

FELFEL: Innovation im Büroalltag – Essen mit Kolleg:innen neu gedacht¹

Von Marcus Schögel und Laura-Eve Grellmann

¹ Dieser Fall wurde von Prof. Dr. Marcus Schögel und Laura-Eve Grellmann, Institut für Marketing & Customer Insight an der Universität St. Gallen konzipiert und verfasst. Er dient ausschließlich zu Lehrzwecken und basiert auf öffentlich zugänglichen Informationen sowie analytischen Annahmen. Die Fallstudie dient dazu, strategische Entscheidungsprozesse in einem realistischen Unternehmenskontext zu veranschaulichen. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und spiegelt nicht notwendigerweise die tatsächlichen Ansichten oder Strategien der in ihr genannten Unternehmen oder Personen wider.

Diese Fallstudie ist nicht als eine exakte Wiedergabe von Geschäftsentscheidungen oder internen Abläufen des Unternehmens FELFEL zu verstehen. Namen, Daten und Umstände wurden gegebenenfalls modifiziert, um die didaktische Eignung der Fallstudie zu gewährleisten.

Die Fallstudie wurde mit dem Ziel verfasst, Diskussionen und Analysen im Rahmen von Executive Education und strategischer Unternehmensführung zu fördern. Sie stellt keine Bewertung oder Empfehlung hinsichtlich der Geschäftspraktiken oder zukünftigen Entscheidungen des Unternehmens dar.

I. Der Markt für Büroverpflegung

Im Jahr 2013 befand sich der Markt für Büroverpflegung in der Schweiz in einer Phase stabiler und wenig dynamischer Entwicklung. Traditionelle Kantinenmodelle dominierten das Verpflegungsangebot in größeren Unternehmen, während mittlere und kleinere Betriebe oftmals nur begrenzte oder gar keine organisierten Verpflegungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter² bereitstellten. Zu der Zeit zeichnete sich allerdings ein Wandel des Ernährungs- und Konsumverhalten bei den Arbeitnehmern ab: Eine wachsende Nachfrage nach gesunden, frischen und flexiblen Verpflegungsoptionen war zu beobachten, doch der Markt bot nur begrenzt innovative Lösungen an. Gleichzeitig wandelte sich der Arbeitsmarkt zunehmend zum Arbeitnehmermarkt, was Unternehmen dazu veranlasste nach Möglichkeiten zu suchen, ihre Attraktivität für Mitarbeitende zu steigern.

Dominanz klassischer Kantinen

Die drei größten Anbieter von Betriebskantinen waren damals die SV Group, ZFV-Unternehmungen und Eldora, die jeweils große Firmen und öffentliche Einrichtungen mit vollwertigen Kantinenlösungen versorgten. Diese Unternehmen setzten auf langfristige Verträge mit Grossunternehmen und boten standardisierte Menüangebote mit begrenzter Flexibilität. Individuelle Lösungen waren wenn dann nur bei entsprechend hohem Budget realisierbar.

Diese traditionellen Kantinenmodelle waren für große Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll, stellten aber für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) eine Herausforderung dar. Die hohen Fixkosten für Personal, Infrastruktur und Betrieb lohnten sich oft erst ab einer gewissen Unternehmensgröße. KMU mit 50 bis 250

² Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Case Study das generische Maskulinum verwendet. Die verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

Mitarbeitenden und Startups waren daher meist auf externe Restaurants, mitgebrachte Speisen oder rudimentäre Selbstverpflegung angewiesen.

Alternative Verpflegungsmodelle

Für Unternehmen ohne eigene Kantinen boten sich 2013 folgende Alternativen an:

- Restaurants und Take-Away-Optionen: Viele Arbeitnehmende nutzten externe Gastronomieangebote in der Umgebung ihrer Arbeitsstätte. Dies war jedoch oft mit administrativem Aufwand, hohen Kosten und langen Wartezeiten verbunden. Zudem bedeutete der Gang ins Restaurant eine längere Abwesenheit vom Arbeitsplatz, was sich negativ auf die Produktivität auswirken konnte.
- Essenslieferdienste und Catering-Angebote: Einige Unternehmen setzten auf externe Caterer, die täglich oder wöchentlich Essen lieferten. Diese Angebote waren jedoch in der Regel unflexibel und erforderten Vorbestellungen, was spontane Entscheidungen erschwerte. Auch zeigte sich die Alternative als verhältnismässig teuer.
- Snack- und Verkaufsautomaten: Diese Lösungen boten eine begrenzte Auswahl an verpackten Speisen, waren jedoch oft qualitativ wenig ansprechend und nicht geeignet, eine vollwertige Mahlzeit zu ersetzen.
- Lieferdienste für Privatpersonen: Essenslieferdienste von Restaurants und unabhängigen Anbietern (wie bspw. «Mosis» in Zürich) waren bereits zu dieser Zeit eine Option. Sie waren aber nicht derart professionalisiert wie heute, bspw. durch Anbieter wie Uber Eats oder Just Eat, und waren zudem vergleichsweise kostenintensiv.
- Lunch Checks: Die Möglichkeit Essensgutscheine an Mitarbeitende zu verteilen brachte zwar den Vorteil, dass diese frei entscheiden konnten wo sie essen wollten. Allerdings bestanden nur begrenzte Akzeptanzstellen und Verwaltungsaufwand war trotzdem gegeben (Bestellung, Verteilung, etc. der

