

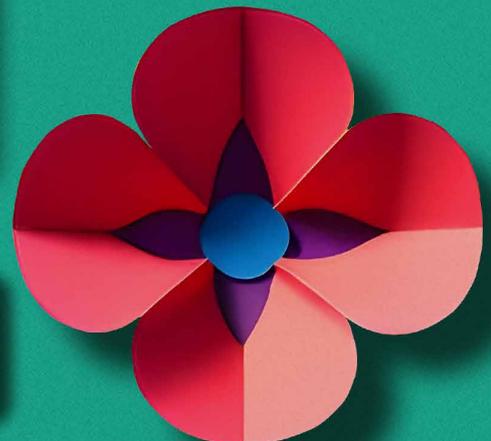
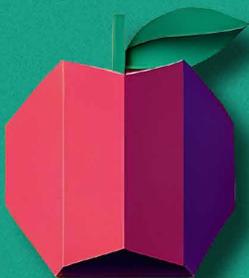
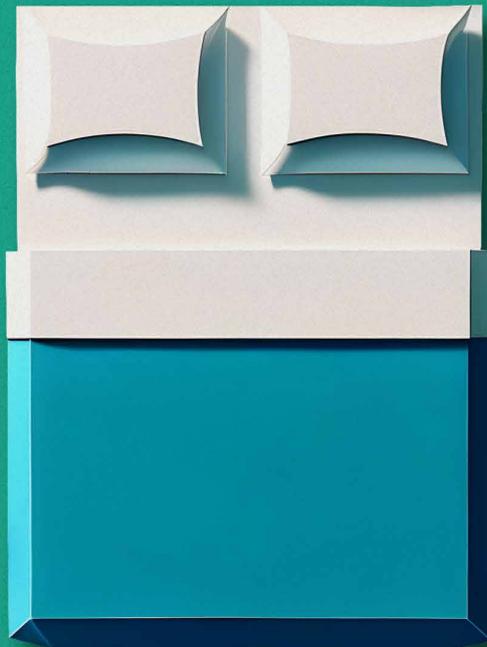
State of Food & Hospitality Report

MASSGESCHNEIDERTER ERFOLG

Wie Individualisierung das Ressourcenproblem
der Hospitality-Branche löst

*Von Caroline Bilgischer, Alessia Della Betta, Selina Güntert,
Luca Olschewski, Nava Sauter, Chiara Segmüller, Nicolai Walter
und Elmar Walthert*

Unterstützt durch Josef Jans und Christine Schäfer



Impressum

Autor:innen

Caroline Bilgischer, Alessia Della Betta, Selina Güntert, Luca Olschewski, Nava Sauter, Chiara Segmüller, Nicolai Walter und Elmar Walthert

GDI & SHL Research Board

Peter Herzog, Josef Jans, Nicole Martin, Christine Schäfer, Gianluca Scheidegger, Silvio Tschudi

Redaktion

Anja Dilk, anjadilk@web.de

Layout & Illustration

Joppe Berlin, www.joppeberlin.com

© GDI & SHL 2024

Herausgeber

SHL Schweizerische Hotelfachschule Luzern
Adligenswilerstrasse 22
CH-6006 Luzern
Tel +41 41 417 33 33
info@shl.ch, www.shl.ch

GDI Gottlieb Duttweiler Institute

Langhaldenstrasse 21
CH-8803 Rüschlikon / Zürich
Tel +41 44 724 61 11
info@gdi.ch, www.gdi.ch

Über die SHL Schweizerische Hotelfachschule Luzern

Die SHL Schweizerische Hotelfachschule Luzern ist seit 1909 die anwendungsorientierte Ausbildungsinstitution, die neben den klassischen Bildungsgängen «Dipl. Hotelier(e)-Gastronom(in) HF» und «Bachelor of Science in Hospitality Management» Weiterbildungskonzepte, Trainingsmöglichkeiten und Beratungsdienstleistungen im Bereich «Best Customer Experience» für Unternehmen unterschiedlicher Branchen bietet. Zudem engagiert sich die SHL auf dem internationalen Parkett im Rahmen von Entwicklungsprojekten, indem sie bei der Konzeption und dem Aufbau von unterschiedlichen branchenspezifischen Ausbildungsinitiativen aktiv ist.

Über das Gottlieb Duttweiler Institut

Das Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) ist der älteste Think Tank der Schweiz. Es erforscht die Zukunft mit Trend-Studien und internationalen Konferenzen, entwickelt Innovationsstrategien und bildet die Führungskräfte von morgen aus. Seine Schwerpunktbereiche sind Handel, Ernährung und Gesundheit. Darüber hinaus ist das GDI mit Sitz in Rüschlikon auch eine Eventlocation für geschäftliche Anlässe. Das unabhängige Institut wird vom Migros-Kulturprozent unterstützt.

Inhalt

- 2 Vorwort**
- 3 Einleitung**
- 4 Die Gäste von morgen: Bedürfnisse im Wandel**
- 7 Mitarbeitende im Fokus: Fachkräfte halten, Talente fördern**
- 11 Nachhaltige Praxis: Food Waste vermeiden, Umsätze steigern**
- 15 Konklusion**
- 17 Anhang: Methode & Vorgehen**

Vorwort

Wir freuen uns, Ihnen den „State of Food & Hospitality Report“ zu präsentieren, der in Zusammenarbeit zwischen dem GDI Gottlieb Duttweiler Institut und der SHL Schweizerischen Hotelfachschule Luzern entstanden ist. Das Gemeinschafts-Projekt markiert einen bedeutenden Meilenstein: Beide Unternehmen möchten damit innovative Ideen und zukunftsweisende Konzepte in der Hospitality-Branche, mit dem Fokus auf die Bereiche Hotellerie und Gastronomie, vorantreiben.

Die Partnerschaft zwischen dem GDI und der SHL ist eine konstruktive Verbindung von Know-how und Engagement. Gemeinsam haben wir einen Bericht erstellt, der die neuesten Entwicklungen in der Food- und Hospitality-Welt beleuchtet. Er wird von jungen Talenten der SHL – unter der fachkundigen Leitung des GDI – verfasst und soll ab jetzt einmal pro Jahr erscheinen. Dieser Report macht den Auftakt. Die Zusammenarbeit an diesem Projekt ermöglicht es Studierenden und Alumni der SHL, sich aktiv in die Diskussion über die Zukunft der Hospitality-Branche einzubringen.

Es ist eine Ehre, Teil dieses einzigartigen Projekts zu sein. Ein Projekt, das einen wichtigen Beitrag zu einem branchenübergreifenden Dialog leistet, der von wegweisenden Ideen und kreativem Denken geprägt ist.

Lasst uns gemeinsam von den frischen Perspektiven der SHL-Studierenden und Alumni inspirieren lassen.

