



# Bericht über Trends im Gastgewerbe

Zukunftsweisende Forschungsergebnisse der EHL Fakultät.  
Wie kann sich das Gastgewerbe in der heutigen Zeit  
des Wandels als attraktiv, technikaffin und nachhaltig  
innovativ neu positionieren?

EINBLICKE VON:

*Stefano Borzillo, Carlos Martin-Rios, Sébastien Fernandez,  
Guy Llewellyn, Stéphanie Pougnet, Margarita Cruz, Florent  
Girardin, Luciano Lopez, Maggie Chen,  
Matthias Fuchs, René Woltering, Rémy Rein.*

# 2023

Wie kann sich das Gastgewerbe angesichts der sich wandelnden Zeiten und der sich ändernden Kundenbedürfnisse als attraktiver, technologiebewusster, nachhaltiger und innovativer Sektor neu positionieren? Diese Frage stellt sich immer wieder nach einigen schwierigen Jahren, in denen viele alte, „sichere“ Gegebenheiten der Branche auf den Kopf gestellt wurden.

Glücklicherweise ist das Gastgewerbe von Natur aus sehr widerstandsfähig, denn die ständige Anpassung an vergangene Störungen (Aufkommen der digitalen OTA-Giganten, neue Verbrauchererwartungen, eine globale Pandemie) hat nur dazu beigetragen, unsere Beweglichkeit zu stärken. Heute spüren wir mehr denn je ein aufregendes Potenzial bei der Neudefinition von Problemen und der Schaffung neuer Branchenparadigmen. Das Handbuch des Gastgewerbes muss neu geschrieben werden: Zeit für Kreativität, Kühnheit, Innovation und Daten!

An der EHL sind unsere Forschungsmitarbeiter sehr stolz darauf, Daten und Analysen aus der Praxis zu sammeln, da sie wissen, dass ihre Erkenntnisse direkt im Unterricht gelehrt werden. Die EHL-Absolventen wiederum gehen mit der richtigen Balance aus faktisch aktueller Theorie und Praxis in den Beruf. Es handelt sich um einen positiven Kreislauf, bei dem Industrie und Bildungswesen in einem kollaborativen Ökosystem zusammenarbeiten, wobei der eine den anderen ständig informiert, was wiederum dazu beiträgt, ein starkes Image zu schaffen, das durch Führung angetrieben wird.

Im Laufe des letzten Jahres haben wir alle die jüngsten externen Kräfte kennengelernt, die an das Fenster der Branche gehämmert haben: eine Post-Pandemie-Landschaft, die die Natur und die Werte der Arbeit verändert hat, ein andauernder Krieg und die daraus resultierende Energiekrise, die positive und negative Allgegenwärtigkeit der Digitalisierung und vor allem der dringende Ruf nach nachhaltigen, regenerativen Praktiken.

Aber was oft auf dieser Liste fehlt, ist der menschliche Aspekt. Ob Manager, Angestellter oder Kunde, das Bedürfnis nach Verbindung, Bestätigung und Wachstum wird heute zum wichtigsten Analysemechanismus, um unsere zukünftige Welt zu verstehen – sowohl persönlich als auch beruflich. Die kommenden Generationen von Führungskräften im Gastgewerbe erwarten eine Karriere in einem Sektor, der attraktiv und zielge-

richtet ist und eine gute Work-Life-Balance bietet. Daher ist es kein Zufall, dass bei der Bewältigung des derzeitigen Arbeitskräftemangels im Gastgewerbe oder der Entwicklung neuer Hotelangebote, die auf emotionalen Erlebnissen basieren, die menschliche Komponente im Mittelpunkt steht und Lösungen und Innovationen vorantreibt.

Ebenso zentral ist das Thema Authentizität und korrekte Kommunikation. Nach dem Personalmangel ist die Nachhaltigkeit das zweitwichtigste Problem, mit dem sich das Gastgewerbe auseinandersetzen muss. Aber wie unsere Untersuchungen zeigen, ist „Nachhaltigkeit“ nur ein fadenscheiniges Beiwerk, wenn sie nicht auf einer authentischen Wertschöpfungskette und einem kohärenten, transparenten Geschäftsmodell von Anfang bis Ende beruht. Ob es sich um Immobilien, Luxusgüter oder Wein handelt, es gibt eine klare Infrastruktur für die Schaffung glaubwürdiger und wirksamer nachhaltiger Praktiken: Im Mittelpunkt steht die Authentizität.

Diese Sammlung von Forschungsergebnissen der EHL-Fakultät zielt darauf ab, einige wesentliche rote Fäden zu vermitteln, um die Chancen und Herausforderungen des heutigen Gastgewerbes zu verstehen. Trotz der Ära der „Permanxiety“ und Polarisierung, in der wir derzeit leben, ist dies eine sehr spannende Zeit für das Gastgewerbe, da wir erkennen, welche wichtige Rolle Kreativität, Menschlichkeit und Authentizität für den Sektor und seine Interessenträger haben können.

#### **MARKUS VENZIN**

CEO der EHL Group.



# INHALTSVERZEICHNIS

- 01 **Arbeitskräftemangel in der Hotelbranche: Lösungen sollten Technologie, Flexibilität, und Fortbildung beinhalten - Aber vor allem einen Paradigmenwechsel | p 02**
- 02 **Lösungen für die Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit: Die Rolle von digitalen Technologien und Technologie-Start-ups | p 06**
- 03 **Nachhaltige Immobilien - steigender Druck für Hotelinvestoren | p 11**
- 04 **Authentizität in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie | p 17**
- 05 **Menschenzentriertes Nachhaltigkeitsmarketing zur Steigerung der Verbrauchernachfrage | p 23**
- 06 **Diversifizierung der Restaurant-Einnahmen heute | p 27**
- 07 **Neue Einstellungen zu CE-Praktiken: Überdenken und neu gestalten | p 33**
- 08 **Personalanalyse: Chancen und Herausforderungen für das Gastgewerbe | p 38**
- 09 **Fasswein: Tradition trifft auf Innovation | p 43**
- 10 **Kunden mit Erlebnissen der thematischen Gastfreundschaft einbinden | p 49**
- 11 **Mehr über die EHL erfahren | p 54**

# Arbeitskräftemangel in der Hotelbranche: Lösungen sollten Technologie, Flexibilität, und Fortbildung beinhalten - Aber vor allem einen Paradigmenwechsel

Dr. Stefano BORZILLO, Außerordentlicher Professor.

## Beschleunigung bereits bestehender Arbeitstrends: Erkenntnisse sind von Bedeutung

Das Problem des Arbeitskräfteangebots in der Branche zeichnete sich bereits ab, bevor COVID das Phänomen auslöste. Eine Studie des HES-SO Wallis aus dem Jahr 2022 beschreibt die Hintergründe für die jüngste Verschärfung der Krise auf dem Arbeitsmarkt und gibt damit ein vertrautes Bild wieder: Während die internationale Ausrichtung des Gastgewerbes positiv bewertet wurde, wiesen die Befragten auf das stressige Arbeitsumfeld, die häufigen Überstunden und die niedrigen Gehälter in dieser Branche hin. Mehr als 50 % der Befragten sind der Ansicht, dass die Arbeit im Gastgewerbe «in unserer Gesellschaft nicht geschätzt wird» und erwähnen, dass die Arbeitszeiten «verschoben und manchmal restriktiv» sind. Auch Darstellungen des Hotelgewerbes in den Nachrichten während der Pandemie haben sich negativ auf die Wahrnehmung in der jüngeren Generation ausgewirkt, insbesondere im Hinblick auf unflexible und schwierige Karrieremodelle.

## Lösungen aus offenen Gesprächen:

Im Dezember 2021 veröffentlichte der [World Travel & Tourism Council \(WTTC\)](#) mehrere strategische Empfehlungen, um die Branche für Arbeitssuchende attraktiver zu gestalten, darunter die «Erleichterung der Mobilität der Arbeitskräfte und die Arbeit aus der Ferne, die Bereitstellung von Sicherheitsmechanismen, Fortbildungen und Umschulungen der Arbeitskräfte und die Bindung von Talenten sowie die Schaffung und Förderung von Bildungs- und Ausbildungsplätzen.»<sup>1</sup>

Spätere Überlegungen von Organisationen wie [McKinsey](#) und [BCG](#) zur Anwerbung und Bindung von Talenten haben den breit angelegten (aber fundierten) Ratschlägen des WTTC die nötige Struktur verliehen. Sie neigen nicht dazu, vor dem heiklen Thema der Vergütung zurückzuschrecken, wobei «Löhne und Gehälter» noch vor Zeitplanflexibilität, Sozialleistungen, Karrierewachstum und Weiterbildung rangieren.

Im gleichen Sinne hebt Gallup in seinem «[2022 Guide to Employee Engagement](#) (Leitfaden zum Mitarbeiterengagement)» die Aufmerksamkeit hervor, die Arbeitgeber dem Engagement ihrer Mitarbeiter durch «wachstumsorientierte Gespräche» und «klare, kontinuierliche Kommunikation» widmen.

Das Sprichwort besagt, dass Wissen Macht ist. Zumindest diese Art regelmäßiger und offener Gespräche wird den Hotelmanagern ein besseres Verständnis für die spezifischen Motivatoren und Stressfaktoren der Mitarbeiter vermitteln.

Vielleicht erklärt das, warum Hilton immer wieder zu den besten Arbeitgebern der Welt zählt und zum zweiten Mal in Folge den zweiten Platz in der Rangliste belegt - [als einziges Unternehmen im Gastgewerbe unter den Top 25](#). Der Grund für diesen Erfolg ist eine bemerkenswert hohe Rücklaufquote (92 %) bei der Umfrage unter den Teammitgliedern des Unternehmens, die einen Großteil der internen Gespräche und Programme zur Mitarbeiterentwicklung und -bindung bestimmt. Infolgedessen wendet Hilton beträchtliche Ressourcen auf, um Talente zu finden, die den Unternehmenswerten entsprechen, und bietet ihnen Wachstumschancen, ein breiteres Spektrum an Weiterbildungs- und Kompetenzerweiterungsmöglichkeiten sowie Anerkennung, Belohnungen und eine transparente Karriereentwicklung.

## Strategien zur Mitarbeiterbindung: Transparenz, Flexibilität und Wachstum

Transparenz ist entscheidend wenn es darum geht, die Strategie eines Unternehmens in Bezug auf die Bindung und Gewinnung von Talenten zu kommunizieren. Diese sollte sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet sein, wie die gewagte Entscheidung von Accor zeigt, dem weltweiten Talentmangel in der Branche direkt zu begegnen.

Das Unternehmen tut dies, indem es kurzfristige Lösungen (wettbewerbsfähige Vergütung, flexiblere Zeitpläne, Rationalisierung und Modernisierung bestimmter Aufgaben) und langfristige Projekte (Investitionen in technologiegestützte Automatisierung und die damit verbundene Weiterbildung, Neugestaltung der Belegschaft, um flexible, externe, gig-ähnliche Einstellungen zu ermöglichen, Anpassung des Wertversprechens für Mitarbeiter an das moderne Zeitalter und Investitionen in nicht-traditionelle Rekrutierungskanäle) skizziert<sup>2</sup>. Um sicherzustellen, dass Mitarbeiter und potenzielle neue Mitarbeiter auf dem Laufenden gehalten werden, hat Accor mehrere Kampagnen in den sozialen Medien gestartet und die regionalen Abteilungen damit beauftragt, sich auf die Programme zu konzentrieren, die für ihre Regionen am sinnvollsten sind (z. B. ein neu gestaltetes Empfehlungsprogramm und [ein Programm zur Anwerbung von Flüchtlingen in Nordamerika; Same-Day-Hire-Programme in der Pazifikregion](#)).

<sup>1</sup>Misraji, et al. *Ibid* | <sup>2</sup>Bekämpfung des Hotel-Talentmangels: Accor's Global and Local Actions» EHL Präsentation (Sommer 2022).

Während viele seiner digitalen Lösungen intern entwickelt werden, hat sich Accor zunehmend auf Innovationen von Start-ups verlassen. Diese [Open-Source-Strategie](#) der «Co-Entwicklung und Co-Kreation» mit HotelTech-Unternehmern «erfolgt in Form von wirtschaftlichen Partnerschaften, Pilotkonzepten in Hotels und sogar durch den Erwerb von Kapitalbeteiligungen an einigen Start-ups.» Zu solchen Akquisitionen gehören: Wipolo, eine mobile Buchungs-App, und FastBooking, ein Tool für unabhängige Hotels zur Entwicklung des Direktvertriebs.

Dank beträchtlicher Ressourcen, des Vertrauens in seine bestehenden und zukünftigen Talente und einer auf die Digitalisierung ausgerichteten Umstrukturierung seiner Belegschaft und seiner Karriereöglichkeiten, startet Accor, wie viele seiner Wettbewerber, ein Experiment in großem Umfang. Nächstes Jahr um diese Zeit sollten die Ergebnisse zeigen, ob dieser Ansatz zu einer besseren Gewinnung und Bindung von Talenten führt.