Checks). Zudem kam es zu Grüppchenbildungen, wenn Mitarbeitende bestimmte Essensangebote bevorzugten.

Ein weiteres Verpflegungsmodell, auch wenn es nicht direkt von Arbeitgebenden angeboten werden kann, bilden mitgebrachte Mahlzeiten. Diese Alternative beansprucht Mitarbeitende mit der Vorbereitung, was eine zusätzliche Belastung - gerade von Eltern - bedeutet. Auch brachte das Modell kommunikative Nachteile mit sich, wenn andere Mitarbeitende den Besuch von Restaurants oder Kantinen bevorzugten.

Veränderungen im Ernährungsverhalten und neue Bedürfnisse

Ab 2010 zeichnete sich in der Schweiz eine wachsende Nachfrage nach gesunder, frischer und nachhaltiger Ernährung ab. Arbeitnehmende legten zunehmend Wert auf qualitativ hochwertige Lebensmittel, die geschmacklich gleichwertig zum Restaurant sind und nicht aus industrieller Verarbeitung kommen. Auch nahm die Bedeutung flexibler Arbeitsmodelle zu, sodass starre Mittagspausenzeiten und zentrale Kantinenmodelle nicht mehr ideal zu der modernen Arbeitsweise passten. Ein weiterer Aspekt war die zunehmende Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität. Unternehmen erkannten, dass eine gute Verpflegungslösung nicht nur ein funktionales Angebot war, sondern ein wichtiges Instrument zur Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung darstellte. Dennoch fehlte es bis 2014 an innovativen Modellen, die diese neuen Anforderungen bedienten und gleichzeitig wirtschaftlich tragfähig waren.

2. Marktsegmente im Markt für Büroverpflegung in der Schweiz

Einzuteilen ist in Makrosegmentierung und Mikrosegmentierung. Wichtig dabei ist, dass die wirklichen Bedürfnisse identifiziert werden. Für den Büroverpflegungsmarkt bedeutet das, besonders den Typ der Belegschaft und die Ansprüche sowie finanziellen Mitteln des Unternehmens bei der Segmentierung zu beachten.

Makrosegmentierung: Unternehmen und ihre «Verpflegungssituation»

Die Entscheidung für eine Verpflegungslösung hängt von mehreren Faktoren ab, darunter die Unternehmensgröße, die Unternehmensphilosophie sowie die Arbeitsplatzkultur. Eine verhaltens- und bedürfnisorientierte Segmentierung zeigt verschiedene Kundengruppen und deren Anforderungen an eine Verpflegungslösung:

Klassische Kantinen-Nutzer (Großunternehmen mit 500+ Mitarbeitenden):

- Bevorzugen etablierte Kantinenmodelle mit fester Infrastruktur
- Sind bereit, als Unternehmen das Angebot zu «subventionieren»
- Bieten umfangreiche Essensangebote mit vegetarischen und veganen Optionen, allerdings keine «Long-Tail»-Optionen

KMU mit begrenztem Budget und keiner eigenen Kantine (50–250 Mitarbeitende):

- Hoher Kostenfokus, jedoch Bedarf an flexiblen, ausgewogenen Alternativen
- Mitarbeiter nutzen meist Restaurants, Lieferdienste oder bringen ihr Essen mit
- Arbeitgeber sehen Arbeitskultur und Verpflegung als Benefit und versuchen verstärkt darüber Mitarbeitende zu begeistern

Innovations- und nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen (Start-ups, Technologieunternehmen, junge KMU):

- Starke Fokussierung auf gesunde und nachhaltige Lebensmittel
- Hohe Bereitschaft für innovative und flexible Modelle, wie smarte Kühlsysteme
- Wunsch nach einer Verpflegungslösung, die mit agilen Arbeitsmodellen kompatibel ist

Hochregulierte Branchen (z. B. Pharma, Finanzsektor, Gesundheitswesen):

- Höhere Anforderungen an Zertifizierungen und Nachverfolgbarkeit der Zutaten
- Teilweise starke Sicherheits- und Hygienerichtlinien für Lebensmittel
- Unternehmen übernehmen vielfach einen Teil der Verpflegungskosten

Mikrosegmentierung: Das Buying-Center und die Motive der Beteiligten

Die Entscheidung für eine Verpflegungslösung wird in kleineren Unternehmen häufig vom CEO direkt getroffen, während bei mittelständischen und grossen Unternehmen zunehmend mehr Entscheidungsträger beteiligt sind. Das Buying-Center umfasst verschiedene Rollen, mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen an die Verpflegung. Tabelle 1 liefert dazu genauere Informationen.