Josef Jans

Leitung Business Development & Innovation
SHL Schweizerische Hotelfachschule Luzern

Peter Herzog

Head of Operations
GDI Gottlieb Duttweiler Institut

Einleitung

«One size fits all» hört sich verlockend an – mit einem Produkt die Bedürfnisse aller Kund:innen abzudecken, das ist der Höhepunkt der Effizienz. Doch wird die Einheitsgrösse allen gerecht? Die Illusion schwindet. Individualisierung ist Trend, persönliche Vorlieben stehen im Vordergrund. Das Angebot verschiebt sich von der Masse zum Massgeschneiderten. In der Hospitality-Branche ist Kreativität gefragt, um den Wünschen der Gäste gerecht zu werden, die sich immer wieder ändern. Ein auf Effizienz getrimmter Standard-Ansatz reicht meist nicht mehr, um Gäste glücklich zu machen.

Doch Ressourcen sind knapp. Inflation, sinkende Gewinnmargen, Fachkräftemangel und anspruchsvollere Gäste machen die Situation komplex.^{1,2,3} Ein individualisiertes Angebot bereitstellen, scheint unter diesen Umständen auf den ersten Blick unmöglich. Oder doch? Ist Individualisierung vielleicht sogar ein Schlüssel für die Lösung des Ressourcenproblems?

Mit dieser Frage hat sich ein Projektteam aus Studierenden und Alumni der Schweizerischen Hotelfachschule Luzern (SHL) sowie Vertreter:innen des Gottlieb Duttweiler Instituts (GDI) auseinandergesetzt. Die These: «Das Ressourcenproblem der Hospitality-Branche lässt sich mit Individualisierung lösen». Um diese Behauptung zu überprüfen, hat das Team Fachliteratur studiert, Expert:innen befragt und Umfragen durchgeführt. Dabei wurde zunehmend plausibel, was im ersten Moment widersprüchlich erschien: Zwar erfordert die Implementierung von individualisierten Dienstleistungen anfangs meist zusätzliche Ressourcen, doch langfristig könnte sie zu mehr Effizienz führen und Kosten sparen.

Der «State of Food & Hospitality Report» fokussiert sich auf drei Themenfelder: Konsumbedürfnisse, Human Capital und nachhaltige Betriebspraxis. In

diesen Bereichen können besonders viele Ressourcen gespart oder besser eingesetzt werden. Der Report zeigt, worauf es dabei ankommt und skizziert Lösungsansätze.

Die Gäste von morgen: Bedürfnisse im Wandel

Worum geht es?

Jeder Gast hat andere Erwartungen. Dennoch werden in einem Hotellerie-Betrieb alle Gäste ähnlich behandelt. Die Gästebetreuung und Erlebnisgestaltung folgen meist klaren Vorgaben. Durch diese Standardisierung geht häufig vergessen, was der einzelne Gast tatsächlich möchte.

Die Erwartungen der Gäste an Hotellerie und Gastronomie haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Die Individualisierung von Dienstleistungen gewinnt an Bedeutung. Doch wie viel Individualisierung wünschen sich die Gäste von morgen wirklich? Und sind sie auch bereit, dafür zu bezahlen? Einige Studien haben das in den vergangenen zwei Jahren untersucht. Ihre Zahlen sprechen eine klare Sprache (siehe Abbildung 1).^{4,5,6}

Dieses Bedürfnis nach Individualisierung erfordert in der Hospitality-Branche eine flexible und kundenorientierte Herangehensweise. Unternehmen, die sich auf die Wünsche ihrer Gäste einstellen und personalisierte Erlebnisse bieten können, haben oft einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt.

Was sind die Herausforderungen?

Der Wunsch nach mehr Individualisierung ist nur eine Veränderung auf der Gästeseite. Die Konsumbedürfnisse von morgen werden durch viele Trends und Entwicklungen beeinflusst und können darum nicht isoliert betrachtet werden. Folgende Einflussfaktoren haben die Autor:innen als besonders relevant für die Hospitality-Branche identifiziert:

New Work & Homing

Die Covid-Pandemie hat die Arbeits- und Lebenssituation vieler Menschen anhaltend verändert.⁷ Das hinterlässt Spuren in der Hotellerie und Gastronomie. Mehr Homeoffice führt zu einer zeitlichen und geografischen Verschiebung von Restaurantbesu-

chen. Unter der Woche werden mehr Mahlzeiten zuhause eingenommen. Dies bekommt vor allem die Gastronomie in den Innenstädten zu spüren. Vor allem montags und freitags fehlen die Mittagsgäste.⁸ Dafür wird am Wochenende mehr auswärts gegessen – allerdings nicht in den Innenstädten, sondern vor allem in der Nähe von Wohngebieten und in Vororten⁹ – dort also, wo viele Konsument:innen leben.

Technologischer Fortschritt

Gäste haben durch soziale Medien und Bewertungsplattformen wie Tripadvisor, Google oder Yelp eine starke Stimme. Sie teilen ihre individuellen Erfahrungen und Unternehmen müssen auf dieses Feedback reagieren, um gute Beziehungen zu ihren Kund:innen aufzubauen. Viele Gäste sind heute sehr gut informiert und können jederzeit Erkundigungen einholen. Dadurch finden sie schneller ein Angebot, das ihren Bedürfnissen in punkto Qualität, Preis und Nachhaltigkeit entspricht.¹⁰

Gesellschaftlicher Wertewandel

Die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit, unterschiedlichen Lebensstilen und individuellen Ernährungsgewohnheiten prägen die Bedürfnisse der Gäste. Vegane Gerichte beispielsweise werden heute auf einer Speisekarte erwartet. 63 Prozent der Schweizer:innen zählen sich zu den Flexitariet:innen, sie begrenzen den Konsum tierischer Lebensmittel. Vor 10 Jahren waren es gerade mal 40 Prozent.¹¹

Wirtschaftliche Lage

Die finanzielle Situation der Gäste beeinflusst die Bereitschaft, für individuelle Dienstleistungen zu zahlen. Die Oktober-Befragung des Schweizerischen Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) zeigt: Die weltweit schwächelnde Konjunktur, geopolitische Konflikte und unsichere Zukunftsaussichten wirken sich negativ auf die Konsument:innenstimmung aus.¹² Dies wird voraussichtlich die Anzahl Restaurant- und Hotelbesuche verringern, die im privaten Bereich getätigt werden..

Individualisierte Dienstleistungen: Erwartungshaltung und Zahlungsbereitschaft der Kund:innen

76%

der Kund:innen sind frustriert, wenn der Service nicht individualisiert ist.

71%

der Kund:innen erwarten von Unternehmen der Branche einen persönlichen und individualisierten Umgang.

78%

der Konsument:innen werden mit hoher Wahrscheinlichkeit erneut bei Unternehmen einkaufen, die Individualisierung einsetzen – und diese auch weiterempfehlen.

Rund

70%

der Reisenden sind bereit, mehr für Unterkünfte zu bezahlen, die Annehmlichkeiten und Services anbieten, die ihnen besonders wichtig sind.

72%

der Kund:innen erwarten von den Unternehmen, bei denen sie einkaufen, dass diese sie als Individuum erkennen und über ihre Interessen Bescheid wissen.

