



SUBDEV

**Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen
West und Ost-Österreich - Nord Italien**

**Transformation
Process**

Deutsch (Seite 1-7) - Lesezeit: 8 Minuten
English (page 8-14) - reading time: 8 minutes

Change comes with Change!

Heute vor etwa 55 Jahren eröffnete das erste SUBWAY Restaurant in Bridgeport, Connecticut, seine Türen. Blicken wir zurück können wir alle - als Markenbotschafter - stolz auf das Erreichte sein. Über 40.000 Restaurants in über 100 Ländern, ein herausragendes Team von internationalen Franchise-Ownern und Mitarbeitern sowie begeisterte Kunden sind für uns zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Wir haben uns hierzulande in eine Ausgangsposition gekämpft, in der wir selbst die größte Krise unserer Zeit als Chance betrachten können. Und all der Umstände zum Trotz haben wir im Covid 19 gezeichneten Jahr eine Vielzahl von Umsatzrekorden in unseren Restaurants registrieren können.

Umso verwunderlicher wirkt daher die Berichterstattung in verschiedenen Medien, die ein negatives Bild der aktuellen Lage zeichnen. So berichtet beispielsweise das Handelsblatt im November mit negativen Unterton, dass wir mit Umsatzrückgängen von bis zu 15 Prozent zu kämpfen haben. Außer Acht gelassen wird dabei, dass es in unserem System vor allem um Profitabilität geht und diese aufgrund reduzierter Betriebskosten (aufgrund eingeschränkter Öffnungszeiten), in vielen Fällen deutlich besser aussieht als Umsatzzahlen vermuten lassen. Auch entfällt der Vergleich zu anderen Gastronomie-Ketten, die nicht so erfolgreich durch diese Phase gekommen sind. Auf die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen müssen wir an der Stelle gar nicht weiter eingehen. Bisher hatten wir also - den Umständen und auch der aktuellen Berichterstattung zum Trotz - ein gutes Jahr.

Blicken wir nach vorne wird es noch spannender. Denn die Märkte verändern sich in einem turbulentem Entwicklungstempo. Und auch wir schreiten in eine neue Phase unseres eigenen Transformationsprozesses. Die Veränderungen, von denen wir hier sprechen, gehen weit über das Offensichtliche - wie das moderne Fresh Forward Decor oder das überaus erfolgreiche Vegan Teriyaki - hinaus.





SUBDEV

**Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen
West und Ost-Österreich - Nord Italien**

Es geht um viel mehr. Es geht um tiefgreifende Neuausrichtungen - auch in unserer Geschäftskultur.

Die Frage von Geschwindigkeit und Agilität im Markt ist für ein Unternehmen wie SUBWAY von fundamentaler Wichtigkeit. Gerade eine so zentral gewachsene Kette wie die unsere, tut sich dabei mit ihren strukturellen Voraussetzungen nicht immer leicht.

Ein solch gewachsenes System neigt zu einer erhöhten Bürokratisierung, die wiederum zu einer immer höher werdenden Komplexität führt, dabei wichtige Ressourcen bindet und diese an anderer Stelle entzieht. Aus der Bürokratisierung resultiert in vielen Bereichen eine Ineffizienz, der nur durch Aufbrechen dieser Strukturen und einer Simplifizierung begegnet werden kann.

Gewachsene Strukturen können darüber hinaus zu einer verringerten Risikobereitschaft führen. Aus den vielen Lernprozessen der Vergangenheit ergeben sich Erfahrungen und Regeln, die zwar wichtig und hilfreich für die Zukunft sein können, jedoch gleichzeitig dem System die notwendige Innovationskraft und das Potential zur Veränderung rauben können.

Dabei kann dem Problem mangelnder Risikobereitschaft nicht dadurch begegnet werden, in dem mit limitierten Einsatz von Ressourcen eine Vielzahl von Initiativen in die Märkte geflutet werden, sondern in dem man sich auf relevante und priorisierte Aktivitäten konzentriert und diese dann mit voller Energie umsetzt. Dies zu Erkennen ist ein Leichtes. Die erforderlichen Veränderungen dafür zu schaffen hingegen umso schwerer.