Neben der direkten Übernahme von Start-ups haben Hotels auch die Möglichkeit, interne Start-ups zu entwickeln, die entweder in den Betrieb integriert oder später ausgegliedert werden. Unabhängig davon, ob es sich um «In-Trepreneure» oder externe Technologieanbieter handelt, die mit der Entwicklung digitaler Lösungen beauftragt werden, wird die für beide Seiten vorteilhafte Beziehung zwischen ihnen und den Hotels beträchtliche Datenmengen von den Nutzern generieren. Dazu gehören nicht nur die Gäste, sondern auch aktuelle, ehemalige und künftige Mitarbeiter.

## Fazit: das neue Modell “Basic versus Baller”

In der kurzlebigen Sendung Basic Versus Baller von TastemadeTV: Reisen um jeden Preis (2018-2019), zogen die Filmproduzenten-Brüder Alex und Marko Ayling in jeder Folge bei der Ankunft an einem neuen Reiseziel ein Los. Wer würde ein fürstliches Budget erhalten, um in den besten Unterkünften des Ortes zu übernachten und zu speisen, und wer müsste ein paar Hundert Dollar auf drei Tage verteilen und sich in einer Jugendherberge von Ramen ernähren?

Beide Brüder haben es geschafft, genau das zu erreichen, was sie sich vorgenommen hatten. Der eine fand clevere Lösungen, um die besten günstigen Restaurants und kostenlosen Aktivitäten einer Stadt zu erkunden und in preisgünstigen, aber sicheren und saubereren Unterkünften zu übernachten, während der andere Wert darauf legte, alle Annehmlichkeiten und Dienstleistungen von Luxushotels zu nutzen.

Ebenso ist die aufstrebende Hotelbranche eine Branche, die die Erwartungen einer neu entstehenden Gruppe von Reisen-

den berücksichtigt, die technisch versiert, an Nachhaltigkeit und zielgerichteten Erlebnissen interessiert und mühsamer Prozesse müde geworden sind. Kontaktloses Ein- und Auschecken muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass ein Hotel am falschen Ende spart, wenn dagegen der Gast eines Premium-Hotels bei seiner Ankunft vom Personal mit Namen begrüßt wird, ihm ein Begrüßungsgetränk auf einem Sofa angeboten wird und er eine persönliche Führung durch das Hotel erhält. In ähnlicher Weise kann ein Geschäftsreisender, der nur für kurze Zeit bleibt, dieselben automatisierten Transaktionen - wenn auch in einem Budget-Hotel mit sehr wenig Personal - als Zeitersparnis und als Grund dafür ansehen, warum er in einem 80-Dollar-Hotel eine moderne Dusche, eine Nespresso-Maschine und einen Bluetooth-Lautsprecher finden konnte.

In einem hochgradig differenzierten Luxusbetrieb werden durch die Automatisierung bestimmter Verwaltungsprozesse, wie der Rechnungslegung (die dem Kunden keinen erkennbaren Mehrwert bietet) und der Ausstattung der Mitarbeiter der Generation Z mit modernen Reservierungsverwaltungs-Tools anstelle von langsamen veralteten Systemen, Ressourcen freigesetzt, um den Gästen ein maßgeschneidertes Erlebnis zu bieten. Investitionen in intelligente Technologielösungen sind zwar anfangs kapitalintensiv, tragen aber letztendlich langfristig zur Kostensenkung bei und bieten so die Möglichkeit, Ausgaben für Gehälter umzuschichten und die Arbeitserfahrung für eine neue Generation von Arbeitnehmern attraktiver zu gestalten. Dies wiederum verringert die Fluktuation.

Am anderen Ende des Spektrums legen neue Angebote von Budgethotels den Schwerpunkt auf Effizienz und Kostenführung, insbesondere im Hinblick auf das Personal, das den größten Kostenfaktor in der Gewinn- und Verlustrechnung eines Hotels darstellt. Personalverwaltungssysteme wie [Hotel Effectiveness](#) helfen dabei, die Zeit der Mitarbeiter effektiver zu nutzen. Die Vereinfachung der Rolle des Hotels durch die Abschaffung bestimmter traditioneller F&B-Funktionen kann auch die Erwartungen der Gäste beeinflussen und die Personalkosten senken. Ein typisches Beispiel dafür ist der Ersatz eines mittelmäßigen Hotelrestaurants durch einen Selbstbedienungsmarkt (z. B. die EVEN-Hotels von IHG) oder einen Co-Working Space (Mama Shelter Hotels in Europa). Dadurch wird der Wert für den Kunden auf Bereiche verlagert, die heute möglicherweise wichtiger sind als in früheren Generationen.

Während diese Modellverschiebungen das Wachstum der Premium- und Budget-Hotels fördern dürften, bedrohen sie den mittleren Teil der Branche: Drei-Sterne-Hotels, die an einem traditionelleren, weniger spezialisierten Ansatz der Gastfreundschaft festhalten, sowie unabhängige Hotels, die nicht in der Lage sind, die erforderlichen Investitionen in Technologie, Einrichtungen, neue Erfahrungen oder neue Talente zu tätigen.

# AUF EINEN BLICK



**Dr. Stefano BORZILLO, Außerordentlicher Professor.**

Dr. Stefano Borzillo ist spezialisiert auf Organisationsverhalten. Seine Hauptforschungsgebiete sind Gruppen- und Teamdynamik, Communities of Practice, Prozesse der Wissensschaffung und Best-Practice-Transfer in Organisationen.

**Welche Änderungen bei den Einstellungsverfahren würden helfen, um den Personalmangel zu beheben?**

Ich zitiere unseren EHL-Professor für Hotel Assetmanagement, Remy Rein, der sich für ein flexibleres Arbeitssystem auf der Grundlage von Angebot und Nachfrage ausspricht. Die Idee ist, Mitarbeiter für ungeliebte Schichten, z.B. Sonntagabend, sehr frühe Morgenstunden oder späte Nächte, extra zu bezahlen (nicht unähnlich der Arbeitsweise von Uber). Dies sollte bei der Einstellung als Anreiz kommuniziert werden.

**Welche Rolle spielt die Automatisierung?**

Automatisierung und Datenanalyse können trotz der anfänglichen Investitionskosten langfristig eine wichtige Rolle bei der Senkung der Personalkosten spielen. Für die Mitarbeiter bedeutet dies, dass viele sich wiederholende Aufgaben ersetzt werden und mehr Raum für Abwechslung geschaffen wird, z. B. durch flexible, monatlich wechselnde Aufgaben, mehr Interaktion mit den Kunden und das Gefühl, dass sie ermutigt werden, neue Rollen auszuprobieren.

**Welche Einschränkungen gibt es für die Anwendung dieser neuen Maßnahmen?**

Denkweise und Geld. Veränderungen erfordern Investitionen vorab, und nicht viele Gastgewerbebetriebe haben nach Covid einen großzügigen Budgetspielraum. Es müssen neue IT-Systeme installiert werden, um die neuen Rahmenbedingungen zu verwalten - das bedeutet Budget sowie eine moderne Denkweise. Ein traditioneller KMU-Betrieb, der seit Jahrzehnten von denselben Eigentümern geführt wird, ist möglicherweise nicht so offen für neue Tools, während junge Unternehmer mit einer Start-up-Mentalität eher dazu neigen, innovative Methoden einzuführen und die Rolle von Daten zu nutzen.

# Lösungen für die Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit: Die Rolle von digitalen Technologien und Technologie-Start-ups

Dr. Carlos Martin-Rios, Außerordentlicher Professor.



Nachhaltigkeit entwickelt sich langsam zu einer treibenden Kraft bei der Neugestaltung des Geschäftsmodells und der Geschäftstätigkeit von Unternehmen. Da das Streben nach Nachhaltigkeit tiefgreifende, fundamentale Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft mit sich bringt, müssen sich Unternehmen nicht nur darum kümmern oder danach streben, nachhaltig zu sein, sondern nachhaltige Praktiken entschlossen umsetzen, um erfolgreich zu sein.

Im Vergleich zur verarbeitenden Industrie hat der Dienstleistungssektor - einschließlich Tourismus, Gastgewerbe, Foodservice und Unternehmensdienstleistungen - bei der Einführung von Nachhaltigkeitspraktiken und der Umgestaltung ihrer zentralen Geschäftsmodelle und Innovationsstrategien zur Förderung des Übergangs zur Nachhaltigkeit mehr Zeit benötigt. Obwohl das Interesse an allen Aspekten des Ressourcenmanagements (Lebensmittel, Energie, Wasser, Land, Materialien und Mobilität) zunimmt, gibt es keine klare Richtung, wie die Entscheidungsfindung im Bereich der Nachhaltigkeit in einen Wettbewerbsvorteil für eine robustere und leistungsfähigere Branche umgesetzt werden kann. Hierin liegt eine wichtige Frage: Wie können Dienstleistungsunternehmen die transformative Kraft digitaler Technologien nutzen, um den nachhaltigen Wandel des Dienstleistungssektors zu unterstützen?

## Einführung von Nachhaltigkeitspraktiken

Der Wandel der Dienstleistungen hin zu mehr Nachhaltigkeit erfordert drei grundlegende Veränderungen in der Art und Weise, wie Dienstleistungsgeschäft erbracht wird.

1. Unternehmen müssen die Grundsätze nachhaltiger Geschäftsmodelle (SBM) und die mit ihrer Einführung verbundenen Herausforderungen bewerten. Nachhaltige Geschäftsmodelle sind ganzheitlich und berücksichtigen die sozialen, finanziellen und ökologischen Auswirkungen des Unternehmens auf mehreren Ebenen: das Unternehmen selbst, die lokalen, regionalen und nationalen Interessengemeinschaften, die Branche, in der es tätig ist, und seine Konkurrenten, Verbündeten, Lieferanten und schließlich die sozialen und institutionellen Interessengruppen. Vielversprechend sind Geschäftsmodelle, die für alle Beteiligten in der Wertschöpfungskette Werte schaffen, ohne das natürliche, wirtschaftliche und soziale Kapital zu erschöpfen, auf das sie angewiesen sind. Die Unternehmen legen zunächst ihre strategischen Prioritäten im Bereich der Nachhaltigkeit fest, umreißen dann ihre Innovationsprioritäten und setzen sich schließlich konkrete und realistische Leistungsziele.
2. Größere Unternehmen müssen Ökosysteme aufbauen, um dauerhafte Beziehungen mit sich schnell verändernden, dynamischen Unternehmen zu knüpfen. Durch die Zusammenarbeit mit mehreren Partnern, Zulieferern, Anbietern, Joint Ventures und embryonalen Projekten werden Dienstleistungsunternehmen den Multi-Stakeholder-Charakter des Übergangs zur Nachhaltigkeit und seine Auswirkungen auf das Tourismus- und Gastgewerbe wieder ins Gleichgewicht bringen. Eine langfristige Sichtweise hilft, das Wichtige vom Dringenden zu unterscheiden. Eine solche langfristige Perspektive stützt sich auf die Zusammenarbeit mit Universitäten und ihren Gründerzentren, kleinen Start-ups, um Prototypen zu entwickeln, SOI mitzugestalten, über die Bedeutung von Dienstleistungen im 20. Jahrhundert hinauszuschauen und zu begreifen, was nachhaltige Dienstleistung im 21. Jahrhundert bedeutet.
3. Innovation bietet eine Vielzahl von Instrumenten, um Veränderungen anzustoßen. Nachhaltigkeitsinnovationen treiben systemische Veränderungen auf strategischer, betriebswirtschaftlicher und operativer Ebene voran. Dienstleistungsunternehmen müssen bei ihrem Übergang zu neuen Geschäftspraktiken auf Nachhaltigkeitsinnovationen setzen. Sie müssen eine explizite Strategie verfolgen, um ihre technischen Erfahrungen mit den Erfahrungen ihrer Kunden in Einklang zu bringen. Heute hilft ein lebendiges Ökosystem technologiebasierter Start-ups Dienstleistungsunternehmen dabei, ihre Nachhaltigkeitsstrategie voranzutreiben, indem es Synergien zwischen der nächsten Generation von Technologien (IoT, KI, fortschrittliche Robotik, Blockchain, 3-D-Druck) und der nächsten Generation nachhaltiger Dienstleistungen schafft.

## Kombination der strategischen Vision und Agilität von Technologie-Start-ups mit dem Fachwissen etablierter Dienste

In its broadest sense, the disruption of customer service is an illustrative example of how collaboration between large services and entrepreneurial ventures might drive innovation around automation and machine learning. Will the next generation of robots be used not only in car assembly lines or pharmaceutical production but also in grocery stores, hotels and restaurants? Imagine a world where routine tasks in kitchens, front-desks, supermarket stores are fully digital and robots and algorithms are capable of delivering personalized experiences.

