurde relativ glatt durchgeführt, und deshalb gab es keinen direkten Grund, die geschäftliche Situation nach der Konsolidierung in den Hintergrund zu stellen. Dennoch dauerte es nicht lange, bis sich eine neue Geschäftsgelegenheit bot, dieses Mal ohne Vorausplanung, aber eher als Antwort auf eine Marktnachfrage, die von den Kunden von Café Jubilee erzeugt wurde. Seit der Eröffnung des ersten Café Jubilee waren die Gerichte, die auf der Karte des Bistros angeboten wurden, die attraktivsten im Angebot, wodurch sie über die Jahre an Popularität gewannen. Die richtige Balance zwischen dem Gastronomie- und dem Unterhaltungsbereich zu finden, war und ist der Hauptverkaufsschlager und in der Tat die Besonderheit, die das Café Jubilee von seinen Mitbewerbern unterscheidet. Alex erinnert sich:

“Die Gäste haben die Gerichte, die in den Filialen angeboten wurden, oft empfohlen und gefragt, ob sie die Produkte, die im Café Jubilee serviert werden, auch kaufen könnten, um sie zu Hause zu konsumieren“.

Diese Nachfrage nach der Erhältlichkeit von Café Jubilee-Produkten in örtlichen Geschäften war eine zufriedenstellende Entwicklung für die Scicluna-Brüder. Es bestätigte ihre Meinung, dass sorgfältige Planung ohne die richtige Speisekarte

bedeutungslos gewesen wäre, denn die Qualität und Vielfalt des Essensangebots bei Café Jubilee war der Schlüssel zum Erfolg. Bei der Auswahl der Gerichte war ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, gesundes und auf der Mittelmeerküche basierendes Essen, welches mit der regionalen Beköstigung eines solchen Touristenziels im Herzen des Mittelmeers in Verbindung gebracht wird, unerlässlich. Die Diversifizierung des Café Jubilee-Betriebes zur Verkaufsbranche war eng verflochten mit dem Qualitätsangebot an Gerichten in den drei Filialen.

Von Anfang an war es das Ziel der Scicluna-Brüder, dass die in den Café Jubilee-Filialen gekochten und servierten Gerichte aus frischen, lokalen Zutaten zubereitet wurden, damit die Kunden das Gefühl haben konnten, „hausgemachtes“ Essen zu genießen. Genauso wichtig war die Entscheidung, dass die Gerichte nicht vorgekocht und direkt vor dem Servieren aufgewärmt würden, sondern dass man sich ganz und gar auf die Kundenwünsche einstellen würde. Als Folge wurde den Kunden zur Auswahl gestellt, ihre Gerichte persönlich zusammenstellen zu können, während man eine Reihe sich täglich wechselnder Gerichte kreierte, um das Essensangebot abwechslungsreich und attraktiv für die Stammkundschaft zu gestalten. Der Weg zum vielfältigen Essensangebot war eine interne Folge der umfangreichen Investitionen, die im Rahmen des Umbaus und der Neudekoration der verschiedenen Standorte durchgeführt wurden, um neue Café Jubilee-Filialen zu schaffen. Das Essensangebot bei Café Jubilee ist die wichtigste immaterielle Investition, die die Einzigartigkeit der Marke unterstreicht und die vorteilhaften Verkaufsargumente gewährleistet, während es gleichzeitig die Ansicht der Scicluna-Brüder darüber, wie die Kunden ihren Besuch in ihren Filialen erleben sollten, ergänzt. Das Ziel war hierbei, ein heimeliges Gefühl zu erzeugen, so dass die Kunden diesen Ort als denjenigen betrachten würden, an welchem sie gern sein mochten. Das „Gefühl“ des Ortes war in der Auffassung der „Café Jubilee-Erfahrung“ der kritische Punkt, welcher folglich die notwendige Dynamik brachte, um das Geschäft für viele als attraktiv und innovativ zu bewahren. Dadurch gab es viele wiederkehrende Kunden, aber es half auch, das unerwartete Wachstum des Betriebes im Bereich Einzelhandelsverkauf zu fördern, was die Scicluna-Brüder sehr freute. Als die Nachfrage seitens der Supermärkte nach den Produkten immer größer wurde, beschloss Alex, den Betrieb nochmals zu diversifizieren, und gründete „Jubilee Foods“, wodurch Café Jubilee in

mehrere Firmen unterteilt wurde, und sich der Betrieb von der ursprünglichen Gastronomieunternehmung der Scicluna-Brüder etwas wegbewegte.