Doch genau das findet aktuell statt.

Die erforderlichen Strukturen sind vorhanden und dieser Transformationsprozess ist in vollem Gange. Eine Schlüsselrolle in der Zukunft werden dabei die Development Büros spielen. Zum einen werden sie untereinander stärker zusammenarbeiten und so ihre Ressourcen optimaler bündeln (Die intensivierte Kooperation der Regionen Thüringen, Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Bayern, Ost- und West-Österreich im Rahmen der SUBDEV Struktur ist bezeichnend für diesen Prozess). Zum anderen sollen sie verstärkt als Schnittstelle zu Franchise-Ownern und für regionale Angelegenheiten fungieren.



SUBDEV

**Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen
West und Ost-Österreich - Nord Italien**

Der Transformationsprozess macht also nicht Halt vor den Organisationsstrukturen der Business-Units und der Development-Büros. Offensichtlich hat hier bereits Anfang des Jahres 2020 ein Prozess begonnen, der jetzt auch in unseren Märkten angekommen ist.

Der Transformationsprozess wirkt sich nachhaltig aber auch auf entscheidende Bereiche wie z.B. das Franchise Owner- oder Standortprofil der Zukunft aus.

Das Standortprofil der Zukunft:

Sichere Lagen, günstige Mieten, geringe Ausbauskosten, gute Prognostizierbarkeiten zählen bisher zu den wichtigsten Standortkriterien. Mit dem Erstarren unserer Marken-Bekanntheit und den aktuell stattfindenden Veränderungen, öffnet sich jetzt jedoch ein neues Profil von Standorttypen, das wir in der Vergangenheit nur selten verfolgt haben.



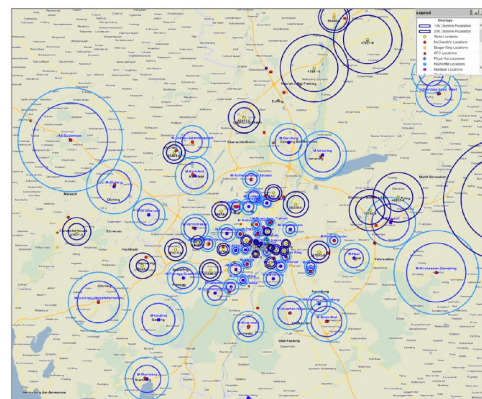
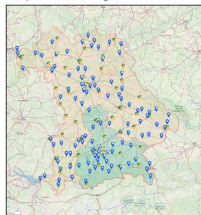
Es geht um die absoluten High Volume Standorte in 1 A-Lagen, die dem Typ eines Flagship-Store Profils entsprechen. Die damit verbundenen höheren Investitionskosten bedeuten natürlich auch, dass die strategische und räumliche Planung mit größter Sorgfalt durchgeführt werden muss.

Seien Sie gespannt auf das was uns die kommenden Monate bringen

werden. Aktuell arbeiten unsere Büros intensiv an Potential-Analysen und Development-Plänen. Mit dem Ende der Covid Krise gehen wir davon aus, dass der Entwicklungsmotor rasch an Fahrt aufnehmen wird.

Oberbayern - Greater Munich Area

Legend:
Inner Circle: 10.000 Daytime Population
Outer Circle: 20.000 Daytime Population
Existing Restaurants: Dark Blue
Prospective Location: Light Blue





SUBDEV

**Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen
West und Ost-Österreich - Nord Italien**

Das Franchise-Owner-Profil der Zukunft:

Die neue Fokussierung auf 1-Millionen EUR Umsatz Locations impliziert auch Anpassungen in anderen Bereichen. So werden beispielsweise unsere zukünftigen Akquise-Aktivitäten stärker ausgerichtet sein auf finanzstarke Unternehmer oder Unternehmen, die die Expansionsmöglichkeiten im deutschsprachigen Raum für sich nutzen wollen. Hierbei hat sich gerade während der Covid-19 Krise unsere Marke als ein robustes



Investitionskonzept bewährt und erhält nun verstärktes Interesse. Management-Fähigkeiten und Führungsqualitäten werden noch relevanter. Das Ziel, langfristig gesehen zur größten Kette in Deutschland und Österreich heranzuwachsen, besteht nach wie vor.