Abbildung 1.

Durch den sozialen Wandel, den erhöhten Informationsfluss und die Vernetzung über die sozialen Medien steigen die Erwartungen der Gäste an die Betriebe. Hotels und Restaurants müssen also mit weniger Ressourcen mehr leisten, um dem gerecht zu werden.

Welche Lösungsansätze gibt es?

Gästebedürfnisse identifizieren

Nach Angaben von Booking.com haben zwischen 2019 und 2022 Geräteverbindungen wie Smart-TVs, Streaming-Dienste oder Chromecast auf der Wunschliste der Gäste an Bedeutung gewonnen. Auch Gesundheits- und Wellness-Einrichtungen in der Unterkunft sind für einen angenehmen Aufenthalt wichtiger geworden. Zudem gewinnen Dienstleistungen wie Reisezielinformationen und Concierge-Services an Bedeutung.¹³

Diese Erkenntnisse sind noch sehr allgemein. Damit ein Betrieb das Bedürfnis nach mehr Individualisierung wirklich befriedigen kann, braucht er ein gutes Verständnis dafür, wer genau seine Gäste sind und was sie wirklich wollen. Mithilfe von Tools wie Google Analytics oder über soziale Medien lassen sich einfach Informationen über Kund:innen sammeln und verschiedene Segmente identifizieren.

Wenn es darum geht, Kund:innenbedürfnisse zu bestimmen, stossen technische Analyse-Tools irgendwann an Grenzen. Umso wichtiger für ein besseres Verständnis der Bedürfnisse sind daher die eigenen Mitarbeitenden. Sie interagieren direkt mit den Kund:innen und bemerken so leichter Trends in den Wünschen und Bedürfnissen der Kund:innen, als sich je aus Daten gewinnen liessen.¹⁴

Technologie nutzen

Mit Künstlicher Intelligenz (KI) und smarterer Datenanalyse lassen sich Gästebedürfnisse genauer vorhersagen. Dienstleistungen können so effizient individualisiert werden. Die Technologie automatisiert zudem viele Prozesse und vereinfacht die Kommunikation zwischen Betrieb und Gästen. Das spart Ressourcen, Mitarbeitende können sich auf andere Aufgaben konzentrieren.

Die Möglichkeit beispielsweise, digital zu bestellen und zu bezahlen, gibt den Gästen Flexibilität, erleichtert individuelle Angebote und spart Zeit. Gemäss Jochen Pinsker, Experte für Trends im Konsumverhalten in der Hospitality-Branche, sind diese digitalen Prozesse «eine ausgezeichnete Möglichkeit, den Gästen Loyalitätsprogramme vorzustellen. Der Prozess ist schneller und weniger fehleranfällig und die Gäste schätzen es, den Bestellprozess in ihrem eigenen Tempo durchlaufen zu können – ohne den Druck anderer wartender Gäste oder der Servicemitarbeitenden. Ausserdem profitieren Restaurants davon, dass Gäste durch das digitale Bestellen mehr sowie hochwertigere und daher teurere Produkte bestellen und am Ende zufriedener sind als Gäste, die nicht digital bestellen.»

Einen anderen Individualisierungsansatz verfolgen Simon & Josef¹⁵ mit ihrem digitalen Housekeeping-Tool. Über einen QR-Code im Zimmer können Gäste dem Hotel ihre Wünsche mitteilen. So wird im Housekeeping nur gemacht, was wirklich benötigt

wird. Beispielsweise keine neue Bettwäsche, dafür eine Reinigung der Toilette und ein geleerter Papierkorb. Das spart Wasser, Strom und Reinigungsmittel.

So kommt Individualisierung nicht nur den Gästen entgegen, sondern nutzt auch die Ressourcen der Hospitality-Betriebe effizienter – sofern ein Betrieb genau weiss, wer seine Gäste sind, welche Bedürfnisse sie haben und wie man diese möglichst effizient befriedigen kann.

Mitarbeitende im Fokus: Fachkräfte halten, Talente fördern

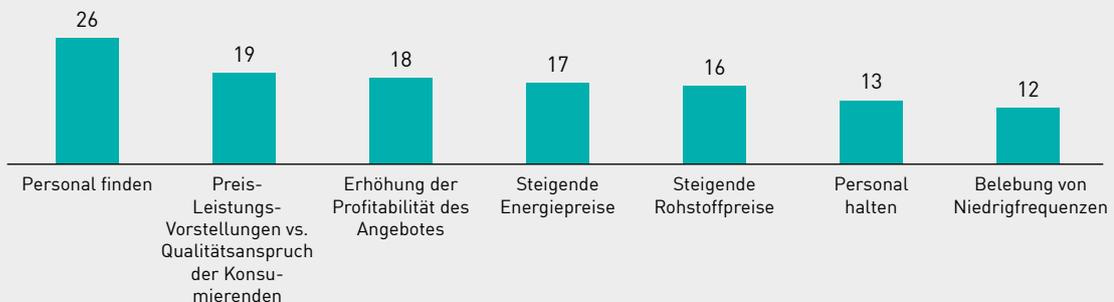
Worum geht es?

Die Hospitality-Branche zeichnet sich durch persönlichen Service und Interaktion aus. Mitarbeitende spielen eine zentrale Rolle für eine qualitativ hochwertige Gästerfahrung. Ihr Engagement, ihre Freundlichkeit und ihre Fähigkeiten beeinflussen wesentlich die Zufriedenheit der Gäste.

Das Personal bildet darum das Herzstück eines Hospitality-Betriebs. Mitarbeitende werden nicht mehr nur als Ressourcen betrachtet, sondern vielmehr als entscheidender Erfolgsfaktor. Die Mitarbeiter:innen haben nicht nur Fachkenntnisse und sorgen für die hohe Qualität einer Dienstleistung. Sondern sie geben einem Unternehmen auch ein Gesicht, stellen persönlichen Kontakt her und können auf individuelle Bedürfnisse der Gäste reagieren. Ihr Verhalten beeinflusst unmittelbar das Image und die Markenreputation eines Hospitality-Betriebs.

Gleichzeitig sind die Personalkosten der höchste Ausgabenfaktor im Gastgewerbe. Die Mitarbeitenden müssen regelmässig geschult werden und brauchen persönliche Betreuung. Gutes Personalmanagement und Bindung von Mitarbeitenden wird immer wichtiger, denn Fachkräftemangel und hohe Fluktuation sind längst die Norm auf dem Arbeitsmarkt. Ein Betrieb muss daher auch den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden, wenn er sie halten möchte.

Aktuell grösste Herausforderungen aus Unternehmenssicht



N = 34 Handelsunternehmen

Abbildung 2. Quelle: Hohmann, O. und Ullrich, P. (2023). «Handelsgastronomie in Deutschland 2023: Die Sicht der Händler und das Verhalten der Konsumierenden». Whitepaper. EHI Retail Institute. <https://bit.ly/3G2ph7c>

Fluktuation in Gastronomie und Hotellerie: Was Mitarbeitende zum Wechsel treibt.