In diesem Szenario kann der Sektor als Ganzes gering qualifizierte Positionen durch Arbeitsplätze ersetzen, die auf technischen und höherwertigen intellektuellen Fähigkeiten basieren. Die Professionalisierung ist einer der entscheidenden Faktoren, die das Tempo und den Umfang des nachhaltigen Wandels bestimmen werden. Führende Dienstleistungen werden unsere Gesellschaften in eine neue Phase führen, in der die soziale Kluft zwischen denjenigen, die Dienstleistungen in Anspruch nehmen, und denjenigen, die sie erbringen, weniger stark ausgeprägt ist.

## Nachhaltigkeit ist nichts für Einzelkämpfer

Kurzfristig gesehen sind Tech-Start-ups ein starker Motor für den Übergang des Dienstleistungssektors zur Nachhaltigkeit. Eine wichtige Lehre aus der aktuellen Forschung und Erfahrung ist, dass Nachhaltigkeit nichts für Einzelkämpfer ist. Tech-Start-ups haben einen erheblichen Einfluss in dieser neuen Landschaft und könnten eine Rolle bei der Förderung von SBM in Dienstleistungsunternehmen spielen.

Tech-Start-ups, die digitale Technologien für eine nachhaltige Zukunft nutzen, können zur Lösung der dringendsten ökologischen und sozialen Herausforderungen der Branche beitragen. Roboter, KI und IoT-Plattformen kombinieren Wissenschaft und Technik, um viele Aufgaben im Dienstleistungssektor zu automatisieren. Wir gehen davon aus, dass in der Dienstleistungslandschaft der nahen Zukunft Mensch und Maschine Hand in Hand arbeiten und ihre Stärken gegenseitig ergänzen.

Nehmen Sie das Beispiel von Start-ups wie [Kitro](#), das [KI einsetzt, um die Lebensmittelverschwendung in Großküchen quantitativ zu messen](#), oder [innovative Start-ups für Lösungen für Lebensmittelverpackungen](#). Ähnlich verhält es sich mit etablierten Unternehmensdienstleistern, die auf die Digitalisierung hinarbeiten, wie Lombard Odier (die nachhaltige Finanzen vorantreiben, indem sie den Fluss von Investitionen des Privatsektors in den Aufbau einer Netto-Null-Welt beschleunigen). Diese Unternehmen kombinieren KI, Algorithmen und maschinelles Lernen, um maßgeschneiderte Lösungen für ihre Kunden im Einzelhandel, im Gastgewerbe und in der Gastronomie zu entwickeln.

Sobald ein Unternehmen seine neue Geschäftsstrategie festgelegt hat, kann es Partnerschaften mit Start-ups eingehen, um Synergien zu nutzen. Restaurants können Partnerschaften mit Tech-Start-ups eingehen, um ihre Speisekarte auf Grundlage eines ausgeklügelten Algorithmus an die Vorlieben der Kunden anzupassen. Hotelmarken und Reisebüros können mit Technologiegiganten wie Amazon zusammenarbeiten, um auf Grundlage früherer Aktivitäten in sozialen Medien und des Kaufverhaltens einzigartige Reiseerlebnisse vorzuschlagen. Die Forschung zu IoT-Technologien im Servicemanagement steckt noch in den Kinderschuhen, doch stellt sie eines der spannendsten und vielversprechendsten Gebiete für neuartige Forschung und Praxis dar, insbesondere angesichts ihres Innovations- und Nachhaltigkeitspotenzials.

Die Bewältigung der großen Herausforderungen der Nachhaltigkeit ist eine Einbahnstraße, die Unternehmen und Gesellschaft in nie dagewesener Weise verändern kann. Dies erfordert jedoch eine langfristige Perspektive, die Kompromisse zwischen Zweck und Gewinn überwindet und den Bedarf an finanzieller Rendite und sozialer Wirkung berücksichtigt. Die digitale Revolution kann eine entscheidende Rolle dabei spielen, Unternehmen des Dienstleistungssektors dabei zu helfen, ihr Geschäft für die Gesellschaft, den Profit und den Planeten neu auszurichten.

# AUF EINEN BLICK



## Dr. Carlos Martin-Rios, Außerordentlicher Professor.

Dr. Carlos Martin-Rios ist spezialisiert auf Nachhaltigkeit, Innovationsmanagement und Führung. Er unterrichtet Kurse über CSR und nachhaltige Innovationen sowie Organisationsverhalten und Führung. Seine Forschung konzentriert sich auf Nachhaltigkeit und Innovationsmanagement und befasst sich mit der Frage, wie Managementtheorien zur Bewältigung großer Herausforderungen eingesetzt werden können.

**Was ist die wichtigste Botschaft, die Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit auffordert?**

Die wichtigste Botschaft ist sehr klar und einfach: 40 % der Unternehmen werden untergehen, wenn das 1,5-Grad-Ziel nicht erreicht wird. Kurz gesagt, die Geschäftsmodelle müssen ihre Funktionsweise ändern, damit Produktion, Betrieb und Lieferung für nachhaltige Ziele optimiert werden. Diese Veränderung der Abläufe erfordert spezifische Forschung und Erkenntnisse, die nicht im Alleingang gewonnen werden können. Der Dienstleistungssektor hat bisher viele Behauptungen darüber aufgestellt, wie er zu nachhaltigeren Arbeitsmodellen übergehen will, aber leider ist die Realität dieses Wandels noch sehr unausgereift. Deshalb sind Partnerschaften mit Tech-Start-ups so wichtig, um den Prozess mit frischen Ideen auf Grundlage von Synergien und digitaler Forschung voranzutreiben. Fachleute aus dem Gastgewerbe haben oft wenig tatsächliche Erfahrung im Umgang mit nachhaltigen Problemen, wie z. B. Lebensmittelverschwendung - ein Problem, das ein spezifisches technisches Bewusstsein und eine Datenanalyse erfordert, um effektiv gelöst zu werden.

**Warum fällt es dem Dienstleistungssektor so schwer, Nachhaltigkeit zu integrieren?**

Der Dienstleistungssektor - insbesondere das Gastgewerbe - ist von Natur aus ständig mit dem Betrieb beschäftigt. Es bleibt nur wenig Zeit, um tatsächlich einen Schritt zurückzugehen und a) zu überdenken, wie bestimmte Aufgaben erledigt werden könnten, und b) Daten und KI zu nutzen, um neue Ansätze zu entwickeln, die den aktuellen Herausforderungen (Personalmangel) und Zielen (Nachhaltigkeit) entsprechen. Kurz gesagt, das gesamte Konzept der Professionalisierung muss anders interpretiert werden. Nehmen wir zum Beispiel den Personalmangel im Gastgewerbe, der heute schlimmer ist denn je. Wir alle wollen eine Dienstleistungsgesellschaft, aber niemand will in ihr arbeiten - was noch dadurch verschlimmert wird, dass es uns nichts ausmacht, wenn eine Maschine unseren Kaffee macht, aber wir wollen nicht, dass eine Maschine ihn uns serviert. Diese Haltungen passen nicht zusammen. Die Rolle von Tech-Start-ups könnte ein großartiges Instrument sein, um diese Widersprüchlichkeiten zu beseitigen, die einer völlig innovativen Überarbeitung bedürfen.

# AUF EINEN BLICK

## Welche zusätzlichen Veränderungen könnte das Gastgewerbe vornehmen?

Es gibt viele Denkansätze, die dazu beitragen könnten, diesen Prozess zu beschleunigen:

- Zusammenarbeit mit Wettbewerbern zur gemeinsamen Lösung von Problemen.
- Partnerschaften mit Tech-Start-ups zur Entwicklung radikaler Nachhaltigkeitsinnovationen.
- Investition in Forschung und technische Innovation (z.B. Google and [Accor](#)).
- Schaffung von Geschäftsmodellen auf Grundlage lokaler Ökosystempartnerschaften.



# Nachhaltige Immobilien – Steigender Druck für Hotelinvestoren

Dr. René-Ojas Woltering, Assistenzprofessor.

Rémy Rein, Hauptdozent.



Welche Auswirkungen hat der Weg zur Klimaneutralität auf das Gastgewerbe? In diesem Artikel wird erläutert, wie sich das Verhalten von Verbrauchern und Investoren ändert, und es werden die Herausforderungen und Chancen für Hotelbetreiber und Investoren in den kommenden Jahren erörtert.

## Warum Nachhaltigkeit für das Gastgewerbe wichtig ist

Nachhaltigkeit und ESG haben sich von Randthemen zu Themen entwickelt, die heute ganz oben auf jedermanns Agenda stehen. Im Anschluss an das Pariser Klimaabkommen zur Eindämmung der globalen Erwärmung zielt der Green Deal der Europäischen Union langfristig auf Klimaneutralität für den Kontinent ab. Bis 2030 wollen die EU und die USA die Treibhausgasemissionen um mehr als 50 % senken. Die nächsten Jahre werden von der Entwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen geprägt sein, um sicherzustellen, dass diese ehrgeizigen Ziele durch konkrete Maßnahmen erreicht werden.

Für das Gastgewerbe steht viel auf dem Spiel. Gebäude, einschließlich Hotels, sind nach dem Verkehr [die größte Quelle von Treibhausgasen](#). Tatsächlich verbraucht der Hotelbetrieb mehr Energie als jeder andere Gebäudetyp und ist für schätzungsweise [1% der weltweiten Kohlenstoffemissionen](#) verantwortlich. Die langfristige Verpflichtung der meisten großen Hotelketten, kohlenstoffneutral zu werden, ist daher ein wichtiges Ziel, auch um das Bewusstsein der Menschen zu schärfen, die in den Hotels übernachten und deren Annehmlichkeiten genießen.

Der Netto-Null-Betrieb ist jedoch nur eine Seite der Medaille. Der durch den Bau und die Renovierung von Gebäuden freigesetzte Kohlenstoff trägt zu mindestens [21% der weltweiten Emissionen](#) bei. Angesichts des weltweiten Anteils von Hotelimmobilien und des anhaltenden Wachstums des Sektors könnten bis zu 10 % der freigesetzten Kohlenstoffemissionen auf Hotels entfallen. Nach dieser Schätzung ist der Hotelbau für weitere 2 % der weltweiten Kohlenstoffemissionen verantwortlich, so dass sich der gesamte Fußabdruck des Gastgewerbes auf 3 % beläuft.

## Die Rolle der Berichtssysteme

Investoren und Wirtschaftsführer sollten versuchen vorherzusagen, wohin der Puck geht, nicht wo er war. Angesichts der jüngsten Entwicklungen ist es nicht überraschend, dass

Nachhaltigkeit auch das Hauptthema des International Hospitality Investor Forum (IHIF) 2022 in Berlin war.

Hotelbetriebe sollten ihre Kompetenz institutionalisieren, indem sie in ihren Zentralen spezielle Teams einrichten, die geeignete Mess- und Berichtssysteme einführen. Auf dem IHIF-Treffen herrschte Einigkeit darüber, dass der wichtigste Leistungsindikator (KPI) zur Überwachung der Nachhaltigkeit der Energieverbrauch eines Hotels ist. Die Berichterstattung ist nicht nur eine kommende CSRD-Anforderung. Eine objektive Überprüfung der aktuellen Situation ist auch die Grundlage, um einen Wandel in die richtige Richtung anzustoßen.

## Reisende bevorzugen nachhaltige Hotels – sind sie auch gewillt dafür zu bezahlen?

[71% der Reisenden weltweit wollen nachhaltiger reisen](#), so der jüngste Bericht von Booking über nachhaltiges Reisen. Diese Statistik stellt einen Anstieg von 10 % im Vergleich zum Vorjahr dar. Die Hälfte der Befragten führt die steigende Bedeutung nachhaltiger Reiseentscheidungen auf die jüngsten Nachrichten über den Klimawandel zurück. Die Folgen dieses Trends für Hotelbesitzer und -betreiber sind erheblich. 70 % der Befragten gaben an, dass sie sich eher für ein nachhaltiges Hotel entscheiden würden, unabhängig davon, ob sie explizit nach einem solchen Hotel suchen oder nicht.

Aber sind Kunden auch gewillt, mehr zu bezahlen? Die akademische Forschung deutet auf einen Wandel im Verbraucherverhalten hin. Während Hotelgäste 2014, [noch einen Preisnachlass auf den Zimmerpreis verlangten](#), um gängige Nachhaltigkeitspraktiken von Hotels zu akzeptieren, belegen neuere Studien, dass die Kunden endlich bereit sind, mehr zu bezahlen. [Grüne Hotels profitieren von einem Zimmerpreisaufschlag von 6,5 %](#) ohne dass die Auslastung sinkt, vor allem aufgrund der besseren Umgebungsqualität in den Innenräumen.

## Die Grüne Prämie

In Zeiten der Unsicherheit neigen Investoren dazu, risikoscheuer zu werden. Angesichts des sich entwickelnden regulatorischen Umfelds ist es daher nicht verwunderlich, dass sowohl Eigenkapitalinvestoren als auch Finanziere dazu neigen, den weniger risikoreichen Weg einzuschlagen und bereits heute in nachhaltigere Hotels zu investieren.