Jubilee Foods Ltd. wurde als Hersteller- und Verkaufsbetrieb von hausgemachten, küchenfertig gefrorenen Lebensmitteln gegründet. Die Produkte gab es das ganze Jahr über (und auch einige saisonale Produkte), sie wurden aus frischen, örtlichen Erzeugnissen ohne Zugabe von Konservierungsmitteln oder Zusatzstoffen hergestellt. Der neue Betrieb wurde mit der gleichen Geschäftsgesinnung konzipiert wie Café Jubilee. Hierbei war auch der Wunsch Inspiration, die Kundennachfrage durch Versorgung mit unverfälschten Produkten zu befriedigen. Die Originalität des Produktangebotes spiegelt sich in der Herkunft der Zutaten, welche meistens aus traditionellen Lebensmitteln aus Gozo bestehen. Jubilee Foods Ltd. bot eine Auswahl an Dosen- und eingemachten Produkten an, wobei die meisten ländliche Spezialitäten aus Gozo waren, welche nach Familienrezepten zubereitet und die von einer Generation an die nächste weitergegeben wurden. Jubilee Foods Ltd war ein schlagartiger Erfolg, unterstützt auch durch die Geschwindigkeit, mit welcher drei Verkaufsfilialen innerhalb von drei Monaten Ende 2009 eröffnet wurden. Einige der Produkte waren schon in bestimmten Supermärkten auf der Insel getestet worden, und die Annahme der Lebensmittel, die zum Verkauf in den Regalen standen, war gut. Trotzdem beschloss Alex, dass Café Jubilee seinen eigenen Markenverkauf anbieten sollte, um die Produkte an solchen Standorten zu verkaufen, wo man den größten Ertrag erwartete, was das Verkaufsvolumen betraf. Infolgedessen tätigte Alex die Erweiterung der Jubilee Foods Ltd. durch die Eröffnung zweier Verkaufsfilialen in Malta und einer in Gozo – einer bei Ta' lbragg, einer weiteren auf dem Gelände von Maltas größten Supermärkten und der dritten angrenzend an das erste Café Jubilee auf Victorias Hauptplatz. Die drei Filialen öffneten nacheinander am 25. September, 12. Oktober und am 27. November 2009.

Die Verkaufsfilialen bieten eine breite Auswahl an traditioneller maltesischer Küche und Gerichten aus Gozo an und reflektieren das "Kundenerlebnis"-Konzept, welches in den Café Jubilee-Bistros verkörpert ist. Das Einkaufserlebnis der drei Filialen lockt Kunden durch regelmäßig stattfindende Kochvorführungen und Probierversammlungen zu wiederholten Besuchen. Die Lebensmittel der Jubilee Foods-Kette werden den Kunden

nur nach ausgiebiger Nachforschung zum Kauf angeboten, dabei werden die wirkliche Nachfrage und der Kundenwunsch im Hinblick auf ein bestimmtes Produkt berücksichtigt. Jubilee Foods war dank dieser treffenden Nachforschungen erfolgreich im Zusammenstellen einer Reihe von ungefähr 40 verschiedenen Lebensmittelprodukten wie Marmeladen, Chutneys, Sirup, Comino-Honig, traditionelles Tomatenmark, getrocknete Tomaten, gepfeffertes Käsegebäck und handgepflückte Kapern. Alle Markenprodukte von Jubilee Foods werden zertifiziert, die Verpackungen enthalten ausführliche Diät- und Nahrungsmittelinformationen, um den Kunden eine gesunde und sachkundige Wahl zu ermöglichen.

Der durchschlagende Erfolg von Jubilee Foods lässt eine weitere, zukünftige Entwicklung des Verkaufszweiges des Betriebes erahnen. Weniger als ein Jahr nach der Gründung von Jubilee Foods hat Alex Scicluna Erwartungen im Hinblick auf die Entwicklung neuer Produkte und auch an die Ladenkette an sich, was die Entwicklung des Betriebs betrifft. Insgesamt ist eine Erweiterung der Kette auf neun Jubilee-Lebensmittelgeschäfte in Malta und Gozo geplant, wobei sechs Geschäfte in den nächsten drei Jahren eröffnet werden, damit die Kunden ihre Lieblingsprodukte einfacher und in nächster Nähe bekommen können. Natürlich geht es bei Jubilee Foods Ltd. nicht nur um den Einzelhandel. Es handelt sich auch um einen lebensmittelverarbeitenden Betrieb, der alle derzeitigen Verkaufsfilialen beliefert. Der Standort der Fabrik ist in Gozo mit fünf Vollzeitangestellten, die unter der direkten Leitung von Anthony Scicluna stehen, der sowohl die Produktion als auch den Einzelhandelsverkauf von Jubilee Food Ltd. verantwortlich ist.