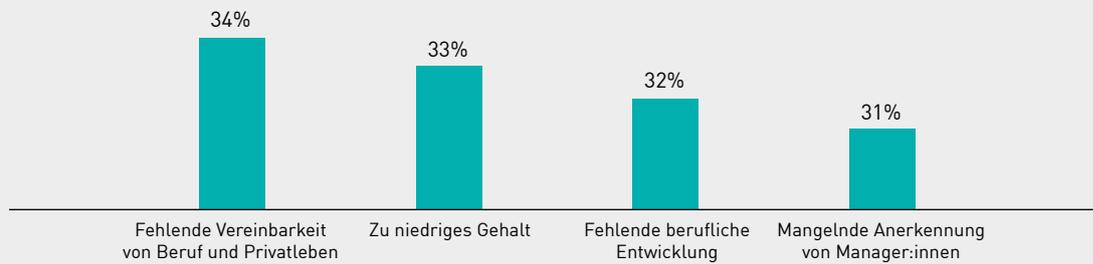


Abbildung 3. Quelle: Robert Half [16.09.2019]. «Hohe Mitarbeiterfluktuation beunruhigt Schweizer Unternehmen». <https://bit.ly/3QIDaMP>

Was sind die Herausforderungen?

Hotellerie und Gastronomie sind mit einer auffallend hohen Fluktuation von Mitarbeitenden konfrontiert. Ein Bericht der deutschen Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2017¹⁶ zeigt: Das Gastgewerbe liegt mit einer durchschnittlichen Fluktuationsrate von 69 Prozent im Branchenvergleich an zweiter Stelle – nur die Land- und Forstwirtschaft verzeichnet mit 76 Prozent noch mehr Wechsel. Auch im Jahr 2023 bleibt das Thema aktuell: Eine Befragung des EHI Retail Instituts¹⁷ zeigt, dass «Personal finden» und «Personal halten» zu den grössten Herausforderungen der Handelsgastronomie gehören (siehe Abbildung 2).

Dabei wissen nur wenige Betriebe, wie hoch ihre eigene Mitarbeitendenfluktuation überhaupt ist. Das Projektteam der SHL hat im Herbst 2023 eine Umfrage zur Fluktuationsrate in der Schweizer Hospitality-Branche durchgeführt. Ergebnis: Nur 25 Prozent der befragten Betriebe messen sie aktiv.

Die hohe Fluktuation in der Hospitality-Branche bringt die Unternehmen in eine ungünstige Position. Viele Wechsel verursachen erhebliche Kosten. Die meisten Ausgaben fallen für die Personalsuche und -auswahl an. Zudem sind neue Mitarbeitende in der Einarbeitungsphase oft weniger effizient. Diese anfänglichen Produktivitätseinbussen führen zu

weiteren Kosten. Häufig müssen erfahrene Mitarbeiter:innen in dieser Phase zusätzliche Aufgaben übernehmen. Um keinen neuen kostspieligen Rekrutierungsprozess zu riskieren, ist es daher wichtig, Fehlbesetzungen zu vermeiden. Vor allem wenn es um die Einstellung von Führungskräften geht, bei der oft teure Headhunter hinzugezogen werden müssen.

Warum gibt es diese vielen Wechsel in Gastronomie und Hotellerie? Im Jahr 2019 hat das Personaldienstleistungsunternehmen Robert Half eine Arbeitsmarktstudie mit 200 Personalverantwortlichen durchgeführt (siehe Abbildung 3). Die wichtigsten Gründe für das Ausscheiden von Mitarbeitenden waren eine mangelnde Work-Life-Balance (34%), zu niedriges Gehalt (33%), fehlende berufliche Entwicklung (32%) und mangelnde Anerkennung durch Manager:innen (31%).¹⁸

Welche Lösungsansätze gibt es?

Um langfristige Bindungen aufzubauen und die Fluktuation zu reduzieren, sollten Unternehmen in die Entwicklung und Weiterbildung der Mitarbeitenden investieren. Eine repräsentative Studie zur Zukunft der Arbeit von Ernst & Young zeigt ausserdem, was wesentlich darüber entscheidet, ob Beschäftigte ihren Job mögen: Eigenverantwortung, abwechslungsreiche Tätigkeiten und Kontakt mit Menschen.¹⁹

Folgende Lösungsansätze können dabei helfen, die Fluktuation im Betrieb zu reduzieren. Die konkreten Massnahmen müssen dabei individuell an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sicherstellen

Um die Mitarbeitenden vor Überbelastung zu schützen, können alternative Arbeitszeitmodelle geprüft werden, die ihre individuellen Bedürfnisse so weit möglich berücksichtigen. Klare Richtlinien zur Begrenzung von Überstunden und die Ermutigung zu Pausen fördern die Erholung der Mitarbeitenden. Bei der Umsetzung dieser Massnahmen unterstützt eine Betriebskultur, die die Wertschätzung von persönlicher Zeit und Ausgleich betont.

In individuelle Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden investieren

Fehlende Karriereaufstiegschancen sind sowohl bei Männern als auch bei Frauen ausschlaggebende Gründe für einen Unternehmenswechsel.²⁰ Unternehmen, die Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterbildungen anbieten, können Mitarbeitende leichter binden. Dadurch steigt oft die Produktivität, da Mitarbeitende durch ihre zusätzlichen Fähigkeiten wertvoller für das Unternehmen werden.

Eine offene Kommunikationskultur entwickeln

Wer eine offene Unternehmenskultur etablieren möchte, sollte kontinuierlich mit den Mitarbeitenden kommunizieren. Wertschätzendes Feedback zur Arbeit können Motivation und Zufriedenheit des Teams steigern.²¹ Klare Kommunikationswege und Richtlinien stellen sicher, dass Informationen effektiv fließen und zum Feedback ermutigt wird. Regelmässige Treffen, Feedback-Sitzungen oder eine Plattform für anonymes Feedback können dabei helfen, eine offene Kommunikationskultur zu etablieren.

Abwechslungsreiche, sinnstiftende Aufgaben anbieten

Abwechslungsreiche Aufgaben gehören zu den Hauptgründen, weshalb Mitarbeitende ihren Job mögen.²² Ebenso wichtig sind Aufgaben, die einen tieferen Sinn für die Mitarbeitenden haben. Hospitality-Betriebe könnten über die herkömmliche Aufgabenverteilung der Branche hinausschauen und abwechslungsreiche und sinnstiftende Tätigkeiten für Mitarbeitende zusammenstellen. Das fördert nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit, sondern lässt sie auch ihre Arbeit als erfüllender empfinden.

Eine transparente Organisationsstruktur etablieren

Ein attraktiver Betrieb braucht eine übersichtliche Organisationsstruktur mit klaren Zuständigkeiten: Wer ist für welche Aufgaben verantwortlich? Wer ist die Ansprechperson für welche Anliegen? Diese Struktur schafft Ordnung und Sicherheit für Mitarbeitende. Sie wissen genau, an wen sie sich wenden müssen und fühlen sich mit ihren Anliegen nicht allein gelassen.