Personen	"Job to be Done"	Erwartung an Verpflegungslösung
Geschäftsführung	Arbeitgeberattraktivität steigern	Effiziente Lösung, die als Benefit wahrgenommen wird
Personalabteilung	Mitarbeiterzufriedenheit fördern	Flexibles Modell, das auf verschiedene Ernährungsweisen eingeht
Finanzabteilung	Kostenkontrolle und Effizienz	Transparente Kostenstruktur, möglichst geringe Fixkosten, ROI, Mitarbeiterproduktivität
Office Management	Einfache Verwaltung und Integration	Unkomplizierte Logistik, geringe Administration
Mitarbeitende	Schmackhafte, vollwertige, gesund oder aber auch bequeme Mahlzeiten	Hochwertiges, frisches Essen ohne lange Wartezeiten

Tabelle 1: Die Interessenlagen im Buying-Center im Markt für Büroverpflegung

3. Das Unternehmen FELFEL

FELFEL wurde 2013 in der Schweiz gegründet und hat sich seitdem als Innovator im Bereich der betrieblichen Verpflegung etabliert. Das Unternehmen verfolgt das Ziel, qualitativ hochwertige, gesunde und frische Mahlzeiten für Büroangestellte bereitzustellen, ohne dass Unternehmen eine eigene Kantine betreiben müssen. Mit einem smarten Kühlschrankmodell (siehe Abbildung 1) und einer durchdachten

Logistikstruktur revolutionierte FEFEL den Markt der Büroverpflegung und schuf eine neue Alternative zwischen klassischen Kantinen und unflexiblen Lieferdiensten. Die Idee für FEFEL entstand aus einer persönlichen Erfahrung von Emanuel Steiner, einem der Co-Founder. Nach seinem Studium an der Columbia University und der Harvard University sowie beruflichen Stationen in verschiedenen internationalen Unternehmen stellte er fest, dass gesunde, frische und qualitativ hochwertige Mahlzeiten in Büros oft Mangelware waren. Hinzu kam sein Bedürfnis mit Kollegen gemeinsam im Büro zu essen. Dies lieferte den Grundstein für die Idee von FEFEL. Co-Founderin ist seine Frau Daniela Steiner, die an der Universität St. Gallen (HSG) studierte und aus der Private Equity Industrie kommt. Ihr Fokus lag zuvor auf der Produktentwicklung. Gemeinsam entwickelten sie das Konzept eines intelligenten Kühlschranks, der frisch zubereitete Mahlzeiten von angesehenen Restaurants sowie Köchen aus der Schweiz enthält und in Unternehmen installiert werden kann. Das Modell basiert auf einer digitalen Bezahlplattform, einer direkten Zusammenarbeit mit lokalen Produzenten und einer schlanken Logistik. Von Anfang an war es das Ziel, eine Alternative zu Kantinen zu schaffen, die ohne hohe Investitionen und fixe Betriebskosten auskommt, aber dennoch ein erstklassiges Esserlebnis bietet. Der Kühlschrank kann angepasst an die Kundenbedürfnisse bestückt werden und damit auch spezifische Essenswünsche der Mitarbeitenden abdecken.



Abbildung 1: Der FEFEL Kühlschrank (Quelle: FEFEL Webseite, 2025³)

³ <https://fefel.ch/verpflegungsautomat>; <https://fefel.ch/stories/presse/tagesanzeiger-ueber-gutes-essen-am-arbeitsplatz>

Vision und Unternehmensphilosophie

Daniela und Emanuel Steiner verfolgen von Beginn an eine klare Vision:

"Gutes Essen am Arbeitsplatz so einfach verfügbar zu machen wie einen Kaffee."