Den strukturellen Herausforderungen der Internationalisierung gerecht werden

Die Gründung des Einzelhandelsverkaufszweiges brachte den Scicluna-Brüdern neue Herausforderungen im Hinblick auf ihre Geschäftstätigkeit, aber es half ihnen auch, sich auf die notwendigen Verbesserungen vorzubereiten, die für Alex' persönliche Ambition, eine Café Jubilee-Filiale im Ausland zu eröffnen, erforderlich waren. Café Jubilee hatte über eine relativ kurze Zeit eine erfolgreiche Geschäftsstruktur entwickelt, unterstützt von einer Langzeit-Geschäftsstrategie die zum Ziel hatte, Erträge zu erhalten, und sowohl die Betriebsführung als auch vorausschauende Projektplanung zu gewährleisten. Jede

der Café Jubilee-Filialen wird von einem Manager geleitet, während das Verwaltungsbüro die Führung, den Einkauf und die Lieferung der Betriebsmittel überwacht, und die Finanzabteilung für die finanzielle Führung des Betriebes verantwortlich ist, einschließlich der Gehaltslisten für die Angestellten des Unternehmens. Ende 2009 waren bei Café Jubilee rund 130 Mitarbeiter beschäftigt, wobei die genaue Zahl durch die saisonal bedingten Schwankungen der Arbeitsnachfrage innerhalb der Filialen variierte. Trotz der relativ bescheidenen Größe der Café Jubilee-Kette erwies sich der Gastronomiebetrieb als relativ arbeitsintensiv, wodurch die Trennung des Umsatzes des Unternehmens von der Gesamtanzahl der Mitarbeiter, die die erforderlichen Services leisteten, nötig wurde. Alex hatte schon immer an höhere Gehälter für seine Mitarbeiter geglaubt, um ihren Anteil an der Qualitätsarbeit zu gewährleisten. Wie auch andere Betreiber in der Gastronomiebranche blieb auch Alex von dem Problem nicht verschont, Personal über einen längeren Zeitraum nicht halten zu können, da die Gastronomie- und Unterhaltungsbranche Maltas generell von einem hohen Personalwechsel geprägt sind. Unglücklicherweise ist die Gastronomiebranche Maltas noch dazu mit dem Makel einer tief verwurzelten, negativen Auffassung behaftet, schlechte Arbeitsbedingungen und niedrige Bezahlung zu bieten. Alex selbst hat einige Male die Erfahrung gemacht, dass Arbeiter der Gastronomieindustrie nur für kurze Zeit anheuerten, um entweder ihr normales Gehalt durch Teilzeitarbeit aufzustocken, als kurzfristigen Job während der Übergangsphase zwischen Studium und Beruf oder als „Zwischenjob“.

Die jetzigen Schwierigkeiten von Alex hatten in erster Linie mit dem Angebot an Fachleuten zu tun, und auch mit der Verfügbarkeit der notwendigen finanziellen Mittel, um den wohl-strukturierten Versuch zu starten, den Café Jubilee-Betrieb außerhalb der maltesischen Grenze zu internationalisieren. Alex Scicluna hat lange über die verschiedenen Optionen, eine Café Jubilee-Filiale im Ausland zu gründen, nachgedacht. Die beiden anderen Scicluna-Brüder waren der Meinung, jegliche Gedanken an Internationalisierung zu verwerfen, die an die Basis der Ressourcen ihres Unternehmens gehen, und eine etwaige Kreditaufnahme durch traditionelle Bankkredite mit unerschwinglichen Konditionen nötig machen würde. In Malta ist das Aufbringen von Kapital für große Investitionen ein riskantes Geschäft, da Bankkredite oft nur gegen hohe Bürgschaften vergeben werden, meistens handelt es sich um Eigentum als Sicherheit für