Führungskräfte mit ausgeprägten Leadership-Kompetenzen fördern

Wenn Mitarbeitende den Job wechseln, liegt das oft an der mangelnden Anerkennung von ihren Vorgesetzten.²³ Ein aufrichtiger, empathischer Führungsstil, der Wertschätzung zeigt, Vertrauen aufbaut und zwischenmenschliche Beziehungen pflegt, ist Grundlage für langfristige Bindungen und fördert die Loyalität der Mitarbeitenden. In Schulungen sollte Führungskräften vermittelt werden, wie wichtig Anerkennung und positive Rückmeldung sind, um im Unternehmen eine Kultur der Wertschätzung zu etablieren.

Diese Strategien erfordern Zeit oder Geld. Langfristig allerdings können durch diese Massnahmen Fluktuationskosten eingespart werden. Davon profitieren Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen. Unternehmen, die sich um ihre Mitarbeitenden kümmern, sich auf Nachhaltigkeit und ein wertschätzendes Miteinander fokussieren, gelten als attraktive Arbeitgebende. Sie haben gute Chancen, die besten Talente auf dem Arbeitsmarkt anzuziehen.

Nachhaltige Praxis: Food Waste vermeiden, Umsätze steigern

Worum geht es?

Der Erfolg eines Hospitality-Betriebs ist nicht allein durch zufriedene Gäste und Mitarbeitende gesichert. Wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit sind entscheidend, um Ressourcen zu schonen. Massnahmen wie die Vermeidung von Food Waste, ein kluger Umgang mit No-Shows und eine flexible Gestaltung der Preisstruktur sind Schlüsselemente eines nachhaltigen Betriebs. Dabei braucht es auch hier individuelle Lösungen, um betriebsinterne Prozesse optimal umzusetzen, Ressourcen zu sparen und erfolgreich zu sein.

Was sind die Herausforderungen?

Food Waste

Jedes Jahr entstehen in der Schweiz 2.8 Mio. Tonnen vermeidbarer Food Waste. Auch in der Gastronomie: Dort werden jährlich 210'000 Tonnen Lebensmittel weggeworfen. Dieser Müllberg wiegt so viel wie 150'000 Autos – umgerechnet 411 Autos pro Tag (siehe Abbildung 4).²⁴ Diese Verschwendung belastet nicht nur die Umwelt. Sie kostet die Schweizer Gastronomiebetriebe jedes Jahr rund 5 Milliarden Schweizer Franken.²⁵ Die Hauptursachen sind bekannt: Es wird zu viel produziert, die Portionen sind zu gross, das Angebot an Gerichten auf der Speisekarte zu breit.

Tägliche Menge Müll: So viel vermeidbarer Food Waste produziert die Gastronomie in der Schweiz



In der Schweiz entstehen jährlich rund 2.8 Mio. Tonnen vermeidbarer Food Waste. Davon fallen rund 210'000 Tonnen in der Gastronomie an. Dies entspricht in etwa dem Gewicht von 150'000 durchschnittlich grossen PKW pro Jahr, also umgerechnet 411 Autos pro Tag.

Abbildung 4. Quelle: Bundesamt für Umwelt (17.08.2023). «Lebensmittelabfälle». <https://bit.ly/3thZ1TI>

No-Shows

No-Shows beschreibt ein wachsendes Phänomen in der Gastronomie: Gäste reservieren einen Tisch, aber erscheinen einfach nicht – ohne storniert zu haben. Das verursacht hohe Kosten, bereits gekaufte Lebensmittel müssen weggeschmissen werden, das Restaurant macht weniger Umsatz, die Einsatzplanung der Mitarbeitenden passt nicht mehr. Besonders im Fine Dining Bereich ist dies problematisch, da diese Betriebe kaum spontane Laufkundschaft haben und den Tisch nicht einfach weitergeben können. Es ist möglich, gegen Gäste, die unangekündigt wegbleiben, rechtliche Schritte einzuleiten. Laut GastroSuisse entsteht ein Bewirtungsvertrag mit einer Reservation, bei der gewisse Vertragsmerkmale wie Personenanzahl, Zeit und gegebenenfalls Speisen vorgängig festgelegt wurden. Durch diese rechtliche Verbindlichkeit wird ein Gast, der diesen Vertrag bricht, schadenersatzpflichtig. Doch im Streitfall muss der Schaden belegt werden, was nicht einfach zu beziffern ist, zudem entfällt die Forderung, wenn der Tisch weitergegeben werden kann.²⁶ Nach der Pandemie hat sich die No-Show-Rate verfünffacht,²⁷ was zusätzlichen Stress für die bereits arg in Mitleidenschaft gezogene Branche bedeutet.

Steigende Kosten

Die Gewinnmargen von Hospitality-Betrieben sind ohnehin klein. Durch die Teuerung in der Wirtschaft, steigende Energiekosten²⁸ und die voraussichtlich überdurchschnittliche Lohnsteigerung im Gastgewerbe²⁹ in den kommenden Jahren werden sie weiter schrumpfen. Um zu überleben, müssen die

Betriebe zumindest einen Teil der Kosten an ihre Gäste weitergeben – eine heikle Angelegenheit, denn Preiserhöhungen ohne zusätzliche Leistung sind nicht einfach zu vermitteln.

Welche Lösungsansätze gibt es?

Angebot fokussieren

Betriebe, die auf ein spezifisches Konzept und eine überschaubare Auswahl an Gerichten setzen, individualisieren ihr Angebot automatisch. Durch die Fokussierung auf eine Nische kann ein Betrieb die Bedürfnisse seiner eng definierten Zielgruppe besser erfüllen und ein einzigartiges Angebot schaffen. Eine schlanke Karte reduziert nicht nur Food Waste, sondern erleichtert den Gästen auch die Auswahl. Die Forschung hat gezeigt: Bei einem kleinen Angebot haben Gäste weniger Angst, etwas zu verpassen und sind glücklicher mit ihrer Entscheidung.³⁰ Dies wirkt sich positiv auf das Gesamterlebnis aus.³¹

Portionen und Präsentation anpassen

Dass Teller halbvoll zurück in die Küche gehen, lässt sich leicht vermeiden: Indem Restaurants ihre Standardportionen verkleinern, die Option von kleinen Portionen auf der Karte integrieren und einen kostenfreien Nachschlag anbieten. So können Gäste die Grösse der Portion selbst an ihren Hunger anpassen.³² Durch kluge Präsentation der Speisen lässt sich auch bei kleineren Portionen der Eindruck vermeiden, dass an den Gästen gespart werden soll. Beispielsweise durch das Servieren auf kleinen Tellern.³³ Der französische Konsumforscher Pierre Chandon rät zu kluger Präsentation: Aufgeschnitten serviert wirkt beispielsweise ein Filet grösser als am Stück. Dadurch können Kosten eingespart und das Preisempfinden des Gastes verbessert werden.³⁴