Auf Seiten der Finanzierung wurde auf dem IHIF-Treffen deutlich, dass einige Banken bereits keine Kredite mehr für Hotels vergeben, die nicht nachhaltig agieren. Das Zögern bei der Kreditvergabe an nicht nachhaltige Hotels ist verständlich, wenn man bedenkt, dass auch die Kreditgeber bald verpflichtet sein könnten, über die Nachhaltigkeit ihrer Kreditportfolios zu berichten. Möglicherweise wird auch die Nachfrage nach grünen Anleihen als Fremdfinanzierungsinstrument steigen. Die so genannte «grüne Prämie» für nachhaltige Anleihen führt zu günstigeren Zinssätzen für den Kreditnehmer.

Aufseiten der Aktieninvestoren könnten wir auch einen Bewertungsaufschlag für nachhaltige Hotels sehen. Aus finanzieller Sicht erscheint es vernünftig zu erwarten, dass nachhaltige Hotels mit einem Preisaufschlag gegenüber nicht nachhaltigen Hotels gehandelt werden sollten: Erstens können nachhaltige Hotels höhere Einnahmen erzielen, wenn die Kunden bereit sind, mehr zu bezahlen. Zweitens können nachhaltige Hotels von höheren Cashflows durch Energieverbrauch und nachhaltigkeitsbezogene Kosteneinsparungen profitieren. Drittens können nachhaltige Hotels auch von niedrigeren Zinssätzen für ihre Bankkredite Gebrauch machen. In Übereinstimmung mit diesen Vorteilen erwarten Investoren laut einer aktuellen Umfrage von Cushman & Wakefield [durchschnittliche Transaktionspreisaufschläge von 3-9 %](#) für Hotels mit den höchsten ESG-Zertifizierungen. Einige Fonds beschränken ihre Käufe bereits auf Gebäude mit Breeam- oder Leed-Nachhaltigkeitszertifikat.

In Zukunft könnte die Grüne Prämie für nachhaltige Hotels noch weiter steigen. Oder anders ausgedrückt: Der Abschlag für nicht nachhaltige Hotels könnte noch größer werden. In einem aktuellen Bericht warnt das Urban Land Institute, dass [Immobilieninvestoren in Europa erhebliche Wertverluste riskieren, wenn sie die Kohlenstoffemissionen ihrer Immobilienportfolios nicht reduzieren](#). Die entscheidende Frage für Investoren lautet daher: Wie hoch ist der faire Preisaufschlag für ein nachhaltiges Hotel?

## Gutes tun um des guten Willens? Herausforderungen für Investoren und Finanziere

Die drängende Frage für Investoren im Gastgewerbe ist heute, wie sie die Nachhaltigkeitsdynamik bei künftigen Investitionsentscheidungen berücksichtigen können. Eine bestehende Grüne Prämie für nachhaltige Hotels hat nicht auto-

atisch offensichtliche Auswirkungen auf Investitionen. Es wird einen finanziellen Kompromiss für Investoren geben, sobald die Grüne Prämie auf dem Hotelinvestitionsmarkt effizient bei der Preisermittlung berücksichtigt wird. Unter sonst gleichen Bedingungen führen höhere Transaktionspreise heute zu niedrigeren Cashflow-Renditen in der Zukunft. Daher müssen Investoren verstehen, was eine faire Grüne Prämie ist, die noch ausreichende Investitionserträge ermöglicht.

Eine Möglichkeit für Investoren, ihr bestehendes Hotelportfolio nachhaltiger zu gestalten, besteht darin, in die Nachrüstung bestehender Gebäude zu investieren, um deren Energieeffizienz zu verbessern. Solche Sanierungen erfordern erhebliche Kapitalaufwendungen. Ob sich diese Investitionen aus finanzieller Sicht lohnen, hängt letztlich von den folgenden drei Faktoren ab: 1) die beim Verkauf der Anlage zu erzielende Grüne Prämie, 2) das Ausmaß, in dem die Kunden bereit sind, für nachhaltigere Hotelaufenthalte mehr zu bezahlen, und 3) das Ausmaß der realisierbaren Energieeinsparungen, die sich auf den Cashflow der Hotels auswirken werden. Es wird von entscheidender Bedeutung sein, potenzielle Aktionen zu priorisieren und zu ermitteln, welche Maßnahmen die größten Auswirkungen haben werden.

Hotelinvestoren müssen sich möglicherweise Geld leihen, um solche Maßnahmen zur Nachrüstung zu finanzieren. Können Investoren Geld zu niedrigeren Zinssätzen leihen, wenn Finanziers diese Darlehen als nachhaltig einstufen können? Die Finanziers selbst könnten Anleihen mit Nachhaltigkeitsbezug als effizientes Refinanzierungsinstrument ausgeben, um Kapital für solche Investitionsprogramme zur Verfügung zu stellen.

## Chancen für opportunistische Investoren

Die Alternative für Investoren besteht darin, nicht nachhaltige Anlagen zu verkaufen und sie durch nachhaltigere zu ersetzen und so den Renovierungspart anderen Marktteilnehmern zu überlassen. Hier könnten opportunistische Fonds entstehen, die nicht nachhaltige Hotels zu einem im Vergleich zu nachhaltigen Gebäuden günstigeren Preis erwerben. Diese Fonds könnten sich dann auf CapEx Investitionsprogramme spezialisieren, um die Hotels nachhaltiger zu machen, die grüne Zertifizierung zu erhalten und sie wieder auf den Markt zu bringen. Diese Anlagestrategie erfordert das Know-how eines spezialisierten Vermögensverwalters mit doppelter Kompetenz im Bereich ESG/Nachhaltigkeit und Fähigkeiten im Projektmanagement, um diese Ziele zeitnah und kosteneffizient zu erreichen..

Schließlich ist der weltweite Tourismus trotz des Covid-19-Schocks immer noch eine Wachstumsbranche. In den nächsten Jahrzehnten wird das Gastgewerbe das Hotelangebot durch Hotelentwicklungsprojekte weiter ausbauen. Neue Hotelentwicklungsprojekte werden unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit angegangen werden. Doch die Möglichkeiten zur Sanierung bestehender Gebäude könnten aus dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit noch wichtiger sein. So könnte es in den nächsten zehn Jahren zu einem sprunghaften Anstieg der Umwandlung leerstehender Bürogebäude in Hotels kommen. Der Leerstand von Bürogebäuden nimmt aufgrund eines Paradigmenwechsels bei der Nutzung von Home-Office nach der Pandemie drastisch zu. Diese Entwicklungen könnten es Hotelinvestoren ermöglichen, leerstehende Bürogebäude in bester Lage zu attraktiven Preisen zu erwerben und in Hotels umzubauen. Unter dem Gesichtspunkt der Kohlendioxidemissionen ["ist die Renovierung oder Umnutzung eines bereits bestehenden Gebäudes fast immer der nachhaltigere Ansatz."](#)

Der Trend zur Nachhaltigkeit wirft für alle Beteiligten wichtige Fragen auf. Dieser Artikel erörtert die drängenden Fragen, die sich Hotelbetreiber, Investoren und Finanziere stellen. Die meisten Antworten stehen noch aus. Das rechtliche Umfeld entwickelt sich weiter. Bewährte Verfahren müssen erst noch ermittelt werden. Die allgemeine Aufgeschlossenheit der meisten Marktteilnehmer gegenüber der Nachhaltigkeit wird es jedoch allen Beteiligten ermöglichen, schneller zu lernen.

Akademische Einrichtungen binden Nachhaltigkeit zunehmend in ihre Kurse und Programme ein. Das neue Berufsbild des Nachhaltigkeitsberaters ist auf dem Vormarsch. Die akademische Forschung setzt das Thema zunehmend auf die Tagesordnung, um zu unserem Verständnis beizutragen, während wir mehr quantifizierbare Beweise sammeln. Eine enge Zusammenarbeit zwischen der Industrie, den Regulierungsbehörden und der Hochschule wird notwendig sein, um rechtzeitig Antworten zu finden.



# AUF EINEN BLICK



**Dr. René-Ojas Woltering, Assistenzprofessor.**

Dr. René-Ojas Woltering lehrt Immobilienfinanzierung und Hotelbewertung an der EHL. Seine Forschungspublikationen zu Immobilientransaktionen und Investitionsstrategien sind in führenden Fachzeitschriften erschienen.



**Rémy Rein, Hauptdozent.**

Herr Rémy Rein ist spezialisiert auf Hotel- und Immobilienmanagement. Er verfügt über umfangreiche Erfahrung im internationalen, standortübergreifenden Management und in der Beratung in der Hotelbranche.

## Woher kommt der Druck auf die Hotelinvestoren?

Wir befinden uns im Frühstadium einer zunehmenden Kluft zwischen nachhaltigen und nicht nachhaltigen Hotelimmobilienanlagen. Hotelgäste wünschen sich nachhaltige Reiseoptionen und sind bereit, dafür zu bezahlen. Nachhaltige Hotels versprechen Kosteneinsparungen durch energieeffiziente Betriebsabläufe. Finanzierer sind zunehmend nicht bereit, Kredite für nicht nachhaltige Immobilienanlagen zu vergeben, da sie auch die Nachhaltigkeit ihrer Kreditportfolios nachweisen müssen. Infolgedessen beobachten wir einen zunehmenden Bewertungsaufschlag für nachhaltige Hotels, während nicht nachhaltige Hotels Gefahr laufen, zu «verlorenen Investitionen» zu werden.

## Welche weniger wünschenswerten Auswirkungen hat das Ziel eines Netto-Null-Gebäudes der EU auf Investoren?

Das Risiko für Investoren besteht heute darin, dass nicht nachhaltige Immobilien aufgrund des Netto-Null-Ziels der EU für 2050 abgewertet werden, was durch die Tatsache verstärkt wird, dass die Bankkredite für nicht-grüne Investitionen schrumpfen. Hier geht es vor allem um Zeit und Geld, z. B. bei einem Portfolio von 300 Gebäuden, die in der Nachhaltigkeitsbewertung schlecht abschneiden. Um das EU-Ziel in 27 Jahren zu erreichen, müssen 10 Gebäude pro Jahr renoviert werden. Was wird mit den Gebäuden geschehen, die aufgrund mangelnder Zeit oder fehlendem Geld nicht renoviert werden konnten? Was werden sie im Jahr 2050 wert sein, wenn die Umgestaltung nicht abgeschlossen ist? Wer wird diese nicht nachhaltigen Gebäude kaufen wollen?

# AUF EINEN BLICK

## Gibt es für dieses Problem eine Lösung?

Je früher wir uns auf Zertifizierungsstandards einigen, desto besser. (z. B. erstellt USALI derzeit einen Rahmen zur Berichterstattung, der die Nachhaltigkeitsstandards für Hotels bis 2023 integriert). Sobald die Rahmenbedingungen festgelegt sind, werden wir ein klareres Verständnis davon haben, wie viel eine nachhaltige Renovierung kosten wird und wie viel sie einbringen wird. Investoren, die sich den erforderlichen Kapitalaufwand leisten können, werden dann dank einer Rendite, die auf nachhaltig ausgerichteten Kundenbedürfnissen beruht, von den späteren Vorteilen profitieren können. Vieles davon hängt jedoch davon ab, dass a) Nachhaltigkeit wirklich zur Gewohnheit wird und nicht nur ein Trend ist und b) die Banken grüne Finanzierungen so zugänglich wie möglich machen. Um Letzteres zu gewährleisten, wäre eine staatlich geförderte Finanzierung äußerst hilfreich, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.



# Authentizität in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie

Dr. Margarita Cruz, Assistenzprofessorin.



In den letzten zehn Jahren hat Authentizität bei Verbrauchern und Akteuren in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie sowie im Gastgewerbe enorm an Bedeutung gewonnen. Die Hersteller betonen den authentischen Charakter ihrer Angebote immer stärker, während die Verbraucher zunehmend authentische Produkte und Erlebnisse bevorzugen.

Infolge dieses wachsenden Interesses an Authentizität zeigen [Untersuchungen](#), dass Produkte und Unternehmen, die sich der Authentizität verpflichtet fühlen, größere Vorteile haben. So erhalten beispielsweise authentische Restaurants, Weingüter und Brauereien mehr Aufmerksamkeit und höhere Bewertungen. Die Verbraucher neigen auch dazu, Qualitätsmängel zu verzeihen, wenn Restaurants authentische Speisen und Erlebnisse anbieten.

## Was ein Produkt "authentisch" macht

Aber was genau ist Authentizität, und wie können wir Unternehmern und Managern in diesem Sektor helfen, sie besser zu verstehen? Erkenntnisse aus verschiedenen Segmenten der F&B-Industrie geben zu verstehen, dass Aspekte wie kleine, lokale Produktion, Geschichte und Tradition wichtige Eigenschaften bei der Definition von Authentizität sind.