Dabei stehen drei zentrale Werte im Mittelpunkt:

1. Qualität & Frische: FELFEL arbeitet ausschließlich mit ausgewählten und lokalen Produzenten zusammen, die frische, nährstoffreiche und saisonale Zutaten verwenden.
2. Technologie & Bequemlichkeit: Der smarte Kühlschrank ermöglicht es Mitarbeitenden, rund um die Uhr Zugang zu gesunden Mahlzeiten zu haben - ohne lange Wartezeiten oder Vorbestellungen.
3. Gastfreundschaft: FELFEL zeichnet sich durch seine Gastfreundschaft aus, welche für ein Vending Business unerwartet scheint. Das Unternehmen legt Wert darauf dieses Gefühl ihren eigenen Mitarbeitenden und Partnern stetig zu vermitteln. Für Unternehmen ist FELFEL damit die Möglichkeit, für die eigenen Mitarbeitenden selbst eine höhere Gastfreundschaft auszustrahlen.

Vision und Philosophie sind bei FELFEL an Räumlichkeiten (hell und offen mit frischen Produkten), Strukturen (bspw. Customer Happiness und Success Mitarbeitende) und Aktivitäten (bspw. Events). Das Top-Management vermittelt sie gezielt an die Mitarbeitenden. Von 2013 bis 2024 war Emanuel Steiner CEO bei FELFEL und verantwortete die Strategie, Finanzen und Technologie. Daniela verantwortet Produkt und Marketing. Co-CEO war von Mitte 2023 bis Ende 2024 Anna Grassler, die aus der Unternehmensberatung kam, Erfahrung mit skalierbaren Geschäftsmodellen in der Lebensmittelbranche einbrachte und sich auf Sales konzentrierte. Zuletzt verfolgte das Unternehmen eine gezielte Wachstumsstrategie, die den Ausbau des Unternehmens in neue Marktsegmente und Länder vorantrieb. Seit Januar 2025 ist Dr. Raphael Gugerli CEO bei FELFEL und leitet das schweizer Geschäft, während Daniela und Emanuel als CEO und Founder sich auf das USA Geschäft konzentrieren.

Das Geschäftsmodell von FEFEL

FEFEL hat den Markt für Büroverpflegung in der Schweiz durch ein innovatives, technologiegestütztes Geschäftsmodell revolutioniert. Die smarten Kühlschränke, ermöglichen Mitarbeitenden gesunde, frische, regionale und variierende Mahlzeiten direkt am Arbeitsplatz auszusuchen und zu sich zu nehmen. Die folgenden Elemente sind charakteristisch für das Geschäftsmodell von FEFEL: das Kundenbedürfnis und Wertversprechen, die Lieferantenarbeit, das Revenue-Modell, die Go-to-Market Strategie, das Zielkundenmanagement, das Angebot eines Leistungsbündels und die Vertriebs- und Kommunikationsstrategie.

Kundenbedürfnis und Wertversprechen

FEFEL adressiert primär mittelgroße und Unternehmenseinheiten in Grossunternehmen, die ihren Mitarbeitenden eine qualitativ hochwertige Verpflegungslösung anbieten möchten, ohne in eine eigene Kantine investieren zu müssen.

Das Wertversprechen von FEFEL beruht auf der Bereitstellung gesunder, kurrierter Mahlzeiten von den besten lokalen Produzenten und einer technologiebasierten Bequemlichkeit, die einen einfachen Zugang zu Essen ohne Vorbestellungen oder Wartezeiten ermöglicht. Auch handelt es sich um eine kosteneffiziente Lösung, da Unternehmen keine hohen Fixkosten für Personal und Infrastruktur, wie bei einer klassischen Kantine tragen müssen.

Die Bedeutung der Lieferanten

Ein zentraler Erfolgsfaktor des FEFEL-Geschäftsmodells ist die enge Zusammenarbeit mit regionalen Lieferanten und Produzenten. FEFEL arbeitet mit unabhängigen Küchen und Manufakturen zusammen, die täglich frische Mahlzeiten zubereiten. Diese dezentrale Produktionsstruktur ermöglicht eine hohe Flexibilität, da das Unternehmen sein Angebot schnell anpassen und neue Ernährungstrends integrieren kann. Dies hat das Wachstum des Unternehmens stark gefördert. Die Qualitätssicherung wird durch enge Partnerschaften mit den Lieferanten

gewährleistet, wodurch hohe Standards bei den Zutaten sichergestellt werden. Jeder Batch wird von Food Scouts probiert und Proben werden in das Labor gesendet, um die hohen Qualitätsstandards zu wahren. Die nachhaltige Beschaffung ist ein weiteres Kernelement der Strategie, da durch kurze Lieferwege und minimalen Lagerbestand Lebensmittelverschwendung reduziert wird. FELFEL nutzt ein datengetriebenes Bestandsmanagement, um zu analysieren, welche Produkte besonders gefragt sind, und stellt sicher, dass die Kühlschränke stets optimal bestückt sind. Das Unternehmen kann per Echtzeit-Verfolgung sehen, welche Produkte zu welchen Zeiten gekauft werden und dementsprechend bestücken.