den Kredit. Auf der anderen Seite hängt der Geschäftserfolg nicht selten davon ab, wie einfach man Kapital zur Finanzierung für Geschäftsunternehmungen bekommen kann. Als solches ist der Zugriff auf Kapital ein entscheidendes Thema für alle Unternehmungen, nicht nur am Anfang des Unterfangens, sondern auch durch den gesamten Lebenszyklus der Geschäfte. Ganz besonders kritisch wird es, eine Finanzierung zu erhalten, wenn eine Firma auf dem Inlandsmarkt eine gewisse Reife erreicht hat, und über die Grenzen hinaus Geschäfte tätigen will. Aus diesem Gesichtspunkt wurde das Franchising-Konzept die einzig mögliche Option für die Internationalisierung einer Handelskette wie Café Jubilee. Nachdem Alec mit Joseph Xuereb, einem Freund und Geschäftsexperten vor Ort, Marktforschung betrieben hatte, wurde klar, dass ein Internationalisierungsmodell nach dem Franchise-Konzept die einzige Option war, die man verfolgen konnte. Also traf Alex die sachkundige Entscheidung, dass eine internationale Erweiterung der Café Jubilee-Kette nur durch Franchising möglich war, da die nötigen Ressourcen von einer anderen Person beschafft werden mussten, und damit das Ausmaß der eigenen, finanziellen Belastung durch Investitionen von Alex eingeschränkt würde. Hinzu kommt, dass die Franchise-Methode für ein auf einem Inselmarkt entstandenes Unternehmen als sehr verlockend erschien, da es die Möglichkeit für attraktiven Gewinn auf großen Märkten des europäischen Kontinentes in Aussicht stellte. Deshalb erachtete es Alex als sinnvoll, Franchising als den natürlichen Weg zur Langzeitentwicklung seiner Geschäfte anzuwenden.

Franchising ist im Grunde genommen eine Methode, bei der das erprobte und erfolgreiche Geschäftsmodell eines anderen Betriebes übernommen wird. Franchising lässt sich am besten auf Betriebe anwenden, die sich zum einen durch eine gute Ertragslage auszeichnen und deren Betriebsmodell sich leicht auf einen anderen Standort übertragen lässt. Was dies betrifft, erfüllte Café Jubilee die Anforderungen, um sich auf den Franchisingsektor zu wagen. Für Alex war dieses Franchisingmodell eine Geschäftsmöglichkeit, die die Scicluna-Brüder einfach nicht ignorieren konnten. Die Entscheidung, den Café Jubilee-Betrieb zu konzessionieren, wurde mit dem Hintergedanken getroffen, dass die Kette möglicherweise stark expandieren könnte, sobald der Durchbruch im Ausland geschafft war. Für einen Neuling auf dem Markt und mit eingeschränktem Zugriff auf die Absatzmärkte des Festlandes brachte das

Franchising einen weiteren massiven Vorteil für das Café Jubilee: man konnte durch den Konzessionsnehmer die Absatzmärkte am neuen Standort kennenlernen. Schlussendlich machte diese Geschäftsoption für Alex Sinn, da es dadurch möglich war, die Marke auch auf dem internationalen Markt sehr gut zu kontrollieren. Alex' Bestrebungen, Café Jubilee zu internationalisieren waren seit langem ein strategisches Ziel der Kette gewesen, und wurden durch seine eigenen Ambitionen getrieben, die erste maltesische Café/Bistro-Kette im Ausland zu eröffnen. Nach der Geschäftszusammenführung und während der Zeit, als in 2005 die dritte Filiale eröffnet wurde, hatte Alex bereits begonnen, mit Joseph Xuereb die internationale Abteilung von Café Jubilee aufzubauen. Dadurch ergaben sich für das Langzeitkonzept und die letztendliche Umsetzung der Internationalisierung sowohl strategische wie auch strukturelle Impulse. Für die Umsetzung wurde Howarth Franchising UK Ltd, Europas größte Beraterfirma auf dem Gebiet Franchising, beauftragt, Café Jubilee bei der Formulierung des internationalen Franchiseangebots zu unterstützen.

Aus Sicht des Managements bedeutete die Internationalisierung von Café Jubilee einen Bruch mit dem alten, bewährten aber doch überholten Managementsystem, das auf dem traditionellen Modell eines Familienbetriebs fußte. Diese Entwicklung hatte zur Folge, dass sich der Betrieb ganz entschieden und dauerhaft als ein gut strukturiertes Unternehmen etablieren musste, ausgerichtet auf die Erfüllung der von der Firma vorgegebenen Wachstumspolitik und um damit die Glaubwürdigkeit der Marke gewährleisten zu können. Letztendlich würde der Erfolg des Franchisingprojekts von Café Jubilee erheblich von gerade dieser Glaubwürdigkeit abhängen, da sich Konzessionsbetriebe in angemessener Art und Weise von ihrer Konkurrenz auf dem Franchisingmarkt unterscheiden müssen. Die Einzigartigkeit des angebotenen Produkts und dessen Unterstützung durch ein bewährtes Management sind Schlüsselfaktoren, die den Erfolg oder das Scheitern einer Franchise bestimmen. Aus diesem Grund war die Umstrukturierung von Café Jubilee in ein professionelles, strukturell geführtes Unternehmen ein vorrangiger Wechsel im unternehmerischen Ethos des Betriebs im Vorfeld des Franchiseangebots. Die Entwicklung des Franchiseangebots bedurfte eines konzentrierten, kritischen Vorgehens, wo und wie Café Jubilee sich im Ausland positionieren könnte, um seine charakteristische, maltesische Marke und die

geschäftliche Abgrenzung zu maximieren und dies trotz des unbarmherzigen Wettbewerbs im Café- bzw. Bistrogeschäft. Der Ausgangspunkt für die Strategie der internationalen Entwicklung von Café Jubilee begründete sich auf der Voraussetzung, den besten Einstiegspunkt im Franchisemarkt zu finden und zu nutzen, um bestehende Marktlücken zu füllen. Für Alex war das Ziel des Unterfangens von Anfang an klar:

«Café Jubilee sollte in jenem Bereich positioniert werden, in dem Lücken in der örtlichen kulinarischen Szene in verschiedenen europäischen Märkten – die aufnahmebereit für die von Café Jubilee angebotene, einzigartige Nischenprodukt-palette sind – gefüllt werden»

Der Fokus der Marktanalyse war in der Tat entscheidend für den schlussendlichen Erfolg der internationalen Entwicklung von Café Jubilee. Die Kernaussage bezüglich der strategischen Ausrichtung von Howarth Franchising UK Ltd war, sich beim Einstieg in das Franchise im Ausland ausschließlich auf jene Märkte zu konzentrieren, in denen ein großes Maß an Aufgeschlossenheit gegenüber europäischer Kultur, Küche und Gepflogenheiten gegeben ist. Das war ein sinnvoller Ratschlag aus zwei Gründen, erstens um das Risiko zu minimieren, und zweitens, um dem wirtschaftlichen Konzept zu ermöglichen, sich gut in die vorherrschenden, örtlichen Marktentwicklungen einzufügen, was auch die Möglichkeit mit einschloss, örtliche Gastronomie einzubinden, um den Anreiz des Mischcharakters von Café Jubilees zu vergrößern. Die internationale Entwicklungsstrategie von Café Jubilee musste sich auf einige Prioritätsmärkte festlegen, um ihre Bemühungen zu konzentrieren und um zu vermeiden, dass das Marketinggebiet nicht überzogen wurde, ohne die erwünschten Auswirkungen und Resultate zu erhalten. Die Prioritätsmärkte für die geplante Erweiterung von Café Jubilee wurden sorgfältig ausgewählt, wobei vier wesentliche Punkte berücksichtigt wurden:

- Marktpotenzial;
- Die Einfachheit des geschäftlichen Aufbaus einschließlich operationeller Kosten;
- Arbeitsmarktbedingungen;
- Die Schutzmaßnahmen der Behörden, welche juristischen Schutz für den Franchisenehmer und Franchisegeber bieten.

Neben diesen obenstehenden Betrachtungen wurde den Scicluna-Brüdern geraten:

“die Bemühungen zur Entwicklung des Café Jubilee-Franchiseangebots auf die Märkte der zentral- und osteuropäischen Länder zu konzentrieren, die bereits EU-Mitgliedsstaaten oder zu dem Zeitpunkt Beitrittsstaaten sind, und in denen die Einwohner bereits kulturell mit dem Café/Bistroprinzip vertraut sind.“

Eine kurze Liste der Vorzugsmärkte wurde angefertigt, wobei Polen als Testgebiet für die internationale Franchise-Entwicklung der Café Jubilee-Kette ganz oben platziert wurde. Nachdem dann der Durchbruch gelungen war, sah der Franchise-Geschäftsplan einen natürlichen Progressionspfad auf die Märkte der benachbarten Länder vor, allen voran Ungarn, Rumänien und Bulgarien. Diesem Plan zufolge wurde vorausgesehen, dass sich langsam ein Café Jubilee-Netzwerk in dieser Region entwickeln würde. Alex' Brüder hatten eine Reihe von Bedenken wegen des vorgeschlagenen Plans, unter anderem: Wie viele Leute in Osteuropa kennen Malta und seine Küche? Würde man in dieses Franchiseunternehmen auch die lokale Küche der osteuropäischen Filialen einschließen müssen? Diese Länder verfügen bereits über eine gut angelegte Unterhaltung- und Gastronomieindustrie (anders als Malta), also wieso würde ihr Konzept dann einzigartig sein können? Wie konnten sie vereinheitlichen, wenn jede Filiale individuell angepasst werden musste? Alex versicherte ihnen, dass alles in Ordnung sein würde, da gutes Planen ihnen immer erfolgreiche Ergebnisse gebracht hatte. Er wolle jeden Markt sorgfältig erforschen, um herauszufinden, ob Café Jubilee die richtige Mischung von ursprünglichem Design und örtlichen Bedürfnissen sei.