Betrachten wir die amerikanische Bierindustrie, die traditionell von großen Herstellern beherrscht wird und in den neunziger Jahren durch eine große Zahl von Mikrobrauereien mit neuartigen und authentischen Angeboten einen Aufschwung erlebte. Als klassisches Beispiel für Authentizität in der F&B-Industrie zeigt die amerikanische Bierindustrie, dass Brauereien erst dann als authentisch angesehen wurden, als ihre Produkte und Produktionsstandards der Massenproduktion und dem Massenkonsum entgegengesetzt wurden. Dies bedeutet, dass kleinere Mikrobrauereien, die einzigartige Biersorten in kleinen Chargen anbieten, von Verbrauchern und Experten wahrscheinlich als authentisch wahrgenommen werden.

Im Gegensatz zur amerikanischen Bierindustrie haben die deutschen Brauereien und die Barolo-Weinkellereien in der italienischen Region Piemont andere Elemente auf den Tisch gebracht, wenn es um Authentizität geht. In diesen spezifischen Industrien werden F&B-Unternehmen als authentisch wahrgenommen, wenn sie in ihrer jeweiligen Region eine wichtige Rolle spielen und wenn sie an Tradi-

tion und Geschichte festhalten. So werden beispielsweise Brauereien, die alte Rezepte und traditionelle Herstellungsverfahren respektieren, die die Verwendung alter Bierfässer und -krüge beibehalten und die eine Bierkneipe auf ihrem Gelände haben, als authentisch wahrgenommen.

In ähnlicher Weise werden Weingüter, die Barolo-Wein herstellen, als authentisch wahrgenommen, wenn sie die Produktionstraditionen respektieren, wie z. B. die Lagerung des Weins in «Botti» - großen Holzfässern - im Gegensatz zu Edelstahlfässern. Dies bedeutet, dass alteingesessenen Unternehmen mit historischen Wurzeln in der Region, in der sie tätig sind, eher Authentizität zugeschrieben wird als Neueinsteigern.

## Einige Einschränkungen der Authentizität

Während ein solcher Boom der Authentizität den Unternehmen sicherlich Vorteile bringt, hat er auch eine Reihe von Einschränkungen in Bezug auf das organisatorische Handeln ausgelöst. Wenn zum Beispiel Authentizität in der F&B-Industrie Unternehmen zugestanden wird, die lokale Produkte verwenden, in kleineren Chargen produzieren und die Geschichte und Tradition der Branche respektieren, was passiert dann mit innovativen Unternehmen, die den Status quo in der Branche verändern wollen?

Man könnte erwarten, dass solche innovativen Unternehmen aufgrund ihrer einzigartigen Eigenschaften auch als authentisch wahrgenommen werden. [Unsere jüngsten Forschungsergebnisse](#) zeigen jedoch, dass Verbraucher eine gewisse Starrheit in Bezug auf die Frage entwickeln könnten, was als authentisch gilt und was nicht, und dass solche strengen Erwartungen an die Authentizität Unternehmen daran hindern können, Veränderungen einzuführen.

So werden beispielsweise die Gründung neuer Unternehmen und die Einführung neuer Produkte in Regionen untergraben, in denen die Verbraucher starke Erwartungen an die Art der Authentizität haben, die eingesetzt werden sollte. Während die starke Zunahme an Produkten eine der gängigsten Strategien ist, um den Wettbewerb mit Innovationen zu bekämpfen, ist sie für die Hersteller eine weniger erwünschte Option, wenn die Verbraucher Authentizität bevorzugen. Obwohl die Unternehmen von einer Produktvielfalt, die auch nicht authentische Produkte einschließt, profitieren können, wenn sie dem Wettbewerb ausgesetzt

sind, würden sie daher eine solche Strategie in geringerem Maße verfolgen, wenn Authentizität für die Verbraucher in der Region, in der sie tätig sind, ein begehrtes Gut ist.

Ebenso zeigt sich [anhand](#) der Wein- und Champagnerindustrie, dass Neuerungen gegen die Erwartungen an die Authentizität verstoßen können, da innovativen Maßnahmen möglicherweise der von den Verbrauchern gesuchte idiosynkratische und symbolische Wert fehlt. Im Fall der Barolo-Winzer im Piemont beispielsweise lehnten die Mitglieder der Gemeinschaft Neuerungen bei der Herstellung und Lagerung von Wein vehement ab. In ähnlicher Weise wurden Champagnerhäuser, die neue Wege der Vermarktung ihrer Produkte einführten, von den Verbrauchern und der lokalen Gemeinschaft als weniger authentisch wahrgenommen. Infolgedessen können Unternehmen als nicht authentisch wahrgenommen werden, wenn sie Neuerungen bei ihren Produkten und in der Branche einführen, was zu niedrigeren Bewertungen, höheren Kosten und letztlich zu höheren Schließungsraten führen kann.

## Wie man authentisch und doch innovativ auftritt?

Wenn Authentizität sowohl ein Gewinn als auch eine Einschränkung für die F&B-Industrie darstellt, wie können Unternehmen am besten authentisch wirken, ohne ihren Innovationsgeist zu gefährden? Authentizität ist zwar schwer zu improvisieren und noch schwerer zu inszenieren, aber es gibt zahlreiche Maßnahmen, die Unternehmer und Manager ergreifen können, um den authentischen Reiz ihrer Unternehmen zu steigern:

- Nutzen Sie die Tradition in Ihrer Geschichte. Selbst für die fortschrittlichsten Unternehmen der Branche stellt die Tradition einen wichtigen Anker dar, der den Kunden hilft, den Zusammenhang zu verstehen, in dem die Unternehmen stehen; eine Art des Geschichtenerzählens, das den Verbraucher in den Produktionsprozess und die Entwicklung einbezieht. So werden beispielsweise alte Rezepte oder Zutaten mit neuen kombiniert, Etiketten und Produktnamen verwendet, die sich auf alte Branchenmerkmale beziehen, und die Verwendung traditioneller Produktionsmethoden hervorgehoben.

- Lokale Eigenheiten. Um als authentisch wahrgenommen zu werden, ist es für Restaurants und gastronomische Betriebe wichtig zu zeigen, wie lokal sie sind. Lokal zu sein bedeutet nicht nur, dass die Produkte aus der Nähe bezogen werden, sondern auch, wie sehr sich die Unternehmen in ihr lokales Umfeld und ihre Gemeinschaft einbringen. So können sie zum Beispiel starke Partnerschaften mit relevanten Geschäftsakteuren in demselben Bezirk vorweisen, in dem sie tätig sind, oder sie unterstützen lokale Künstler, indem sie ihnen die Möglichkeit geben, ihre Arbeit zu präsentieren. Mit anderen Worten: Sie stärken die lokalen Gemeinschaften und Nachbarn, indem sie sie beschäftigen und Veranstaltungen und Produkte anbieten, die für sie einzigartig und relevant sind.
- Maßvoll bleiben. Die Fähigkeit, verschiedene Dienstleistungen und Produkte anzubieten, ist eine nützliche Strategie in Zeiten des Wettbewerbs, jedoch nicht so sehr, wenn die Verbraucher nach Authentizität suchen. Die Fähigkeit, eine kleine Auswahl an verwandten Produkten anzubieten, erhöht die Chance, dass die Verbraucher den einzigartigen und authentischen Wert des Unternehmens wahrnehmen.
- Eine enge Beziehung mit Ihrem Endverbraucher aufbauen. Der Aufbau einer engen Beziehung zu den Kunden ist ein wichtiger Prozess für ein Unternehmen, das als persönlich und authentisch wahrgenommen werden möchte. Dies setzt voraus, dass es in der Lage ist, durch Produkte, die Organisation von speziellen Veranstaltungen oder die Einbeziehung der Kundenmeinungen in die Strategieentwicklung des Unternehmens eine Verbindung zu den Lebensereignissen der Kunden herzustellen.

## Auswirkungen der Authentizität auf die Nachhaltigkeit

Im Sinne von lokal, klein, traditionell und mit starker Bindung an die Gemeinschaft kann Authentizität auch mit dem Thema Nachhaltigkeit in der F&B-Industrie in Verbindung gebracht werden. Interessant ist jedoch, dass Verbraucher und Erzeuger in den letzten zehn Jahren Authentizität anscheinend leichter angenommen haben als Nachhaltigkeit.

Warum ist das so und was können F&B-Manager und -Unternehmer von der Authentizität in Bezug auf ihre Bemühungen um Nachhaltigkeit lernen? Wie Authentizität kann auch Nachhaltigkeit nicht improvisiert oder ad hoc inszeniert werden. Das bedeutet, dass die Verbraucher schlauer sind, als wir denken, und leicht erkennen können, wenn die Bemühungen eines Unternehmens, nachhaltig zu werden, nicht authentisch sind. Wir sprechen von unglaublicher Nachhaltigkeit (d.h. Greenwashing), wenn nachhaltiges Handeln nicht entlang der gesamten Wertschöpfungskette konsistent ist, sondern nur in bestimmten Phasen des Wertschöpfungsprozesses auftritt.

Authentische Nachhaltigkeitsmaßnahmen sollten über die reine Berichterstattung oder Marketingmaßnahme hinausgehen und dazu genutzt werden, um zu zeigen, wie

nachhaltiges Handeln im gesamten F&B-Erlebnis präsent ist. Zum Beispiel durch Geschichten, die aufzeigen, wie Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette umgesetzt wurde, wie lokale Eigenheiten und Kleinheit zur Abfallreduzierung beitragen und wie die Schaffung von Gemeinschaftsaktionen mit den Kunden auch zur Unterstützung der lokalen Gemeinschaften beiträgt.

Authentizität ist ein wichtiges Vermögen für F&B-Unternehmen. Auch wenn Authentizität eine Herausforderung für die Innovation darstellt, bietet sie Unternehmern und Managern in der F&B-Industrie ein wichtiges Lernfeld, um eine bessere Beziehung zu den Kunden herzustellen und wichtige Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit ihrer Unternehmen zu erzielen.



# AUF EINEN BLICK



**Dr. Margarita Cruz, Assistenzprofessorin.**

Dr. Margarita Cruz ist Spezialistin für Strategisches Management und Entrepreneurship. Ihre Forschungsarbeiten liegen an der Schnittstelle zwischen Organisationstheorie und Unternehmertum, wobei Sie sich insbesondere mit der Rolle der Authentizität auf unternehmerische Ergebnisse wie die Gründung neuer Organisationen und die Einführung neuer Geschäftsmodelle beschäftigt.

## Warum ist Authentizität für die Identität einer Marke so wichtig geworden?

Die Verbrauchertrends gehen Hand in Hand mit der Entwicklung der Industrie. Nach einer langen Zeit der Massenproduktion durch große Ketten sehen wir nun eine Rückkehr zu Werten, die auf echten, lokalen und traditionellen Prozessen beruhen. Dieser Wandel ist heute in der Gastronomie, im Gastgewerbe und bei Reiseerlebnissen sehr präsent. Viele Verbraucher, insbesondere die junge Generation Z, suchen jetzt nach einem authentischen Sinn hinter ihren Einkäufen und sind bereit, den dafür erforderlichen Mehrpreis zu zahlen. In den letzten 15 Jahren ist den Verbrauchern zunehmend bewusst geworden, dass ein weniger standardisiertes Produkt oft gesünder, attraktiver und einzigartiger ist. Diese Prioritäten basieren auf Produkten mit einer einfacheren und kleineren Lieferkette, z. B. lokale Erzeugnisse, Familienbetriebe und Produkte, die so nah wie möglich an der «Handarbeit» sind (dies gilt auch für Kleidung, Kosmetika und Möbel, neben vielen anderen Bereichen).

## Wie hängt das Thema Authentizität mit Nachhaltigkeit zusammen?

Die beiden Themen sind definitiv miteinander verbunden und haben einige gemeinsame Grundprinzipien, aber das eine ist nicht notwendigerweise ein Auslöser für das andere. Wenn es darum geht, die Botschaft zu vermitteln, muss sie in beiden Fällen konsistent, glaubwürdig und deutlich wahrnehmbar sein. Authentizität und Nachhaltigkeit kann man nicht erfinden; sie müssen im Kern der Marke und ihrer Prozesse vorhanden sein, nicht nur in Teilen.