Bedarfsplanung mithilfe von künstlicher Intelligenz

Technologische Lösungen wie Kitro³⁵ und KI-basierte Dienstleistungen von Unternehmen wie Prognolite³⁶ oder Perspective Food³⁷ ermöglichen eine individuell auf den Betrieb angepasste Bedarfsplanung. Gemäss Torsten Petersen, CEO von Perspective Food, analysiert die KI viele unterschiedliche Daten von Trendentwicklungen auf Social Media bis zu Bewegungsinformationen von Mobilitätsunternehmen. Auf dieser Basis macht sie eine Prognose zum Gästeaufkommen und gibt Empfehlungen für Einkauf und Menü-Gestaltung ab. Doch auch mit dem schlauesten Algorithmus wird die Bedarfsplanung noch nicht perfekt. Es braucht als Ergänzung den Menschen. «Nicht nur der Algorithmus, sondern das Wissen über Kommunikations- und Integrationsprozesse sind wichtig,» so Petersen. Das Thema Food Waste-Reduktion sollte auf Führungsebene angegangen werden und setzt grosses Engagement sowie teilweise Anpassungen von Betriebsstrukturen beispielsweise in den Bereichen Einkauf oder Menü-Planung voraus.

Vermeidung von No-Shows

Um No-Shows und damit verbundene Kosten zu vermeiden, ist eine offene Kommunikation zentral. Sie fördert das Bewusstsein der Gäste für Umsatz-Verluste und steigert das Verbindlichkeitsgefühl von Reservationen. Betriebe sollten dafür individuelle Lösungen finden, die zu ihnen passen.³⁸ Mögliche Massnahmen sind:

- > Persönliche Bestätigungen mit den wichtigsten Informationen zur Reservation, ergänzt durch spezielle Anreize, wie personalisierte Empfehlungen oder exklusive Angebote, um das Interesse der Gäste aufrechtzuerhalten. Beispielsweise ein Zugangscodes zu einer versteckten Bar, wie es das Pop-Up-Restaurant «Dusty Donkey» in Luzern macht.
- > Kleine Reminder kurz vor dem Termin mit Optionen zur Bestätigung oder Stornierung der Reservation, um Unsicherheiten frühzeitig zu klären.
- > Unterschiedliche Buchungsbedingungen, beispielsweise mit einer moderaten Stornierungsgebühr oder einer Anzahlung für besonders begehrte Zeiten.
- > Belohnungssysteme für Stammkunden, um die Bindung zu stärken und die Wahrscheinlichkeit von No-Shows zu verringern. Regelmässige Gäste können durch exklusive Angebote, Rabatte oder den Erlass einer obligatorischen Anzahlung für ihre Treue belohnt werden.
- > Wartelisten und ein intelligentes Buchungsmanagement, um freie Plätze bei No-Shows schnell füllen zu können

Dynamisches Pricing

In der Hotellerie oder für Flugreisen wird schon seit Jahren mit dynamischen Preisen gearbeitet. Zu Zeiten mit hoher Nachfrage, beispielsweise um Feiertage herum, werden die Preise erhöht. Gäste, die ausserhalb dieser Zeiten kommen, werden mit günstigeren Preisen belohnt. Dieser Ansatz ist auch in der Gastronomie eine Lösung, um die steigenden Kosten an die Gäste weiterzugeben und eine konstantere Auslastung zu erreichen. In der Praxis wird dies bereits umgesetzt: Die Menüs auf der Mittagskarte sind meist zu einem kleineren Preis zu haben, als wenn man dasselbe am Abend bestellt. Das Restaurant Moment in Bern verlangt neu 15 Franken mehr für das Menü am Wochenende. Dies ist ein dynamisches, aber trotzdem transparentes Preissystem. Bei dem Zürcher Gastrounternehmen Fredy Wiesner kosten Bestellungen zu Randzeiten teilweise weniger.³⁹

Der Branchenverband GastroSuisse hat in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern mit insgesamt über 900 Personen aus der gesamten Deutschschweiz ein Experiment zu dynamischem Pricing in der Gastronomie durchgeführt. Ergebnis:

Zunächst war die Reaktion der Gäste auf die unterschiedlichen Preise eher negativ. Sie fanden die Unterschiede nicht fair. Doch nach mehreren Tests veränderte sich ihre Einstellung positiv. Die Einführung von dynamischen Preisen sollte also langsam angegangen und gut kommuniziert werden.⁴⁰ Um negative Kund:innenreaktionen zu vermeiden, haben sich drei Richtlinien bewährt:⁴¹

1. Grosse Schwankungen vermeiden: Häufige und kleinere Preisanpassungen kommen bei Konsument:innen besser an als seltene und grössere Änderungen.
2. Zeit für die Umstellung nehmen: Gäste gewöhnen sich mit der Zeit an dynamische Preise und akzeptieren sie dadurch eher.
3. Die Regeln für die Anpassungen transparent kommunizieren: So können Kund:innen die Preisanpassungen besser nachvollziehen.

Konklusion

Das aktuelle Ressourcenproblem in der Hospitality-Branche lässt sich mit Individualisierung lösen – vermutlich nicht zu 100 Prozent, aber immerhin zu einem Teil. Dabei erfordert Individualisierung kein aufwändiges Customer-Relationship-Management-System, auch müssen nicht alle Gästewünsche stets erfüllt werden. Doch wenn sich Hospitality-Unternehmen in die Gäste hineinversetzen, empathisch mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren und genau wissen, wo sie welche Ressourcen im Betrieb verschwenden, können sie leicht massgeschneiderte Konzepte und Arbeitsmodelle entwickeln. Das führt zu steigenden Umsätzen, zufriedenen Mitarbeitenden und effektiv eingesetzten Ressourcen im Unternehmen.

Um langfristig erfolgreich zu sein, benötigt ein Hospitality-Betrieb zufriedene Gäste, motivierte Mitarbeitende und eine ökologisch und finanziell nachhaltige Unternehmenstrategie. Die wichtigsten Erkenntnisse:

Die Gäste von morgen: Bedürfnisse im Wandel

- > Individualisierung als neuer Standard: Gäste haben unterschiedliche Erwartungen, die weit verbreitete Standardisierung vernachlässigt individuelle Bedürfnisse.
 - > Erwartungshaltung und Zahlungsbereitschaft: Die Mehrheit der Gäste erwartet eine individuelle Betreuung und ist frustriert, wenn sie ausbleibt. Diese Gäste sind auch bereit, mehr für personalisierte Unterkünfte zu bezahlen.
 - > Veränderte Bedürfnisse: Trends wie New Work, Digitalisierung, gesellschaftlicher Wandel und die Wirtschaftslage beeinflussen die Konsumbedürfnisse und erfordern eine flexible, kundenorientierte Herangehensweise.
 - > Identifikation der Gästebedürfnisse: Ein gutes Verständnis für Gäste und ihre Wünsche ist entscheidend für eine erfolgreiche Individualisierung.
- > Integration von Technologie: KI und smarte Datenanalyse ermöglichen eine effektive Individualisierung von Dienstleistungen sowie eine effizientere Nutzung von Ressourcen.