Das Revenue-Modell

Das Geschäftsmodell von FELFEL basiert auf einem hybriden Einnahmemodell, welches verschiedene Komponenten umfasst. Unternehmen zahlen eine monatliche Mietgebühr für die Bereitstellung und Wartung des intelligenten Kühlschranks. Diese Gebühr deckt die technische Infrastruktur, Logistik sowie die digitale Zahlungsplattform ab. Zusätzlich werden die Mahlzeiten in den Kühlschränken direkt an die Mitarbeitenden verkauft. Der Preis pro Mahlzeit liegt durchschnittlich zwischen zehn und dreizehn Franken, was günstiger ist als ein Restaurantbesuch, wobei die Qualität aber gleich gut ist.

Viele Unternehmen entscheiden sich dazu, die Mahlzeiten teilweise zu subventionieren, um ihren Mitarbeitenden günstigere Preise anzubieten. FELFEL erzielt seine Marge durch eine Kombination aus dem Verkauf der Mahlzeiten und den Servicegebühren. Der Einkauf bei regionalen Lieferanten erfolgt in großen Mengen, was geringe Skaleneffekte, vor allem bei Snack-Angeboten, ermöglicht und die Margen verbessert. Durch das digitale Bestandsmanagement werden Lebensmittelabfälle minimiert, wodurch zusätzliche Kosten gesenkt werden.

Go-to-Market-Strategie von FEFEL

Der Markteintritt und die Skalierung eines innovativen Verpflegungskonzepts wie FEFEL erfordern eine gezielte Go-to-Market (GTM)-Strategie, die sowohl die Zielkunden als auch die spezifischen Bedürfnisse der Entscheidungsträger innerhalb dieser Unternehmen adressiert. FEFEL muss nicht nur Unternehmen mit einer attraktiven Verpflegungslösung überzeugen, sondern auch die relevanten Akteure im Buying Center gezielt ansprechen und über die richtigen Kanäle effektiv kommunizieren.

Zielkunden von FEFEL

FEFEL richtet sich primär an Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeitenden, die keine eigene Kantine betreiben, aber dennoch eine moderne Verpflegungslösung anbieten möchten. Das Unternehmen deckt alle Industrien in der Schweiz ab, von Hotels, Spitälern, und Dienstleistern bis hin zu technologieorientierten Start-ups, Beratungsunternehmen und kreativen Agenturen. Unternehmen, die über offene Bürokonzepte verfügen, flexible Arbeitsmodelle einsetzen oder einfach attraktive Zusatzleistungen für Mitarbeitende anbieten wollen, nutzen den smarten Kühlschrank, um sich zu differenzieren und den Aufenthalt am Arbeitsplatz zu verschönern.

Leistungsbündel: Angebot, Preisgestaltung und Interaktion

FEFEL bietet Unternehmen eine modulare Verpflegungslösung, die sowohl finanzielle als auch organisatorische Flexibilität ermöglicht. Der smarte Kühlschrank kann mit einer monatlichen Mietgebühr abonniert werden, die sämtliche Wartung, Software-Updates und Logistikleistungen umfasst. Die Mitarbeitenden bezahlen ihre Mahlzeiten direkt über die FEFEL-App oder über ihre Firmenkarte, wobei Unternehmen die Möglichkeit haben, einen Zuschuss zu leisten, um die Attraktivität des Angebots zu erhöhen.

Die Preisgestaltung der Mahlzeiten bewegt sich im Mittelklasse- bis Premium-Segment - ähnlich zum Angebot im Lebensmitteleinzelhandel, jedoch günstiger als Restaurantbesuche. Die Mahlzeiten kosten, wie bereits beschrieben, durchschnittlich zehn bis dreizehn Schweizer Franken, wobei die Marge über optimierte Lieferantenbeziehungen und datengetriebenes Bestandsmanagement maximiert wird. Die Interaktion mit den Kunden erfolgt über eine Kombination aus digitalen Kanälen, persönlichen Verkaufsgesprächen und Referenzmarketing.

Vertriebs- und Kommunikationsstrategie

FELFEL setzt auf einen mehrstufigen Vertrieb, der sich aus direktem Vertrieb, digitalen Marketingmaßnahmen und Partnerschaften zusammensetzt. Der Direktvertrieb erfolgt über ein eigenes Sales-Team, das gezielt Unternehmen anspricht, die sich für moderne Arbeitsplatzkonzepte und Mitarbeiterbenefits interessieren. Die digitale Kommunikation nutzt Social Media, gezielte Content-Marketing-Kampagnen sowie branchenspezifische Events, um potenzielle Kunden zu informieren und Leads zu generieren. Partnerschaften mit HR- und Facility-Management-Anbietern ermöglichen zudem einen Zugang zu Unternehmen, die auf der Suche nach ganzheitlichen Arbeitsplatzlösungen sind.