Change comes with Change...

Und diese Veränderung wirkt in allen Bereichen unserer Unternehmungen. Wir freuen uns darauf gemeinsam mit unseren Franchise-Ownern den Weg nach vorne zu gehen und ein neues Kapitel in der Erfolgsgeschichte unserer Marke aufzuschlagen.





SUBDEV

**Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen
West und Ost-Österreich - Nord Italien**

University of Subway



Die E-Learning Plattform **University of SUBWAY** hat im Laufe der vergangenen Jahre eine spannende Entwicklung durchlaufen. Mit einem deutlich moderneren Erscheinungsbild und Lernkonzept entspricht sie dem aktuellen Stand der Zeit. Natürlich ist die E-Learning Plattform auch für den Einsatz auf Mobilgeräten geeignet. Interessant sind die Entwicklung der Kurs-Zahlen. In Deutschland sind mittlerweile über 3.500 Mitarbeiter für die Sandwich Artistry 1 zertifiziert. Weltweit gibt es 212.895 zertifizierte Abschlüsse in 22 verschiedenen Sprachen.

Michael Link ist Diplom-Pädagoge, Trainer seit 21 Jahren und selbst im Besitz eines Subway Restaurants. Seit er 2006 zu Subway kam, hat er hunderte von Trainingseinheiten für Franchisenehmer, Manager und Mitarbeiter durchgeführt. Der frühere Vertriebler für E-Learning Systeme ist auch ein großer Verfechter der University of Subway, die er seit ihrer Einführung 2006 mit großer Begeisterung begleitet.

Michael Link
Sr. Learning Experience Facilitator

Worin siehst du die größten Vorteile der UoS Plattform?

Als eine der bekanntesten Systemgastronomie Ketten stehen wir vor mehreren Herausforderungen denen wir mit der University of Subway begegnen können. Erstens, neue Mitarbeiter, die sich einer globalen Marke anschließen erwarten ein professionelles Training. „Hier, mach mal!“ reicht da schon lange nicht mehr. Die Angehörigen der Generation Y und Z wollen mitgenommen werden. Für sie ist learning on the job per Smartphone selbstverständlich und sie erwarten von einer großen Marke ein entsprechendes Training. Zweitens löst das Sandwich Artistry Lernprogramm für die Franchisenehmer das Problem der hohen Einarbeitungskosten. Richtig eingesetzt reduziert Sandwich Artistry den Einarbeitungsaufwand auf ca. 2 Wochen. Das Beste dabei: Der Mitarbeiter ist von der ersten Schicht an produktiv. Er wird in die Marke und in das einzelne lokale Restaurant eingeführt und der Praxisschock wird stark abgemildert.



Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen West und Ost-Österreich - Nord Italien

Jeder erfahrene Inhaber kennt die Lernkurve neuer Mitarbeiter: „Im tiefen Wasser lernt man Schwimmen!“. Dem füge ich hinzu: Richtig. "Aber geben Sie den Kandidaten doch einen Schwimmgürtel, dann halten sie sich auch länger über Wasser. Oder haben Sie Ihr Kind auch einfach ins Becken geschubst?"

Gibt es eine Korrelation zwischen UoS Nutzung und der Qualität von Operations?

Es gibt einen sehr klaren Zusammenhang zwischen der Abschlussrate des Sandwich Artistry Programms, der Anzahl und Güte der Feedbacks im Subway Listens Programm und der Gästeanzahl, bzw. dem Umsatz. Restaurants mit hoher UoS Nutzung haben signifikant mehr und bessere Feedbacks und verzeichnen mehr Wachstum in customer count und Umsatz als vergleichbare Restaurants, die das Lernprogramm nicht nutzen.