Mitarbeitende im Fokus:

Fachkräfte halten, Talente fördern

- > Mehr als eine Ressource: Mitarbeitende sorgen wesentlich dafür, dass sich Gäste wohlfühlen und prägen das Image eines Hospitality-Betriebs. Die Mitarbeiter:innen sind entscheidend für eine flexible, individuelle Gästebetreuung.
- > Fachkräfte halten: Gute Mitarbeitende zu finden und zu halten, gehört zu den grössten Herausforderungen der Branche.
- > Kostenpunkt Fluktuation: Die hohe Fluktuation in der Branche verursacht erhebliche Kosten, vor allem bei der Personalsuche, in Auswahlprozessen und durch Effizienzverluste in Einarbeitungsphasen.
- > Hauptgründe für die vielen Wechsel der Mitarbeitenden: Mangelnde Work-Life-Balance, zu niedriges Gehalt, fehlende berufliche Entwicklung und mangelnde Anerkennung.
- > Lösungsansätze zur Eindämmung der Fluktuation:
 - Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sicherstellen
 - In individuelle Aus-, und Weiterbildungen von Mitarbeitenden investieren
 - Eine offene Kommunikationskultur entwickeln
 - Abwechslungsreiche, sinnstiftende Aufgaben anbieten
 - Eine transparente Organisationsstruktur etablieren
 - Führungskräfte mit ausgeprägten Leadership-Kompetenzen fördern

Nachhaltige Praxis:

Food Waste vermeiden, Umsätze steigern

- > Höhere Ausgaben: Ohne wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit wird ein Hospitality-Betrieb nicht erfolgreich sein. Doch Food Waste, No-Shows und steigende Kosten für Lebensmittel, Energie und Personal stellen bedeutende Herausforderungen dar.
- > Less is more I: Ein spezifisches Konzept mit überschaubarer Menükarte verhindert Überproduktion und kann die Bedürfnisse einer eng definierten Zielgruppe passgenau erfüllen.
- > Less is more II: Die Anpassung der Portionsgrösse reduziert Tellerrückgänge, eine kluge Präsentation der Speisen kann einen positiven Einfluss auf das Sättigungsgefühl und die Zahlungsbereitschaft der Gäste haben.
- > Datenbasiert arbeiten: Technologische, KI-basierte Lösungen können helfen, Mitarbeitende und Waren bedarfsgerecht einzuplanen.
- > No-Shows vermeiden: Die negativen Effekte von No-Shows können durch offene Kommunikation, persönliche Bestätigungen, Erinnerungsnachrichten, flexible Buchungsbedingungen, Belohnungssysteme und intelligentes Buchungsmanagement reduziert werden.
- > Dynamisches Pricing: Preisanpassungen, bereits in der Hotellerie etabliert, können eine Lösung sein, um die Gäste an den steigenden Kosten zu beteiligen und die Auslastung zu optimieren.

Massgeschneiderter Erfolg

Nicht alle Lösungsansätze lassen sich eins zu eins auf alle Betriebe anwenden. Massnahmen zur Individualisierung sollten nicht nur genau zu den Gästen passen, sondern auch zum einzelnen Unternehmen. Nur dann funktioniert Individualisierung effektiv. Ein Betrieb muss sich dabei mit grundlegenden Fragen auseinandersetzen: Wer sind meine Gäste und was sind ihre Bedürfnisse? Wer sind meine Mitarbeitenden und was sind ihre

Bedürfnisse? Wie funktionieren meine betrieblichen Abläufe und wo entstehen die grössten Kosten? Erst wenn diese Fragen klar beantwortet sind, können Individualisierungsmassnahmen effektiv eingeführt werden.

Die meisten Massnahmen sind dabei anfangs mit Mehrkosten verbunden. Die Analyse des Betriebs und seiner Zielgruppen, die Einführung neuer technischer Systeme, die Entwicklung neuer Angebote oder die Förderung und Bindung der Mitarbeitenden – das alles kostet Geld. Doch diese Investitionen lohnen sich. Denn langfristig wird der Betrieb mit den Individualisierungsmassnahmen die Kosten senken, Ressourcen einsparen und den Umsatz steigern können.

Anhang: Methode & Vorgehen

Kickoff-Meeting

Im Juni 2023 hat sich das Projektteam der SHL und des GDI zum Kickoff getroffen, um die Stossrichtung des Reports und den Ablauf des Projekts zu definieren. Es wurden erste Ideen für Fokusthemen gesammelt, Rollen und Verantwortlichkeiten zugeteilt und die wichtigsten Meilensteine bis zur Veröffentlichung festgelegt.

Desk Research

Die Autor:innen haben sich durch Recherche von Fachliteratur sowie das Screening von News-Artikeln und neuer Geschäftsideen einen ersten Überblick zum Status Quo und zu den wichtigsten Entwicklungen in Hotellerie und Gastronomie verschafft. Darauf aufbauend wurden die grössten Herausforderungen der Hospitality-Branche identifiziert und Lösungsansätze entwickelt, wie diese Herausforderungen mit Individualisierung gelöst werden können.

Interne Work-Sessions

Das Projektteam hat sich in regelmässigen Abständen virtuell sowie vor Ort in Luzern oder in Rüschiikon getroffen. Während dieser Work-Sessions wurde der aktuelle Zwischenstand des Projekts besprochen, Fragen geklärt und über das weitere Vorgehen diskutiert.

Experteninterviews

Zwischen September und November 2023 fanden Interviews mit verschiedenen Fachleuten aus der Hotellerie, Gastronomie und verwandten Branchen der Hospitality statt. Wir möchten allen Experten herzlich für ihre wertvolle Unterstützung danken.

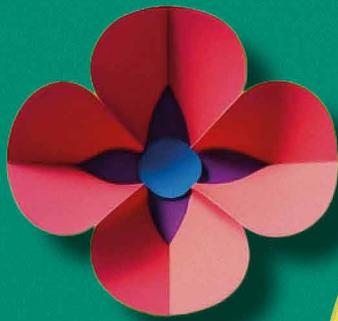
Die folgenden Fachpersonen durfte das Projektteam interviewen (in alphabetischer Reihenfolge):

- > Markus Conzelmann, General Manager, Radisson Blu Hotel Luzern
- > Cristian Marguth, Market Team Manager, Booking.com
- > Dr. Torsten Petersen, Chief Executive Officer, Perspective Food
- > Jochen Pinsker, Industry Advisor Foodservice Europe, Circana
- > Markus Segmüller, Inhaber, Carlton Zürich AG

Online-Umfrage

Um herauszufinden, wie gut die Fluktuation im Gastgewerbe gemessen wird, hat das Projektteam in einer Online-Umfrage nationale und internationale Hospitality-Betriebe nach ihrem Standort, ihrer Grösse und ihrer Klassifizierung befragt. Anschliessend wurde die jährliche Fluktuationsrate abgefragt und analysiert, um Muster zu identifizieren. Es stellte sich heraus, dass lediglich 25 Prozent der insgesamt 37 Unternehmen die jährliche Fluktuationsrate erheben.