GAVETTI: «Prendiamo un Café?»

Mit GAVETTI hat FEFEL eine neue Dimension der Büroverpflegung erschlossen, die über das Angebot von frischen Mahlzeiten hinausgeht (siehe Abbildung 2). Kaffee spielt in der modernen Arbeitswelt eine zentrale Rolle und ist weit mehr als nur ein Getränk. Er ist ein soziales Element, ein Motivationsfaktor und für viele ein unverzichtbarer Bestandteil des Büroalltags. FEFEL hat diese Bedeutung erkannt und mit GAVETTI eine Lösung entwickelt, die Qualität, Einfachheit und Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt stellt. GAVETTI verkörpert «3rd wave coffee» und bringt damit Kaffee als Genussmittel in den Büroalltag. Mitarbeitende sollen das Gefühl haben einen frisch vom Barista zubereiteten Kaffee zu erhalten.



Abbildung 2: GAVETTI Büro-Kaffe (Quelle: FEFEL & GAVETTI Webseite, 2025⁴)

Konzept und Differenzierung

GAVETTI bietet Unternehmen eine unkomplizierte Möglichkeit, ihren Mitarbeitenden hochwertigen Kaffee zur Verfügung zu stellen. Während herkömmliche Kaffeemaschinen oft mit komplexen Wartungsverträgen, hohen Anschaffungskosten und aufwendiger Reinigung verbunden sind, verfolgt GAVETTI einen anderen Ansatz. Das System setzt auf eine Kombination aus

⁴ <https://fefel.ch/buerokaffee>; <https://shop.gavetti.ch>

erstklassigen, italienisch gerösteten Bohnen und einer intuitiv bedienbaren Maschine, die sich nahtlos in den Büroalltag integriert. Das Besondere an GAVETTI ist die klare Positionierung im Premiumsegment: Es geht nicht um Massenware, sondern um eine sorgfältig kuratierte Auswahl an Kaffeesorten, die handwerklich geröstet und speziell für den Einsatz in Büros optimiert sind. Während in anderen gängigen Kaffemaschinen mit Pulvermilch gearbeitet wird, wodurch der Geschmack wieder beeinträchtigt wird, kommen bei GAVETTI Frischmilchoptionen zum Einsatz.

Kundenansprache und Verbreitung

Die Einführung von GAVETTI folgt einem durchdachten Ansatz, der auf bestehende Kundenbeziehungen aufbaut und gezielt neue Unternehmen anspricht. Bereits bestehende FELFEL-Kunden haben einen direkten Zugang zu dieser Erweiterung, da sie die Philosophie von gesunder und hochwertiger Verpflegung bereits kennen und schätzen. Neue Unternehmen, die nach einer verbesserten Kaffeeversorgung suchen, werden über gezielte Kommunikationsmaßnahmen angesprochen. Ein besonderer Fokus liegt auf Unternehmen, die Wert auf eine starke Arbeitgebermarke legen und ihren Mitarbeitenden ein hochwertiges und bequemes Kaffeeerlebnis bieten möchten. GAVETTI wird nicht als Standardlösung präsentiert, sondern als individuell anpassbare Option für moderne Unternehmen, die sich bewusst für Qualität entscheiden.

Mit GAVETTI erweitert FELFEL sein Portfolio um eine Lösung, die die Bedeutung von Genuss, Gemeinschaft und Arbeitskultur adressiert. Das Konzept baut auf den gleichen Prinzipien auf, die FELFEL bereits im Bereich der Büroverpflegung erfolgreich gemacht haben: hohe Qualität, einfache Nutzung und ein nachhaltiger Ansatz. Durch die Kombination von erstklassigem Kaffee, einem einfachen Bezahlssystem und einer wartungsarmen Infrastruktur hat sich GAVETTI als eine attraktive Option für Unternehmen etabliert, die nicht nur Verpflegung, sondern ein echtes Erlebnis für ihre Mitarbeitenden schaffen möchten.

4. FEFEL's Herausforderungen bei Kunden und im Wettbewerb

Die Herausforderungen des Unternehmens sind vielfältig, konzentrieren sich aber vor allem auf das kundenmanagement und den Wettbewerb:

Hürden auf der Kundenseite

Gewinnen neuer Kunden

Eine «klassische» Herausforderung ist die Motivation zur Nutzung von FEFEL. Es ist eine massgebliche Überzeugungsarbeit und bei den Erstkunden notwendig, da der Einstieg bzw. Wechsel zu einem neuen Verpflegungssystem oft mit Unkenntnis der Vorteile bzw. internen Widerständen verbunden ist. Viele Unternehmen sind es gewohnt, Verpflegung entweder durch externe Lieferdienste oder traditionelle Kantinenlösungen abzudecken, wodurch das Konzept von FEFEL zunächst ungewohnt erscheinen kann.