Wie jeder andere herkömmliche Geschäftsplan, wurde auch der strategische Geschäftsvorschlag aufgrund der Marktanalyse der britischen Beratungsfirma aufgestellt. Es ist nicht überraschend, dass die internationale Entwicklung von Café Jubilee nicht ganz nach Plan ging. Der vorgeschlagene Markt-Franchise-Durchbruch war aufgrund der Anonymität der maltesischen Kette für die lokalen Geschäftsleute nur schwer zu erlangen, und auch die geografischen Entfernungen und kulturellen Unterschiede gekoppelt mit dem Mangel an direkten, glaubwürdigen Kontakt mit potentiell interessierten Franchisenehmern waren ein Problem. Dieser internationale Durchbruch gelang am zehnten Jahrestag von Café Jubilee, und er wurde durch den direkten Geschäftskontakt zwischen Alex und Alfred Pisani ermöglicht, Vorsitzender der Corinthia

Group, der größten Hotel-Investment und Management-Firma Maltas, die eine Anzahl von Fünf-Sterne-Hotels in verschiedenen europäischen Ländern betrieb. Diese Gelegenheit, die durch die Corinthia Group of Companies vermittelt wurde, ermöglichte den Scicluna-Brüdern den Eintritt in eine Gemeinschaftspartnerschaft, die die Eröffnung der ersten internationalen Filiale von Café Jubilee auf Überseegebiete der Corinthia Group zuließ. Dieses Joint Venture zwischen Café Jubilee und der Corinthia Group wurde Mitte 2009 bekanntgegeben. Kurz gesagt sah es eine Gelegenheit für die Scicluna-Brüder vor, ein neues Café Jubilee-Bistro/Pub auf einem größeren Gelände zu eröffnen, das von der Corinthia-Gruppe für die Neuentwicklung eines Tophotels im Zentrum von Budapest erworben wurde. Der Standort für das neue Café Jubilee-Bistro war ideal, ein Eckgrundstück der Corinthia Group und im Herzen der ungarischen Hauptstadt gelegen. Das schon existierende Gebäude wurde ausgiebig renoviert, was einige Monate in Anspruch nahm, so dass das offizielle Eröffnungsdatum der ersten internationalen Café Jubilee-Filiale ein wenig verschoben wurde, und zwar auf den 27. Februar 2010. Das Bistro-Café wurde mit einer kleinen Zeremonie eingeweiht, welche vom Vorsitzenden der Corinthia Group Alfred Pisani und von Alex Scicluna, seines Zeichens CEO der Jubilee Group of Companies, geleitet wurde. Die erste internationale Filiale war nun das vierte Café Jubilee und das erste Übersee-Joint Venture der Marke. Geplant ist eine laufende Geschäftsentwicklungs-Partnerschaft zwischen der Corinthia Group und der Jubilee Group of Companies. Während der Eröffnungszeremonie, die von ungefähr 300 Gästen besucht wurde, redete Alex mit Stolz von der Verwirklichung seines Traums, Café Jubilee ins Ausland zu bringen. In der Tat war die Eröffnung des Café Jubilee Budapest das Ergebnis jahrelanger harter Arbeit und Entschlossenheit seitens der Scicluna-Brüder, die unzählige Herausforderungen bestehen mussten, die eine wahrhaftig gute Leistung eines kleinen familienbetriebenen Gastronomieunternehmens hätten schwächen können.

Nur ein paar Monate sind seit dem bemerkenswerten Moment vergangen, und obwohl es noch früh ist, kann Alex mit einer gewissen Sicherheit sagen, dass das Kundenverhalten bisher sehr vielversprechend erscheint. Sobald die Budapester Filiale eröffnet und in Betrieb war, begann das Management mit einer Werbekampagne, die auf jene Nische abgezielt war, deren Bewusstsein sie ansprechen wollten. Alex zeigt sich optimistisch, dass das Café Jubilee Budapest trotz der anfänglichen Schwierigkeiten bald besser ins