- ¹ Inside das Hotelmagazin (29.03.2023). «Auswirkung der Inflation auf Hotels – angemessene Maßnahmen». <https://bit.ly/4avUjCz>
- ² KMU-Portal des SECO (23.11.2022). «Aufschwung der Hotellerie durch hohe Energiekosten gedämpft». <https://bit.ly/3GLLqqR>
- ³ HotellerieSuisse (23.12.2022). «Fachkräftemangel im Gastgewerbe: Schwächen bestehender Indizes und Vorschlag neuer Index». <https://bit.ly/3RylGDh>
- ⁴ McKinsey & Co. (12.11.2021). «The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying». <https://mck.co/3RiDFie>
- ⁵ VentaVid (07.07.2023). «Why Personalization Is the Key to Unlocking More Sales». <https://bit.ly/3TuqiWj>
- ⁶ Expedia Group (2021). «Was Reisende im Jahr 2021 wollen». <https://bit.ly/3TrFVFfa>
- ⁷ Bundesamt für Statistik (2023). «Teleheimarbeit». <https://bit.ly/3Ty3wnQ>
- ⁸ CNBC (24.02.2023). Big city restaurants and bars are missing office workers' spending on Mondays and Fridays». <https://bit.ly/41rOsdI>
- ⁹ Foodservice (14.09.2023). «Gastronomie im Aufschwung trotz vieler Krisen». <https://bit.ly/485BtQQ>
- ¹⁰ Interview mit Markus Segmüller, Inhaber, Carlton Zürich AG, 12.10.2023, schriftlich
- ¹¹ Coop (Januar 2023). «Plant Based Food Report 2023». <https://bit.ly/47etkIU>
- ¹² Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (01.11.2023). «Konsumentenstimmung». <https://bit.ly/3Ny40q6>
- ¹³ Interview mit Cristian Marguth, Market Team Manager, booking.com, 17.10.2023, schriftlich
- ¹⁴ Business News Daily (20.10.2023). «Everyone Is Not Your Customer: That's OK». <https://bit.ly/482Di0R>
- ¹⁵ simonandjosef.com
- ¹⁶ Statista (09.04.2019). «In diesen Branchen wechseln Beschäftigte oft den Job». <https://bit.ly/3N7Cu2H>
- ¹⁷ Hohmann, O. und Ullrich, P. (2023). «Handelsgastronomie in Deutschland 2023: Die Sicht der Händler und das Verhalten der Konsumierenden». Whitepaper. EHI Retail Institute. <https://bit.ly/3G2ph7c>
- ¹⁸ Robert Half (16.09.2019). «Hohe Mitarbeiterfluktuation beunruhigt Schweizer Unternehmen». <https://bit.ly/3QIDaMP>
- ¹⁹ Ernst & Young (2019). «Ergebnisbericht Zukunft der Arbeit CH 2019». <https://binged.it/41IDhge>
- ²⁰ SwissSkills (2023). «Erwartungen der Gen Z an die Arbeitswelt». <https://bit.ly/47bbBTt>
- ²¹ Strässner, A.-M., Adis Merdzanovic, and Adrienne Suvada. «Employer Branding Studie 2023: Status-quo und Erfolgsfaktoren im Employer Branding bei Schweizer Unternehmen». (2023). <https://bit.ly/49BbrpW>
- ²² Ernst & Young (2019). «Ergebnisbericht Zukunft der Arbeit CH 2019». <https://binged.it/41IDhge>
- ²³ Robert Half (16.09.2019). «Hohe Mitarbeiterfluktuation beunruhigt Schweizer Unternehmen». <https://bit.ly/3QIDaMP>
- ²⁴ Bundesamt für Umwelt (17.08.2023). «Lebensmittelabfälle». <https://bit.ly/3thZ1TI>
- ²⁵ Berner Fachhochschule (2018). «Kosten senken und Food Waste vermeiden – Einsparpotenziale in der Schweizer Gastronomie» Kurzstudie. <https://bit.ly/3trOd5u>
- ²⁶ GastroSuisse. «Der Umgang mit Doppelreservierungen und „No-Shows“». Merkblatt. <https://bit.ly/4aptgdj>
- ²⁷ Lunchgate (26.01.2023). «Wenn Tische leer bleiben - Der No-Show Report 2022». <https://bit.ly/3NBrief>
- ²⁸ Htr hotelrevue (28.06.2022) «Inflation stellt Gastrobetriebe vor Dilemma». <https://bit.ly/3v4nKLE>
- ²⁹ SRF (21.08.2023). «Personalmangel im Gastgewerbe – jetzt steigen die Löhne». <https://bit.ly/477Tkpc>
- ³⁰ Iyengar, S. S. und Lepper, M. R. (2000). «When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?». *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 995–1006. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.995>
- ³¹ Zeit Online (11.05.2012). «Die Nebenwirkungen der Freiheit». <https://bit.ly/4aoO82V>
- ³² Tagblatt (14.10.2018). «Wirt bekämpfen Foodwaste in ihren Restaurants». <https://bit.ly/3RO4jiZ>
- ³³ Wansink, B. und van Ittersum, K. (2013). «Portion size me: Plate-size induced consumption norms and win-win solutions for reducing food intake and waste». *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 19(4), 320–332. <https://doi.org/10.1037/a0035053>
- ³⁴ Chandon, P. (2023). Professor of Marketing, INSEAD. Keynote an der International Food Innovation Conference 2023. <https://bit.ly/3TOTy1B>
- ³⁵ www.kitro.ch
- ³⁶ prognolite.com
- ³⁷ perspective-food.com/de
- ³⁸ Sumup Business Guide. «No-Shows in der Gastronomie: 8 Lösungen, um sie zu vermeiden». <https://bit.ly/3RthWCP>
- ³⁹ Tagesanzeiger (27.10.23). «Dynamische Preise in Restaurants». <http://bit.ly/48siGPM>
- ⁴⁰ Hochschule Luzern (2023). «Was die Gastronomie bei Dynamic Pricing und du bei deiner Bachelorarbeit beachten solltest». <https://bit.ly/3thgpyL>
- ⁴¹ Rudolph, T., Steiner, D. und Scheidegger, G. (2021). «Dynamisches Preismanagement im Handel: Handlungsempfehlungen für eine faire Preisgestaltung». *Marketing Review* St. Gallen. <https://bit.ly/3GOGzjx>



© SHL & GDI 2024

Herausgeber

SHL Schweizerische Hotelfachschule Luzern
Adligenswilerstrasse 22
CH-6006 Luzern
Tel +41 41 417 33 33
info@shl.ch
www.shl.ch

GDI Gottlieb Duttweiler Institute
Langhaldenstrasse 21
CH-8803 Rüschlikon / Zürich
Tel +41 44 724 61 11
info@gdi.ch
www.gdi.ch