Kundenbindung

Der Erfolg von FEFEL hängt aber eben nicht nur von der Akquise neuer Kunden ab, sondern maßgeblich davon, wie gut es gelingt, Unternehmen langfristig an die Lösung zu binden und eine hohe Nutzung durch die Mitarbeitenden zu gewährleisten. Da FEFEL auf ein abonnementbasiertes Modell mit wiederkehrenden Einnahmen setzt, ist es entscheidend, dass Unternehmen kontinuierlich den Mehrwert der Lösung erkennen und ihre Nutzung maximieren. Dies erfordert eine enge Betreuung, gezielte Maßnahmen zur Kundenzufriedenheit und eine stetige Optimierung des Angebots auf Basis von Feedback und Datenanalysen.

Begleitung nach der Implementierung

Sobald ein Unternehmen sich für FEFEL entscheidet, beginnt eine Phase der aktiven Begleitung. Neben der technischen Installation des smarten Kühlschranks ist es essenziell, die Mitarbeitenden mit der Nutzung vertraut zu machen und sie zur regelmäßigen Inanspruchnahme der Mahlzeiten zu motivieren. Dies kann durch Willkommensaktionen, gezielte Kommunikation oder Incentive-Programme geschehen. Unternehmen müssen zudem darüber informiert werden, wie sie die Verpflegungslösung in ihre internen Strukturen – etwa als Teil des Employer Brandings – integrieren können.

Datengetriebene Optimierung der Nutzung

Durch die digitale Infrastruktur von FEFEL lassen sich detaillierte Erkenntnisse zur Nutzung der Kühlschränke gewinnen, die den Kunden verdeutlicht werden müssen. Welche Mahlzeiten sind besonders beliebt? Gibt es Tageszeiten mit hoher oder niedriger Nachfrage? Wie stark variiert die Nutzung je nach Standort oder Unternehmensgröße? Diese Daten ermöglichen es, maßgeschneiderte Empfehlungen zu geben, das Angebot zu optimieren und gezielt Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterbeteiligung vorzuschlagen. Unternehmen profitieren so von einer Lösung, die sich dynamisch an ihre Bedürfnisse anpasst und die Mitarbeiterzufriedenheit kontinuierlich steigert.

Proaktive Betreuung und Mehrwertkommunikation

Damit Unternehmen langfristig an FEFEL gebunden bleiben, ist es entscheidend, den Mehrwert der Lösung regelmäßig zu kommunizieren und Optimierungspotenziale aufzuzeigen. Dies geschieht durch regelmäßige Check-ins mit den Verantwortlichen im Unternehmen, Updates zu neuen Produkten oder Zusatzangeboten sowie die Bereitstellung von Benchmarking-Daten, die zeigen, wie sich die Nutzung im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen entwickelt. Zudem kann FEFEL gezielt Vorschläge unterbreiten, wie die Arbeitgebermarke durch

subventionierte Mahlzeiten oder individuelle Verpflegungsmodelle gestärkt werden kann. Gleichzeitig sieht FEFEL die Aufgabe Innovation reinzubringen: Jede Woche werden zwei bis drei neue Gerichte oder Snacks angeboten, sodass Kunden immer etwas zu entdecken haben. FEFEL muss demnach seine Vorteile und die Variationsmöglichkeiten der Anwendung klar kommunizieren.

Herausforderungen durch neue Wettbewerber

FEFELs Positionierung als Premiumanbieter für smarte Büroverpflegung bleibt ein entscheidender Differenzierungsfaktor gegenüber den aktuellen und neuen Marktteilnehmern. Dennoch bestehen mehrere strategische Herausforderungen im Verhältnis zum Wettbewerb.

Weitere Kühlschranks-Angebote und Abholstationen

Der Erfolg von FEFEL führte dazu, dass sich zunehmend neue Wettbewerber gegenüber dem gleichen Marktsegment positionierten. In den Folgejahren entstanden mehrere Nachahmer, die ebenfalls smarte Kühlschränke oder automatisierte Food-Boxen für Büros entwickelten. Internationale Start-ups wie Farmer's Fridge aus den USA oder Foodles aus Frankreich traten mit ähnlichen Konzepten auf den Markt. Auch größere Catering-Unternehmen begannen, ihre Geschäftsmodelle anzupassen und mobile Verpflegungslösungen anzubieten, um mit dem sich verändernden Marktumfeld Schritt zu halten.