Der gemeinsame Nenner hierbei ist aber keineswegs die Lernplattform, sondern die treibende Kraft ist der Franchisenehmer selbst, der alle Instrumente nutzt, die ihm das System kostenfrei zur Verfügung stellt. Jeder gute Unternehmer hat ein hohes Interesse an gut ausgebildeten Arbeitskräften sowie an hoher Kundenzufriedenheit. Und das schlägt sich natürlich in Gästebindung und damit Profitabilität nieder. Die UoS ist da für sie der erste wichtige Schritt.

Wie geht es weiter mit der Entwicklung der Plattform?

Die Plattform University of SUBWAY ist ein "trackendes" Lernmanagementsystem (LMS). Die Funktion Online Trainings abzurufen ist da eher nur die Grundlage. Momentan arbeiten wir gerade in einem "Blended Learning Ansatz" mit den Field Consultants in Webinaren. Selbstlernphasen und social learning werden per Gruppenfunktionen mit Forum zu einer virtuellen Lernerfahrung verbunden. Die ersten Tests laufen sehr gut so dass ich zuversichtlich bin, dass wir in Zukunft weitere virtuelle Lernprogramme für Manager und Sandwich Artists haben werden.

Die Ergebnisse in den SUBDEV Gebieten können sich sehen lassen: Mit einer "Completion Rate" von 80%+ sind die Regionen Bayern, Österreich, Berlin und Brandenburg unter den TOP-10 von insgesamt 23 DACH Regionen.

Wir danken an dieser Stelle unseren Franchise-Ownern, dass sie die Umsetzung dieser Trainings-Plattform so sehr unterstützen. Unser Ziel ist es in allen Gebieten eine Completion Rate von 90% zu erreichen.



SUBDEV

**Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen
West und Ost-Österreich - Nord Italien**

Subventskalender

Jetzt ist es wieder soweit. Der Subventskalender ist wie jedes Jahr zurück. In den umfangreichen Angeboten finden sich täglich andere günstige Preisaktionen. Der Kalender ist sowohl in Heftversion verfügbar als auch in der Subway App integriert und wird darüber hinaus massiv in den Social Media Kanälen beworben.

Das Ziel der Kampagne ist es mit attraktiven Angeboten Frequenz in den Restaurants zu generieren. Gerade in dem Corona gezeichneten Monat Dezember wird es von strategischer Bedeutung sein, Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Hier wollen wir mit dem bewährten Subventskalender Konzept die Werbetrommel rühren.

Aber auch die Subventskalender-Integration in der SUBWAY App soll die Verbreitung der Software in unserer Fan Community weiter fördern. Somit geht es bei dieser Aktion nicht nur um kurzfristig generierte Kundenfrequenz sondern um nachhaltige Effekte.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine wunderschöne und besinnliche Adventszeit.
Bleiben Sie gesund.

Mit vorweihnachtlichen Grüßen,
Ihr Subdev Team.



SUBDEV

**Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen
West und Ost-Österreich - Nord Italien**

**Transformation
Process**

Deutsch (Seite 1-7) - Lesezeit: 8 Minuten
English (page 8-14) - reading time: 8 minutes

Change comes with Change!

About 55 years ago today the first SUBWAY restaurant opened its doors in Bridgeport, Connecticut. If we look back, we can all - as brand ambassadors - be proud of what we have achieved. Over 40,000 restaurants in over 100 countries, an outstanding team of international franchise owners and employees as well as enthusiastic customers have become a matter of course for us. In this country we have fought our way to a starting position in which we can view even the greatest crisis of our time as an opportunity. And despite all the circumstances, we were able to register a large number of sales records in our restaurants in the year of Covid 19.

The reports in various media that paint a negative picture of the current situation are therefore all surprising. In November, for example, the Handelsblatt reported with a negative undertone that we are struggling with sales declines of up to 15 percent. What is disregarded is that our system is primarily about profitability and, due to reduced operating costs (due to limited opening times), in many cases it looks much better than sales figures suggest. There is also no comparison with other catering chains that did not get through this phase so successfully. We do not have to go into any further details of the state support measures at this point. So far we have had a good year - despite the circumstances and the current reporting.

If we look ahead, it will be even more exciting. Because the markets are changing at a turbulent pace of development. And we too are entering a new phase of our own transformation process. The changes we're talking about go far beyond the obvious - like the modern Fresh Forward Decor or the hugely successful Vegan Teriyaki.