Geschäft kommen wird, und er ist zuversichtlich, dass die Café-Kultur eine beliebte Art der Unterhaltung ganz besonders für junge aufstrebende Ungarn ist. Aus der Langzeit-Perspektive gesehen stellt die Eröffnung von Café Jubilee Budapest einen Meilenstein in der Entwicklung der maltesischen Franchise-Industrie dar. Ganz besonders für Alex Scicluna wird sich die Budapester Filiale hoffentlich im Hinblick auf eine weitere lebenslange Ambition lohnen: ein erstes und erfolgreiches maltesisches Franchise-Unternehmen im Ausland zu schaffen. Die Internationalisierung von Café Jubilee mit der Eröffnung der ersten Auslands-Filiale hat Alex geholfen, einige der gelernten, wichtigen Lektionen schätzen zu lernen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass, obwohl die Franchise-Option aus einer strategischen Perspektive betrachtet in der Tat die beste war, Franchising ein schwieriges und überfülltes Geschäftssegment ist. Einige Betreiber konkurrieren auf dem Markt und versuchen, die Geschäftsmodelle der Gastronomie- und des Fast-Food-Bereiches zu kopieren. Alex hatte zwei Jahre aktiv nach Franchisenehmern gesucht, und obwohl einige Kontakte hergestellt wurden, erzielte keiner die erwünschten Endergebnisse, bis das Partnerschaftsabkommen mit der Corinthia Group abgeschlossen wurde.

Rückblickend erscheint es so, dass die strategische Partnerschaft mit Corinthia Group für Alex Scicluna nicht nur den Stillstand bei den Bemühungen um das Erschließen von Auslandsmärkten gebrochen hatte, sondern dass diese Partnerschaft auch einen beträchtlichen Mehrwert für die Café Jubilee-Marke bedeutete. Sie hat Café Jubilee direkt geholfen, die langjährige Expertise osteuropäischer Märkte anzuzapfen, die aufgrund der langjährigen Tätigkeit der Corinthia Group im Hotelbusiness in Prag und St. Petersburg akkumuliert worden war. Die Partnerschaft mit Corinthia Group erlaubte auch den Austausch von Wissen zwischen den beiden Unternehmen, was das Vordringen in ausländische Märkte betrifft, welches wiederum Café Jubilee ermöglichte, durch die Franchise-Entwicklungsstrategie eine neue unternehmerische Einstellung in Hinblick auf Internationalisierung und Unternehmenskultur anzunehmen, noch verstärkt durch das Joint Venture mit der Corinthia Group. Diese Faktoren waren während der Aufbauphase der ersten Café Jubilee-Auslandsfiliale für die internen Geschäftsabläufe der Bistrokette von beträchtlichem Wert.

In 30 Tagen von Budapest nach Shanghai

Café Jubilee befand sich kurz nach der Eröffnung der ersten Auslandsfiliale in weitere Auslandsvorhaben verwickelt, dieses Mal auf der Weltausstellung in Shanghai, China. Alex wurde von Malta Enterprise (die Investment Promotion Agency der maltesischen Regierung) gefragt, ob er eine vorübergehende Filiale auf dem Gelände des maltesischen Stands aufbauen würde, um die Attraktivität für den durchschnittlichen Besucheraufenthalt zu verbessern. In weniger als drei Monaten eröffnete Café Jubilee seine zweite Auslandsfiliale innerhalb des Malta-Pavillons, unter völlig anderen Umständen, Absichten und Möglichkeiten. Anders als der Budapester Betrieb besteht die Präsenz der Café Jubilee-Filiale auf der Weltausstellung in Shanghai nur für den Zeitraum der Ausstellung, vom 1. Mai bis 31. Oktober 2010.

Alex beschloss, selbst die Herausforderung anzunehmen und die Nachbildungen der anderen Café Jubilee-Filialen im Malta Pavillon zu gestalten, einschließlich aller charakteristischen Firmenmerkmale, Ausstattung, Besteck und Geschirr. Dies beinhaltete eine beträchtliche Anstrengung im Bereich Kosten, Logistik und Mobilmachung, das Verschiffen der charakteristischen Innenausstattung der Marke Café Jubilee per Containerschiff nach China mit einbegriffen. Ein Montageteam musste ebenfalls nach Shanghai gebracht werden, um den Zusammenbau und den Betrieb der Filiale zu beaufsichtigen. Eigens für die Weltausstellung wurde eine neue Speisekarte entwickelt, modelliert nach jener der Filialen in Malta, Gozo und Budapest, allerdings angepasst für die Belange der Weltausstellung. Das Ziel der Café-Nachbildung im Malta-Pavillon war, für maltesische Produkte zu werben und gleichzeitig das Besuchererlebnis am Stand zu intensivieren. Der Partnerschaftsansatz war wieder mal ein entscheidender Faktor für Alex, insbesondere um sicherzustellen, dass frisches Essen und die Getränke direkt von maltesischen Partnerunternehmen bereitgestellt wurden, Farsons für das Bier und Delicata Winery für die Weine.