Auffällig war auch, dass Anbieter wie Selecta, die ursprünglich auf klassische Verkaufsautomaten spezialisiert waren, mit neuen Konzepten reagierten und frische, gekühlte Mahlzeiten in Selbstbedienungsmodellen in ihr Angebot aufnahmen. Einige Unternehmen setzten zudem verstärkt auf hybride Modelle, bei denen Bestellungen digital abgewickelt und in fest installierten Abholstationen bereitgestellt wurden.

Preiswettbewerb

Ein wesentlicher Faktor ist der Preiswettbewerb. Günstigere Anbieter versuchen, über niedrigere Produktpreise Marktanteile zu gewinnen. Dies kann insbesondere für preissensitive Unternehmen ein entscheidendes Argument sein, da sich die Kosten für die Bereitstellung einer Verpflegungslösung erheblich auf das Budget auswirken können.

Technologieeinsatz

Ein weiterer Schauplatz sind technologische Anpassungen. Neue Marktteilnehmer setzen verstärkt auf KI-gesteuerte Nachschubplanung, um die Warenverfügbarkeit in den Kühlschränken zu optimieren und gleichzeitig Kosten durch effizientere Lieferprozesse zu senken. Wettbewerber versuchen durch KI-Systeme bessere Margen zu erzielen und die Kundenzufriedenheit durch geringere Lieferengpässe zu erhöhen.

Ausbau der Produktportfolios

Auch der Ausbau des Produktportfolios stellt eine Herausforderung dar. Wettbewerber experimentieren zunehmend mit erweiterten Sortimenten, personalisierten Ernährungsplänen und flexibleren Abonnementmodellen. Diese Ansätze bieten den Kunden eine größere Vielfalt und können dazu führen, dass Unternehmen alternative Lösungen in Betracht ziehen.

Erhöhte Marktdurchdringung

Zusätzlich ist die erhöhte Marktdurchdringung klassischer Caterer zu beobachten. Große Verpflegungsanbieter reagieren auf das veränderte Kundenverhalten und entwickeln kompakte, skalierbare Kantinenlösungen, die flexibler als klassische Betriebskantinen sind. Diese hybriden Konzepte könnten Unternehmen ansprechen, die weiterhin auf eine zentrale Verpflegungslösung setzen, jedoch die Kosten und Logistik einer eigenen Kantine vermeiden möchten.

5. Way Ahead “If you can make it anywhere ...”

FELFEL hat sich in der Schweiz als führender Anbieter für innovative Büroverpflegung etabliert. Der nächste logische Schritt für das Unternehmen ist die internationale Expansion, um das erfolgreiche Konzept in neuen Märkten zu erproben. Mit der kürzlich angekündigten Expansion nach New York betritt FELFEL erstmals den nordamerikanischen Markt. Die Wahl von New York als erstes internationales Ziel ist strategisch begründet: Die Stadt verfügt über eine hohe Dichte an Unternehmen, die nach flexiblen und qualitativ hochwertigen Verpflegungslösungen suchen, insbesondere in technologie- und finanzgetriebenen Branchen. Die Herausforderungen dieser Expansion sind beträchtlich. Während das Konzept in der Schweiz erfolgreich skaliert wurde, erfordert der Eintritt in den US-Markt eine Anpassung an lokale Essgewohnheiten, regulatorische Rahmenbedingungen und ein anderes Wettbewerbsumfeld. Insbesondere die Logistik muss neu aufgebaut werden, um eine zuverlässige Versorgung der smarten Kühlschränke sicherzustellen. Erste Pilotprojekte mit ausgewählten Unternehmen sollen dabei helfen, das Modell an die Bedürfnisse amerikanischer Kunden anzupassen und langfristige Partner für die Lebensmittelproduktion vor Ort zu finden.

Zum Jahresbeginn 2025 übernahm Dr. Raphael Gugerli die Position des CEO bei FELFEL. Gugerli bringt umfangreiche Erfahrung aus der Lebensmittelbranche mit, unter anderem als ehemaliger CEO von Delica, einer Tochtergesellschaft der Migros-Gruppe. Seine Expertise in der Skalierung von Geschäftsmodellen, im Aufbau effizienter Lieferketten und sein signifikantes Food Know-how werden eine zentrale Rolle bei FELFEL in der Schweiz und bei dem Ausbau zusätzlicher Marktsegmente spielen. Dabei gilt es, bestehende operative Prozesse zu optimieren, das Unternehmen für neue Märkte anzupassen und gleichzeitig die Identität und Werte von FELFEL beizubehalten. Die Markteinführung in die USA wird von den Gründern Daniela und Emanuel Steiner geleitet.