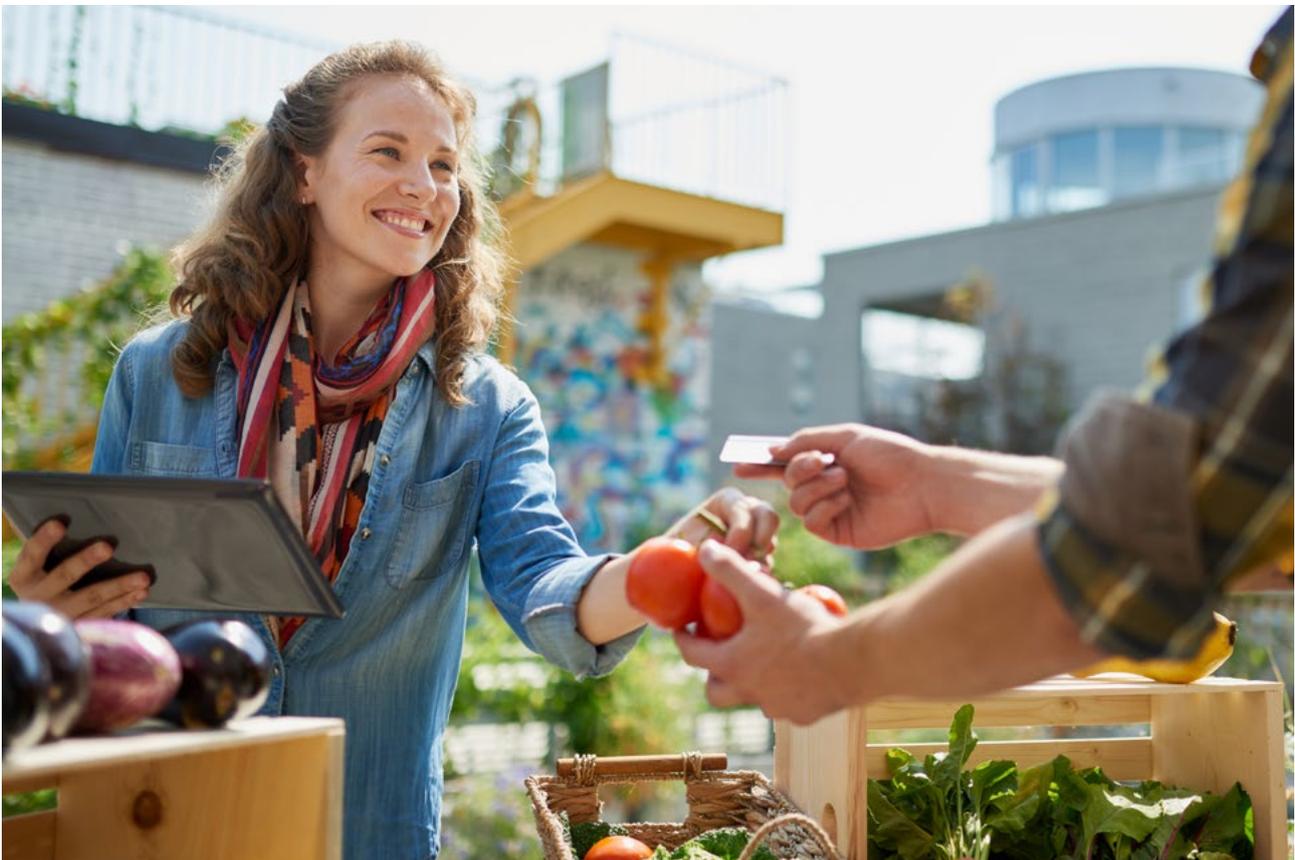
Die Verbraucher sind sich bewusster geworden, was eine Lieferkette mit sich bringen kann und wie sie sich durch die Massenproduktion von der Originalität des Produkts entfremden. Daher gibt es bei der Authentizität eine zusätzliche Motivation: den Egoismus des Verbrauchers, z. B.: «Ich möchte ein Produkt oder ein Erlebnis genießen, das nicht jeder hat.» Authentizität hat zweifellos etwas mit Exklusivität zu tun.

# AUF EINEN BLICK

## Welche Lösungen gibt es für die Einschränkungen, die Authentizität oft mit sich bringt?

Authentizität ist sicherlich ein wertvoller Markenwert, kann aber auch sehr einschränkend sein wenn es darum geht, die Basis des Geschäftsmodells und der Geschäftstätigkeit zu erneuern. Auf der organisatorischen Seite kann sie einen in die Enge treiben. Es ist oft schwer, von der Hauptstrategie abzuweichen, wie man in der Champagnerindustrie gesehen hat. Als einige Erzeuger versuchten, ihre Produktionsverfahren zu diversifizieren, wurden sie von verschiedenen Seiten hart angegangen: Die Traubenproduzenten verlangten höhere Preise, und die Kenner waren mit den «unauthentischen» Veränderungen nicht einverstanden.

Die Lösung besteht darin, bei der Einführung neuer Produkte oder Verfahren klein zu bleiben und eine enge Beziehung zum lokalen Kundenstamm zu halten. Anstatt 100 % neue Methoden einzuführen, ist es am besten, auf ein kleines Produktportfolio, gute Kommunikationswege und die Beibehaltung der Tradition entlang der Produktionskette zu setzen - und dann die Innovation schrittweise einzuführen. Stellen Sie sicher, dass Sie die Geschichte des Unternehmens weiterhin betonen - dies ist besonders wichtig für F&B-Marken.



# Menschenzentriertes Nachhaltigkeitsmarketing zur Steigerung der Verbrauchernachfrage

Dr. Matthias Fuchs, Assistenzprofessor und Geschäftsführer des Instituts für Customer Experience Management.



Obwohl nachhaltige Ziele in aller Munde sind - nirgendwo so sehr wie im Gastgewerbe - ist es wichtig zu verstehen, dass Nachhaltigkeit nicht für alle Verbraucher dasselbe bedeutet. Unterschiedliche Definitionen von Nachhaltigkeit durch die Verbraucher erschweren es den Marken des Gastgewerbes, auf dieses Bedürfnis nach nachhaltigen Praktiken zu reagieren.

In der Tat beobachten wir regelmäßig, dass Marken des Gastgewerbes nachhaltige Initiativen in einer Weise kommunizieren, die zu allgemein ist. Sie fügen ihrer Werbung eventuell ein nachhaltiges Label hinzu oder kommunizieren ihre «Umweltfreundlichkeit» nur in einem oder zwei Bereichen ihrer Dienstleistungen. Diese Strategien sind weder konsistent noch aussagekräftig genug, um zusätzliche Kunden auf ihr Angebot aufmerksam zu machen. Im schlimmsten Fall können diese Maßnahmen sogar zu einem Rückgang der Nachfrage oder einer Gegenreaktion der Verbraucher führen.

Die Ergebnisse einer Studie, die an einer repräsentativen Auswahl von mehr als 650 Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten durchgeführt wurde, liefern tiefgreifende Erkenntnisse zum besseren Verständnis dieser unterschiedlichen Wahrnehmungen.

### 3 wichtige Schritte für effektives nachhaltiges Marketing

Unsere Untersuchung hat ergeben, dass Marken des Gastgewerbes drei Dinge besonders beachten müssen, wenn sie nachhaltiges Marketing betreiben wollen:

1. Erstens sollten ihre Nachhaltigkeitsinitiativen spezifisch genug sein, um den gezielten Nachhaltigkeitsbedarf eines großen Teils ihrer Verbraucher zu decken. Unsere Untersuchung zeigt, dass es nur zwei spezifische nachhaltige Vorteile gibt: «Verbindung zur Natur» und «Verbindung zur Region», nach denen die Verbraucher wirklich suchen.
2. Zweitens müssen Nachhaltigkeitsinitiativen so kommuniziert werden, dass die Verbraucher aktiv werden. Derzeit gibt es nur sehr wenige nachhaltige Vorteile, die den Verbraucher tatsächlich überzeugen, Geld auszugeben.
3. Schließlich sollten die Bemühungen im Bereich des Nachhaltigkeitsmarketings die Verbraucher nicht verunsichern, d.h. sie sollten keine Abneigung, Verärgerung oder Kritik an den Maßnahmen hervorrufen - was derzeit und überraschenderweise bei mehr als 40 % des Marktes der Fall ist!

## Den Persönlichkeitstyp Nachhaltigkeit verstehen

In Anlehnung an die Stufen der Maslowschen Bedürfnispyramide wurden die im Rahmen unserer Studie befragten Verbraucher nach ihrer Affinität zu nachhaltigen Praktiken geordnet. Wenn Unternehmen nachhaltige Initiativen in Angriff nehmen, sollten sie die mit der Nachhaltigkeit verbundenen Verhaltensweisen in ihrem Markt vollständig verstehen (und nutzen).

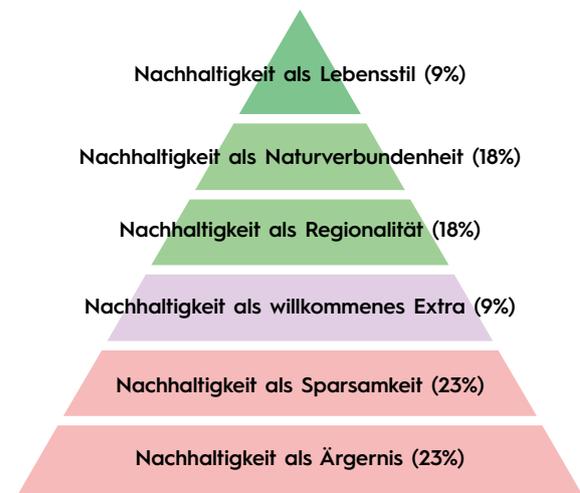


Figure 1: Verbrauchertypologien in Bezug auf Nachhaltigkeit (% der Studienteilnehmer)

### Nachhaltigkeitspositive Verbraucher

- “Nachhaltigkeit als Lebensstil” (9% der befragten Teilnehmer): Sie glauben, dass alles nachhaltig sein muss und verhalten sich in den meisten Lebensbereichen «nachhaltig». Obwohl alle Nachhaltigkeitsinitiativen diese Gruppe ansprechen könnten, ist diese Gruppe klein und könnte sich für etablierte Unternehmen «zu nachhaltig» verhalten.
- “Suchende nach Nachhaltigkeitsvorteilen”: sie verhalten sich nachhaltig, um der Natur näher zu sein (18 %) oder um der Region, in der sie leben, näher zu sein (18 %). Diese Gruppen empfinden Nachhaltigkeit als positiv, suchen aber nach einer konkreten Definition von Nachhaltigkeit. Unternehmen, die von diesen Verbrauchern berücksichtigt werden wollen, müssen Angebote machen, die dieser Definition von Nachhaltigkeit entsprechen.

## Nachhaltigkeitsneutrale Verbraucher oder Nachhaltigkeitsgegner

- “Nachhaltigkeit als willkommenes Extra” (9% der befragten Teilnehmer): Verbraucher, die niemals etwas kaufen oder tun würden, nur weil es nachhaltig ist. Zwar ist Nachhaltigkeit für sie nicht negativ, aber sie ist auch nicht der Hauptgrund für ihre Kaufentscheidung
- “Nachhaltigkeit als Sparsamkeit” (23%) und “Nachhaltigkeit als Ärgernis” (23%): Die mit Abstand größten Gruppen sind leider diejenigen, die kritisch und negativ über Nachhaltigkeit denken.
  - Die Verbraucher in der Gruppe «Nachhaltigkeit als Sparsamkeit» lehnen Nachhaltigkeit ab, weil sie glauben, dass dadurch alles teurer wird. Dies ist bei weitem die ärmste Gruppe in der Stichprobe, und die Entwicklung der Welt in Richtung Nachhaltigkeit bedeutet, dass viele ihrer bisherigen Konsummuster für sie zu teuer werden könnten (z. B. könnten sie wegen neuer CO<sub>2</sub>-Steuern auf Flugtickets nicht mehr in den Urlaub fliegen).
  - Die zweite Gruppe der Nachhaltigkeitsgegner lehnt Nachhaltigkeit aus eher ideologischen Gründen ab («Nachhaltigkeit als Ärgernis»). Sie befürchten, dass die Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit dazu führen wird, dass ihnen die Freuden des Lebens genommen werden, z. B. durch staatliche Verbote des Fleischkonsums.

## Was bedeutet das für Marken des Gastgewerbes?

Diese Erkenntnisse haben grundlegende Auswirkungen auf Marken des Gastgewerbes, die sich in Sachen Nachhaltigkeit positionieren wollen. Diesen Marken stehen im Wesentlichen zwei Strategien zur Verfügung. Welche Strategie sie verfolgen können oder sollten, hängt von den nachhaltigen Vorteilen ab, die sie anbieten.

- Wenn eine Marke des Gastgewerbes nachhaltige Vorteile im Bereich «Naturverbundenheit» und/oder «Regionalität» bieten kann, kann sie diese in ihrem Pre-Purchase-Marketing nutzen, um einen beträchtlichen Teil der Gäste anzuziehen, die sich nachhaltig verhalten wollen

- Wenn eine Marke des Gastgewerbes in diesem Bereich keine oder nur vage nachhaltige Vorteile kommunizieren kann, sollte sie nicht versuchen, eine nachhaltige Positionierung in ihrem Pre-Purchase-Marketing einzunehmen. Eine solche Positionierung wäre im Vergleich zum Wettbewerb schwach und würde nur eine kleine Gruppe von Gästen motivieren. Vielmehr sollte die Marke diese Vorteile in der Post-Purchase-Kommunikation nutzen, um kleinere Verbrauchergruppen zu bestätigen.