SUBDEV

**Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen
West und Ost-Österreich - Nord Italien**

It's about a lot more. It's about profound realignments - also in our business culture.

The question of speed and agility in the market is of fundamental importance for a company like SUBWAY. A chain that has grown as centrally as ours is not always easy with its structural requirements.

A system that has grown in this way tends to become more bureaucratic, which in turn leads to ever increasing complexity, tying up important resources and taking them elsewhere. Bureaucratisation results in inefficiency in many areas, which can only be countered by breaking up these structures and simplifying them.

In addition, established structures can lead to a reduced willingness to take risks. The many learning processes of the past have resulted in experiences and rules that may be important and helpful for the future, but at the same time rob the system of the necessary innovative strength and the potential for change.

The problem of a lack of willingness to take risks cannot be countered by flooding a large number of initiatives into the markets with limited use of resources, but by concentrating on relevant and prioritized activities and then implementing them with full energy. Recognizing this is easy, it is all the more difficult to create the changes required for this.

But that's exactly what is happening right now.

The necessary structures are in place and this transformation process is in full swing. The development offices will play a key role in the future. On the one hand, they will work more closely with each other and thus bundle their resources more optimally (the intensified cooperation between the regions of Thuringia, Berlin, Brandenburg, Saxony-Anhalt, Bavaria, East and West Austria within the SUBDEV structure is characteristic of this process). On the other hand, they should increasingly act as an interface to franchise owners and for regional matters.



Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen West und Ost-Österreich - Nord Italien

The transformation process does not stop at the organizational structures of the business units and development offices. Obviously, a process began here at the beginning of 2020 that has now also arrived in our markets.

The transformation process has a lasting effect but also on crucial areas such as the franchise owner or location profile of the future.

The location profile of the future:

Safe locations, cheap rents, low expansion costs, good predictability have been among the most important location criteria so far. With the increase in our brand acquaintance and the changes currently taking place, however, a new profile of location types is opening up that we have rarely followed in the past.



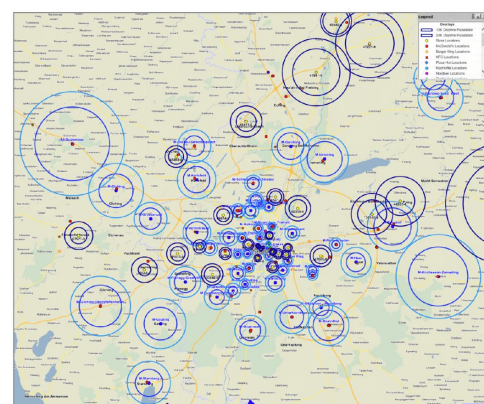
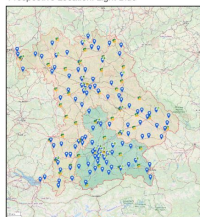
It's about the high volume locations in prime locations, which correspond to the type of a flagship store profile. The associated higher investment costs naturally also mean that the strategic and spatial planning must be carried out with the greatest care.

You can look forward to what the coming months will bring. Our offices are currently working

intensively on potential analyzes and development plans. With the end of the Covid crisis, we assume that the development engine will quickly pick up speed.

Oberbayern - Greater Munich Area

Legend:
Inner Circle: 10,000 Daytime Population
Outer Circle: 20,000 Daytime Population
Existing Restaurants: Dark Blue
Prospective Location: Light Blue





SUBDEV

**Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen
West und Ost-Österreich - Nord Italien**

The franchise owner profile of the future:

The new focus on EUR 1 million sales locations also implies adjustments in other areas. For example, our future acquisition activities will be more geared towards financially strong entrepreneurs or companies that want to take advantage of the expansion opportunities in German-speaking countries. During the Covid 19 crisis, our brand has proven itself as a robust investment concept and is now attracting increased interest.



Management skills and leadership skills will become even more relevant. The goal of becoming the largest chain in Germany and Austria still exists.

Change comes with Change...

And this change has an impact in all areas of our business. We look forward to moving forward together with our franchise owners and opening a new chapter in the success story of our brand.





**Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen
West und Ost-Österreich - Nord Italien**

University of Subway



The e-learning platform **University of SUBWAY** has undergone an exciting development over the past few years. With a much more modern appearance and learning concept, it corresponds to the current state of the time. Of course, the e-learning platform is also suitable for use on mobile devices. The development of the course numbers is interesting. In Germany, over 3,500 employees are now certified for Sandwich Artistry 1. Worldwide there are 212,895 certified degrees in 22 different languages.

Michael Link is a qualified pedagogue, has been a trainer for 21 years and owns a Subway restaurant himself. Since joining Subway in 2006, he has conducted hundreds of training sessions for franchisees, managers and employees. The former salesman for e-learning systems is also a great advocate of the University of Subway, which he has been accompanying with great enthusiasm since its introduction in 2006.

Michael Link
Sr. Learning Experience Facilitator

Where do you see the greatest advantages of the UoS platform?

As one of the best-known system catering chains, we face several challenges that we can face with the University of Subway. First, new employees who join a global brand expect professional training. "Here, do it!" Is no longer enough. The members of Generation Y and Z want to be taken along. For them, learning about the job via smartphone is a matter of course and they expect appropriate training from a large brand. Second, the Sandwich Artistry Tutorial solves the problem of high training costs for the franchisee. If used correctly, Sandwich Artistry reduces the training effort to approx. 2 weeks. The best thing about it: The employee is productive from the first shift. It is introduced into the brand and the individual local restaurant and the practical shock is greatly reduced.



SUBDEV

**Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen
West und Ost-Österreich - Nord Italien**

Every experienced owner knows the learning curve of new employees: *"You learn to swim in deep water!"*. To that I add: Right. *"But give the candidates a swim belt and they'll stay afloat longer. Or did you just push your child into the pool?"*

Is there a correlation between UoS usage and the quality of operations?

There is a very clear correlation between the completion rate of the Sandwich Artistry program, the number and quality of the feedback in the Subway Lists program and the number of guests and sales. Restaurants with high UoS usage have significantly more and better feedback and show more growth in customer count and sales than comparable restaurants that do not use the learning program.

The common denominator here is by no means the learning platform, but the driving force is the franchisee himself, who uses all the tools that the system makes available to him free of charge. Every good entrepreneur has a great interest in a well-trained workforce and in high customer satisfaction. And of course that is reflected in guest loyalty and thus profitability. The UoS is the first important step for them.

What's next with the development of the platform?

The University of SUBWAY platform is a "tracking" learning management system (LMS). Calling up the online training function is only the basis. At the moment we are working on a "blended learning approach" with the field consultants in webinars. Self-learning phases and social learning are linked to a virtual learning experience via group functions with a forum. The first tests are going very well, so I'm confident that we will have more virtual learning programs for managers and sandwich artists in the future.

The results in the SUBDEV areas are impressive: With a "completion rate" of 80% +, the regions of Bavaria, Austria, Berlin and Brandenburg are among the TOP 10 out of a total of 23 DACH regions.

We would like to take this opportunity to thank our franchise owners for supporting the implementation of this training platform so much. Our goal is to achieve a completion rate of 90% in all areas.



SUBDEV

**Bayern - Berlin - Brandenburg - Sachsen-Anhalt - Thüringen
West und Ost-Österreich - Nord Italien**

Subventscalender

Now it's that time again. The Subvents-calendar is back like every year. In the extensive offers you can find other cheap price promotions every day. The calendar is available in a magazine version as well as integrated in the Subway app and is also massively advertised on social media channels.

The aim of the campaign is to generate frequency in the restaurants with attractive offers. It will be of strategic importance to attract attention, especially in the month of December, which is marked by Corona. Here we want to stir the drum with the tried and tested concept.

The subvents-calendar integration in the SUBWAY App is also intended to further promote the distribution of the software in our fan community. Thus, this campaign is not only about short-term generated customer frequency but also about sustainable effects.

With this in mind, we wish you a wonderful and peaceful Advent season.

Stay healthy.

With pre-Christmas greetings,

Your Subdev team.