Die reine logistische Herausforderung, ein vorübergehendes Café Jubilee bei der Weltausstellung in Shanghai zu organisieren, könnte einige Leute abgeschreckt haben, aber für Alex Scicluna stellte es die rechtzeitige Gelegenheit dar, das Potential für eine weitere Entwicklung der Kette im Fernen Osten selbst zu erforschen. Alex glaubte, dass

die befristete Unternehmung im Malta-Pavillon in der allgemeinen internationalen Entwicklungsstrategie von Café Jubilee Sinn machte, weil es die bisher unternommenen Bemühungen, auf die Marke und ihr einzigartiges Produktangebot im Ausland aufmerksam zu machen, ergänzt. Dennoch bleibt Alex, was die Entwicklungsaussichten der Marke auf dem chinesischen Markt betrifft, konsequent positiv. Seine Brüder sind weniger enthusiastisch, da sie denken, das Unternehmen sei finanziell gesehen schon genug belastet, weil in China keine maltesischen Partner zur Verfügung stehen wie beispielsweise in Ungarn, sie wenig über die chinesische Kultur wissen, und wenige Leute in China überhaupt von Malta gehört haben. Auch das Konzept wäre komplett neu aus chinesischer Sicht, die Geschäftspraktiken ganz anders, und der neue Bericht der Beratungsfirma zeigt im Moment bessere Resultate für den indischen Markt, was das Vorausplanen der Firmenstrategie betrifft. Sie glauben auch, dass das Unternehmen zu schnell wächst, besonders in einer Zeit globaler ökonomischer Krisen und haben Alex unzählige Beispiele von Firmen präsentiert, die sich übernommen haben und damit aus dem Geschäft ausscheiden mussten. Sie wollen eine weniger offensive Strategie. Trotzdem glaubt Alex, dass der chinesische Markt ein gutes Langzeit-Potential für Café Jubilee aufzeigt, obwohl das Unternehmen zunächst die hohen Investitionen sicherstellen muss, um eine nachhaltige Franchise-Vereinbarung zu garantieren.

Eine freundliche Zukunft winkt

Trotz der täglichen Herausforderungen, die mit der Leitung der Kette verbunden sind, hält Alex Scicluna an seiner Vision fest, erstmalig ein maltesisches Café/Bistro-Franchise Unternehmen mit einem breitbandigen, internationalen Netz von Betrieben in verschiedenen Ländern und sogar in verschiedenen Kontinenten aufzustellen. Das Jahr 2010 war bisher ein sehr gutes Jahr für die Scicluna-Brüder; durch die Eröffnung ihrer ersten Auslandsfiliale in Budapest, dem temporären Aufbau eines Cafés im Malta-Pavillon in Shanghai, aber auch durch den Beginn der sachgemäßen Erkundung des Café/Bistro-Marktpotentials in Indien. Café Jubilee versucht mit der Hilfe von „Franchise India International“ – einem Ableger von Asiens größtem, integrierten Franchise- und Einzelhandels-Lösungsanbieter „Franchise India“, einen Fuß in die Tür zum indischen Markt zu bekommen. Diese Firma ist darauf spezialisiert, ausländischen Marken mit ihrer indischen Markteintrittsstrategie und im Vermitteln von Partnerschaften mit

zuverlässigen indischen Investoren, zu assistieren. Insbesondere hilft die Beratungsfirma Café Jubilee, eine passende Markteintrittsstrategie zu entwickeln, während sie auch eine Industrieanalyse unternahm, die dazu beitrug, das Franchise-Angebot speziell dem indischen Markt anzupassen. Das beinhaltet die Anpassung des ursprünglichen Café/Bistrokonzepts, um eine reibungslose Annahme durch die indischen Kunden und Investoren zu gewährleisten. “Franchise India International” hilft der Marke, ihr Franchise-Angebot zu vermarkten, wobei ein besonderes Augenmerk auf die großen Städte wie Mumbai, Delhi, Chennai und Bangalore gerichtet wurde. Alex ist im Hinblick auf seine andauernde Suche in Richtung Gründung der ersten maltesischen Café/Bistro-Kette im Ausland positiv eingestellt. Während die Geschäftstreffen mit dem angepassten Marktenkonzept langsam Formen annehmen, freut sich Alex auf die Dinge, die vor ihm liegen. In seinem bequemen Sessel in Shanghai sitzend bleibt er mit seiner unternehmerischen Motivation auf dem Boden der Realität mit dem zweigleisigen Ziel, die Kapitalinvestitionen wieder einzutreiben und gesunde Gewinne zu erzielen, während er ernsthaft seinen Traum verfolgt, Café Jubilee in die erste maltesische internationale Franchise-Kette umzuwandeln. Wird die Verfolgung dieser Ziele zu großem Erfolg führen oder werden sich die Ängste seiner Brüder bewahrheiten?