Die erfolgreiche nachhaltige Positionierung des Costa-Rica-Tourismus ist beispielsweise darauf zurückzuführen, dass sie direkt auf dem klaren nachhaltigen Nutzen für die Naturverbundenheit der Gäste aufbaut. Dies ist eine starke Positionierung, weil diese spezifische Definition von Nachhaltigkeit bei vielen Verbrauchern auf Resonanz stößt.

In anderen Fällen haben Marken des Gastgewerbes erkannt, dass ihre Nachhaltigkeitsangebote für eine nachhaltige Positionierung vor dem Kauf nicht ausreichen werden. Sie können jedoch immer noch genutzt werden, um die Gäste in ihren Entscheidungen zu bestärken, wie das inzwischen allgegenwärtige Beispiel der Aufforderung an die Verbraucher, Handtücher in einem Hotel wiederzuverwenden.

Eine robuste und nachhaltige Positionierung kann also funktionieren, je nachdem, welche Vorteile eine Marke bieten kann und wie sie kommuniziert werden. In der heutigen informationslastigen Gesellschaft («Kaninchenbau») müssen Marken des Gastgewerbes vorsichtig und selektiv sein, wenn es darum geht, wie ihre Botschaft vermittelt wird.

Die kommunizierten wesentlichen nachhaltigen Vorteile sollten sich darauf konzentrieren, den Verbrauchern eine engere Verbindung zur Natur oder zur lokalen Region zu ermöglichen. Alles andere wird die Verbraucher kaum anlocken und könnte sie sogar von den Angeboten Ihrer Gastgewerbemarke abhalten.

# AUF EINEN BLICK



**Dr. Matthias Fuchs, Assistenzprofessor und Geschäftsführer des Instituts für Customer Experience Management.**

Dr. Matthias Fuchs verfügt über umfangreiche Branchenerfahrung im Markenmanagement für Schönheitsprodukte im Premiumsegment. Seine Forschung konzentriert sich auf digitalen und nachhaltigen Konsum und wird in den renommiertesten akademischen Marketing- und Wirtschaftszeitschriften (z.B. Journal of Marketing Research) veröffentlicht.

## Was sind die größten Fallen für nachhaltiges Marketing?

Wir sehen, dass eine Marke nur dann nachhaltig sein kann, wenn sie durchgängig konsistent ist. Nachhaltig - aber nur zum Teil - entspricht nicht der Wahrnehmung der Verbraucher. Die drei wichtigsten Punkte, die konsequent befolgt werden müssen, sind:

- Konkreter sein
- Gut kommunizieren
- Verärgerung des Verbrauchers vermeiden

## Welche Faktoren haben den größten Einfluss auf die Wahl der Verbraucher?

Um eine große Anzahl (mehr als 10 % des Marktes) anzusprechen, gibt es zwei wirkungsvolle Kriterien: entweder eine enge Verbindung zur Natur, z. B. Eier aus Freilandhaltung, oder eine enge Verbindung zur lokalen Region, z. B. null Kilometer. Dies vermittelt dem Verbraucher eine klare und aussagekräftige Botschaft. Sie ist unmittelbar, einfach und leicht zu verdauen. Oft sind nachhaltige Maßnahmen mit vielen Definitionen und Optionen zu abstrakt und überwältigend.

## Was sollte vor bzw. nach der Kaufentscheidung kommuniziert werden?

Wenn ein Hotel eine nachhaltige Strategie verfolgt, muss es sehr selektiv sein, was vor der Kaufentscheidung kommuniziert wird, da nur die oben genannten 2 Punkte die Zahlungsbereitschaft der Verbraucher wirklich erhöhen. z. B. verkauft der Migros-Supermarkt nachhaltige Bananen, ohne anzugeben, in welchem Umfang diese nachhaltig sind. Dadurch, dass diese Informationen über die beiden wichtigsten Werte nicht übermittelt werden, wird ihre Erfolgsquote nicht optimiert.

# Diversifizierung der Einnahmen von Restaurants heute

Dr. Guy Llewellyn, Assistenzprofessor.



## Vom Restaurantleiter zum Risikomanager

Vor dem Jahr 2020 hatten die meisten Restaurants einen einfachen Geschäftsplan: Gäste in das Lokal bringen, Speisen und Getränke verkaufen, die Kosten im Griff haben und gute Bewertungen erhalten. Obwohl die Gewinnspannen mager waren und das Überleben keineswegs garantiert war, ganz gleich, ob es sich um einen Thekenbetrieb, ein Servierteam oder einen Take-Away Bereich handelte, waren die Geschäftspläne der Restaurants relativ einfach. [Bar and Restaurant](#) berichtet, dass vor Covid 90 % der Restaurants in Amerika 90 % ihrer Einnahmen über diesen primären Kanal erzielten.

In der Zeit nach Covid mussten viele Restaurants ihre Betriebsabläufe grundlegend ändern, um ihre Einnahmequellen zu diversifizieren. Trotz der gelockerten Beschränkungen sind die Gastronomen nach wie vor als Risikomanager bestrebt, Diversität in Ihren Einnahmequellen beizubehalten, da sie sich nicht mehr darauf verlassen können, dass 90 % des Umsatzes aus dem Direktverkauf von Speisen und Getränken stammen. Die Diversifizierung der Einnahmen von Restaurants ist nichts Neues. Der Verkauf von Markenartikeln, Kochbüchern oder Treue- und Geschenkkarten sind traditionelle Wege zur Diversifizierung der Einnahmequellen. Heute gibt es jedoch andere, modernere Wege der Diversifizierung.

## Geschäft mit konventionellen Vertriebskanälen neu erfinden

Während der Pandemie wurde der größte Trumpf eines Restaurants, nämlich sein Standort, oft zu seiner größten Bremse: Vielleicht lag es in einem Geschäftsviertel, und alle arbeiteten von zu Hause aus, oder die Räumlichkeiten erlaubten es nicht, im Freien zu speisen oder einfach etwas mitzunehmen. Einige Restaurants expandierten, um dieses Risiko zu verringern, indem sie in einen Food Truck als mobilen zweiten Standort und nicht in eine weitere Verkaufsstelle investierten.

Foodtrucks eignen sich nicht nur für Festivals oder Pop-ups, sondern sie unterliegen auch weniger Einschränkungen bei der Verpflegung. Sie müssen sich nicht um die Schließung von Lokalen oder begrenzte Tischabstände durch soziale Distanzierungsmaßnahmen kümmern. Sie können auch von Geschäftsvierteln aus in Wohngebiete fahren, wenn

die Mitarbeiter nicht im Büro sind. Zudem sind Foodtrucks eine rollende Werbetafel für das Marketing, helfen bei der Verzweigung in den Catering-Bereich und können sogar einen Raum für die Erprobung neuer Menüangebote bieten. Da die Gastronomen jedoch aus der Pandemie herauskommen, könnte das Startkapital ab 50.000 US-Dollar unerschwinglich sein.

Alternativ dazu haben Restaurants begonnen, eine weniger kapitalintensive Art von Satellitenbetrieben zu betreiben, indem sie Verkaufsautomaten oder lokale Lebensmittelgeschäfte und Kooperativen nutzen. Abhängig von der Küche des Restaurants können Verkaufsautomaten die gleichen Waren, Sandwiches, Wraps, Salate, Desserts usw. anbieten, die die Gäste auch im Laden genießen können; Sprinkles Cupcakes hat beispielsweise eine 100%ige Umsatzsteigerung durch den Verkauf der Cupcakes über [Verkaufsautomaten](#) gemeldet.

Verkaufsautomaten sind nicht nur für schnelles Essen und Snacks zum Mitnehmen gedacht. [Stellina Pizzeria](#), ein Restaurant in Virginia, USA, betreibt einen italienischen Verkaufsautomaten mit Pasta-Sets, Cannoli-Sets und Gläsern mit Tiramisu, die eine vierköpfige Familie ernähren können. Die Expansion durch Verkaufsautomaten kann das gleiche Marketing und den gleichen Bekanntheitsgrad wie ein Food Truck bieten, aber da Verkaufsautomaten weniger als 10.000 US-Dollar kosten können, ist die Hürde für den Einstieg und die Rentabilität niedriger. Für Restaurants, die eher für Saucen, Salsas, Dips, Eis und andere Produkte bekannt sind, die in Flaschen, Gläsern oder tiefgekühlt angeboten werden, könnte die Zusammenarbeit mit einem kleinen lokalen Lebensmittelgeschäft oder einer lokalen Kooperative sowohl den Bekanntheitsgrad fördern als auch die Einnahmen steigern.

Eine weitere beliebte Idee, die während der Pandemie aufkam, war der Einsatz des Küchenchefs und des Personals des Restaurants für ein Essen bei einem Kunden zu Hause mit kleinen Gruppen. Ideal, als Restaurants mit Einschränkungen beim Essen und der Schließung bestimmter Essenszeiten zu kämpfen hatten. Als jedoch die Restaurants wieder öffneten und die Einschränkungen nachließen und das Personal wieder im Geschäft gebraucht wurde, wurde diese Tätigkeit eingestellt. Nachdem die Restaurants jedoch die Erkenntnisse und das Verständnis für potenzielle Bedürfnisse und Kosten gewonnen haben, könnten sie in Erwägung ziehen, an ruhigen Abenden Dinnerpartys mit Catering anzubieten oder ein Team einzustellen, das diesen Service weiterführt.

Als Alternative zum Catering bei einer Dinnerparty boten Restaurants Essenspakete für zu Hause an, bei denen der Gastgeber nur noch den letzten Schliff geben musste, indem er eine Soße aufwärmte oder die Speisen vor der Dinnerparty aufwärmte. Bei den Essenspaketen für zu Hause müssen die einzelnen Zutaten nicht für den Kunden vorbereitet werden, sondern es werden separate Mahlzeitenkomponenten mit Anweisungen für die optimale Zubereitung des Gerichts geliefert. Der [Markt für Essenspakete](#) wurde im Jahr 2021 auf 15,21 Milliarden US-Dollar geschätzt und soll zwischen 2022 und 2023 eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 17,4 % aufweisen, was die potenzielle Einnahmequelle für Gastronomen verdeutlicht.

## Essen und Einkaufen

Eine Möglichkeit zur Diversifizierung der Einnahmen, die immer beliebter wird, ist ein Einzelhandelsgeschäft. Eine beliebte Option ist die Verlagerung der Trocken- und Kühllagerung in den vorderen Teil des Hauses, wo sie zum Verkauf angeboten werden. Während die Restaurants das gleiche Lagerverhältnis haben werden, wird die Möglichkeit, dass die Kunden kommen und die Waren kaufen, die das Restaurant verwendet, die Einnahmen für diejenigen erhöhen, die die Produkte wünschen, aber nicht die Zeit haben, im Restaurant zu essen. Fast alle Zutaten, von in Gläser abgefüllten oder in Boxen verpackten Produkten bis hin zu frischen oder gefrorenen Zutaten, könnten zum Verkauf angeboten werden.

Der Einzelhandelsbereich könnte auch Kleinwaren, Kochbücher, Küchengeräte und sonstige Waren umfassen, die von lokalen Händlern hergestellt werden oder mit dem Thema des Restaurants in Verbindung stehen. Stellen Sie sich zum Beispiel ein gesundes, vegetarisches Restaurant mit einem kleinen Yoga-Shop vor. Ein Einzelhandelsgeschäft innerhalb eines Restaurants kann es auch ermöglichen, dass ein Bereich auch dann geöffnet und rentabel bleibt, wenn die Restaurants geschlossen sein müssen.

## In der Küche ist ein Geist

Geisterküchen, d. h. Einrichtungen, in denen man zwar Essen bestellen kann, die aber keinen physischen Ort zum Essen anbieten und die ausschließlich für die Auslieferung durch eigene Mitarbeiter oder Dritte bestimmt sind, sind zu einem großen Geschäftszweig geworden. Just Wings, eine Ghost Kitchen-Marke von Brinker International, die 2020 in 1.050

Chili's- und Maggiano's-Küchen eingeführt wird, war auf dem besten Weg, im ersten Betriebsjahr mit einem exklusiven Liefervertrag mit DoorDash einen Umsatz von über 150 Millionen US-Dollar zu erzielen, was das Potenzial des Betriebs mehrerer Marken über eine Küche zeigt.

Die Geisterküche ergänzt oft die Küche des Restaurants und nutzt bereits auf der Speisekarte stehende Produkte, um sicherzustellen, dass das Küchenteam nicht überlastet wird und über die entsprechenden Fähigkeiten verfügt, um die Qualität beider Menüs zu gewährleisten. Ein italienisches Restaurant der gehobenen Klasse könnte beispielsweise eine Geisterküche einrichten, die Pasta, Paninis und Salate zu niedrigeren Preisen anbietet, da sich die Zutaten zwar überschneiden, aber nicht überlagern, um den Wert des Essens nicht zu schmälern.

Die Geisterküche kann auch eine Möglichkeit sein, übrig gebliebene Lebensmittel zu verwerten; ein Grillrestaurant könnte beispielsweise eine Geisterküche haben, die Sandwiches oder Salate verkauft, die die nicht verkauften Grillprodukte vom Vortag verwerten können. Geisterküchen können auch die Küche nutzen und Produkte anbieten, wenn das Restaurant geschlossen ist. Restaurants könnten zum Frühstück oder Mittagessen reine Lieferdienste anbieten, wenn das Restaurant zu diesen Zeiten geschlossen ist.

## Flächenpartnerschaften

Kleinere Betriebe oder Betriebe, die expandieren wollen, könnten eine Partnerschaft mit einem anderen Unternehmen in Erwägung ziehen, um eine gemeinsam genutzte Fläche zu eröffnen. Ein gemeinsam genutzter Raum reduziert die Gemeinkosten für ein einzelnes Unternehmen und schafft einen Kundenstamm für beide Unternehmen. Restaurants sollten beispielsweise eine Partnerschaft mit Geschäften in Erwägung ziehen, die Geräte, Fahrräder, Computer usw. reparieren, so dass die Kunden im Restaurant speisen können, während sie auf die Reparatur ihrer Produkte warten. Co-Working-Spaces und Bereiche, in denen Vorträge und Diskussionen angeboten werden, eignen sich hervorragend, um für das Restaurant zu werben und Snacks und Getränke anzubieten, die an einem zentralen Ort genossen werden können. Bibliotheken, Einzelhandelsgeschäfte, Banken und Veranstaltungsräume könnten als ergänzende Unternehmen in Frage kommen. Gastronomen sollten sich um Unternehmen bemühen, die von ihren Gästen dreißig oder mehr Minuten lang besucht werden, da diese Unternehmen für die Gastronomen als Kundenstamm dienen können.

Mit der Wiedereröffnung des Gastgewerbes haben sich die Umsätze der Restaurants von ihrem Tiefpunkt im April 2020, als die Gastronomie in den USA saisonbereinigt einen monatlichen Umsatz von 31,11 Millionen US-Dollar erzielte, bis zum Jahr 2022 erholt und erreichten bis Juli einen monatlichen Durchschnittswert von 82,78 Millionen US-Dollar. Während die Restaurantumsätze in den Vereinigten Staaten über dem Niveau vor der Pandemie liegen, sind einige Möglichkeiten zur Umsatzdiversifizierung noch

nicht abgeschlossen. Gleichzeitig sind andere Maßnahmen mit der Wiederaufnahme des normalen Geschäftsbetriebs beendet worden. Unabhängig davon sollten Gastronomen Investitionen in zusätzliche Einnahmequellen erwägen, eine Diversifizierung in Betracht ziehen, wenn sie expandieren wollen, und regelmäßig ihre Fähigkeit überprüfen, kurzfristig umzuschwenken, da es eine Frage des Wann und nicht des Ob des nächsten Ereignisses ist.



# AUF EINEN BLICK



## Dr. Guy Llewellyn, Assistenzprofessor.

Dr. Guy Llewellyn verbrachte über ein Jahrzehnt in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie, arbeitete in eigenständigen Restaurants, Hotelrestaurants, Restaurantgruppen und privaten Clubs. Seine Forschungsinteressen umfassen Standortentscheidungen für Restaurants, Linguistik bei der Menügestaltung und technologische Innovationen in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie.

**Was würden Sie einem jungen F&B-Unternehmer sagen, der heute beginnt?**

Setzen Sie nicht alles auf eine Karte! Mit anderen Worten: Hüten Sie sich davor, Ihr Geschäftsmodell auf die alte Monoformel zu stützen, wonach die Kunden nur essen gehen, um ein gutes Essen zu bekommen. Seien Sie kreativ in Bezug auf die vielen verschiedenen Möglichkeiten, wie Sie eine Dienstleistung anbieten können. Wenn Sie sich ein paar andere Aspekte zunutze machen, wird das Kundenerlebnis nicht nur abwechslungsreicher und unvergesslicher, sondern vor allem auch die Art und Weise, wie Sie Umsatz und Gewinn erzielen, erweitert.

**Welche Ideen zur Diversifizierung eignen sich am besten für ein Restaurant der unteren, mittleren und gehobenen Preisklasse?**

Untere Preisklasse: Für Angebote, die keine erhitzten Lebensmittel erfordern, sind Verkaufsautomaten eine relativ günstige Investition und funktionieren sehr gut an wichtigen Standorten. Ideal für die «Grab'n'Go»-Kundschaft rund um die Uhr. Mittlere Preisklasse: Schaffen Sie einen Mini-Einkaufsmarkt mit Ihrem Vorrat an Trockennahrungsmitteln. Mit Produkten, die normalerweise einen großen Teil der Küchenfläche beanspruchen, warum nicht a) etwas Platz schaffen und b) eine Einnahmequelle daraus machen? Solange die Produkte von hoher Qualität sind und der Ladenbereich so attraktiv wie möglich gestaltet ist, werden sich die Kunden über die zusätzliche Aktivität freuen, die ihr Essenserlebnis noch unvergesslicher macht. Erlesenes Speisen: Der Verkauf von Kochbüchern ist eine sichere Sache, ebenso wie private Küchenerlebnisse. Spitzenrestaurants stellen oft Gerichte her, die man nicht so einfach googeln kann. Ein Rundgang durch die Küche mit dem Chefkoch, der bereit ist, ein paar «Betriebsgeheimnisse» zu verraten, ist daher gleichbedeutend mit einem exklusiven und luxuriösen Erlebnis.

# AUF EINEN BLICK

**Was sind die wichtigsten Punkte, auf die man sich beim Einstieg in das Geschäft konzentrieren sollte?**

Auch wenn eine Diversifizierung des Angebots wichtig ist, sollten Sie sich davor hüten, es mit all den Möglichkeiten zu übertreiben. Konzentrieren Sie sich auf die wenigen Dinge, die Sie gut können. Die wichtigsten Prioritäten sollten Ihre Küche (kohärent), Ihre Preispolitik (konsistent) und Ihr Hauptkonzept (klar erkennbar) sein. Kurz gesagt: Bleiben Sie sich treu, machen Sie es so interessant wie möglich und seien Sie realistisch, was Ihre Kunden bereit sind zu zahlen.



# Neue Einstellungen zu CE-Praktiken: Überdenken und neu gestalten

Dr. Florent Girardin, Assistenzprofessor bei der EHL.

Dr. Luciano Lopez, Assistenzprofessor – Dekan des  
EHL Campus (Singapur).



Die Kreislaufwirtschaft (CE) ist ein Rahmen für Systemlösungen, der sich mit globalen Herausforderungen wie Klimawandel, Verlust der biologischen Vielfalt, Abfall und Umweltverschmutzung befasst. Die Praktiken der Kreislaufwirtschaft werden bekanntlich von den «3R» bestimmt, nämlich Reduce (Verringern), Reuse (Wiederverwenden) und Recycle (Wiederverwerten), die die wichtigsten Strategien zur Förderung des Kreislaufs von Produkten und Materialien sind, wodurch Abfall und Verschmutzung verringert und die Regeneration der Natur unterstützt werden.

Aber in Bezug auf die Einstellung und die Bereitschaft, sich zu beteiligen, zeigen Studien, dass die klassischen 3R überraschenderweise nicht die effektivsten Strategien sind, um optimale Ergebnisse zu erzielen, insbesondere im Zusammenhang mit Hotels und der Wahrnehmung der Maßnahmen durch die Gäste.

## Wahrnehmung des Kunden

Jeder, der in den letzten zehn Jahren ein Hotel besucht hat, wird den Hinweis im Badezimmer gesehen haben, der die Gäste auffordert, Ressourcen zu schonen, indem sie nur dann ein neues Handtuch anfordern, wenn es wirklich benötigt wird. Einige Kunden mögen diese Botschaft positiv auffassen, da sie das Hotel mit einem umweltfreundlichen Betrieb in Verbindung bringen. Andere sehen das vielleicht ganz anders und verstehen diese Botschaft als eine Möglichkeit für das Hotel, Kosten zu sparen, indem weniger Handtücher täglich gereinigt werden, was zu Lasten des Gästekomforts geht. Je nach Wahrnehmung des Kunden können die Auswirkungen auf das Hotel, d. h. auf die Markenwahrnehmung, die Bereitschaft zum Aufenthalt und die Zahlungsbereitschaft (WTP), entweder gut oder unerwartet schlecht sein.

Dies kann bei jeder Praxis der Kreislaufwirtschaft der Fall sein, die in erster Linie dazu dient, den Verbrauch von Ressourcen wie Wasser oder Energie zu verringern, ohne dass eine Änderung des Produktionsprozesses erforderlich ist, um sich wirklich für eine nachhaltigere Welt einzusetzen.

Mit anderen Worten: Einige CE-Praktiken können ein Umdenken oder eine Umgestaltung des Unternehmens erfordern, andere hingegen nicht. Eine Möglichkeit zur Verringerung des Ressourcenverbrauchs besteht beispielsweise darin, den Raum nur jeden zweiten Tag zu reinigen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, das Reinigungspersonal zu schulen, um den Einsatz von Ressourcen zu optimieren. Die erste Methode erfordert kein großes Engagement seitens des Hotels, im Gegenteil, es handelt sich um eine deutliche Kostensenkung. Die zweite

Methode erfordert jedoch ein stärkeres Engagement des Hotels, da die Schulung und Überwachung des Reinigungspersonals mit Kosten verbunden ist und sich auf den gesamten Produktionsprozess auswirkt. In beiden Fällen besteht das Ziel darin, den Einsatz von Ressourcen zu verringern.

Die Wahrnehmung dieser beiden Praktiken durch den Kunden kann jedoch völlig unterschiedlich sein, denn in einem Fall hat das Hotel seine Prozesse überdacht oder neu gestaltet, um den Ressourcenverbrauch zu verringern, ohne den Komfort der Gäste zu beeinträchtigen, im anderen Fall jedoch nicht.

## Umdenken oder umgestalten: der Schlüssel für erfolgreiche CE-Praktiken

Forscher und Experten haben behauptet, dass die klassischen Praktiken der Kreislaufwirtschaft, bestehend aus Wiederverwenden, Reduzieren und Recyceln (die 3R), weniger zirkulär sind als die Praktiken des Umdenkens oder des Neugestaltens. Darüber hinaus können die klassischen 3R-Praktiken, wie oben und von verschiedenen anderen Autoren argumentiert, als Kostensenkungsstrategie und nicht als Engagement für einen saubereren Planeten wahrgenommen werden.

Folglich kann sich dieser Unterschied in der Wahrnehmung der Kunden auf ihre Bereitschaft auswirken, für ein Hotelzimmer zu bezahlen. Unsere Forschung zielt genau auf die Beantwortung dieser Frage ab: Wirken sich CE-Praktiken mit einem Re-Think- oder Redesign-Ansatz positiver auf die Bereitschaft der Kunden aus, einen höheren Preis zu zahlen, als die sogenannten klassischen 3R-Praktiken?

Zur Beantwortung dieser Frage haben wir drei CE-Praktiken verwendet (die wir sorgfältig aus einer Vielzahl von CE-Praktiken ausgewählt haben, indem wir mehrere Vorstudien durchgeführt haben), die sich mit drei verschiedenen Themen befassen: Wasserverbrauch, Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen. Für jede der drei Praktiken haben wir sowohl eine klassische 3R-Version als auch eine Version zum Überdenken oder Umgestalten ausgewählt. Um die CE-Praktiken vorzustellen, haben wir eine fiktive Hotel-Website erstellt und anschließend mehrere hundert Hotelkunden befragt, die eine Reihe von Fragen auf Grundlage der fiktiven Website beantworten sollten.

Die Ergebnisse sind eindeutig: Umdenk- oder Neugestaltungspraktiken wirken sich positiv auf die Zahlungsbereitschaft aus, während die klassischen 3R-Praktiken keinen Einfluss haben. Genauer gesagt, im Vergleich zu einem Hotel ohne CE-Praktiken erhöht die Umsetzung von Rethink- oder Redesign-CE-Prak-

tiken die Zahlungsbereitschaft der Gäste signifikant, während die Umsetzung der klassischen 3R-CE-Praktiken die Zahlungsbereitschaft der Gäste nicht wesentlich mehr verändert.

Die folgende Grafik zeigt die durchschnittliche Antwort (auf einer Skala von 1 bis 7) auf die Frage «Sind Sie bereit, einen höheren Preis als für andere Hotels derselben Kategorie zu zahlen?» Die Stichprobengröße betrug 706.

## Einstellung zur Praxis

Warum ein solches Ergebnis? Angenommen, Sie haben erfahren, dass eine sehr reiche Person 1.000 USD gespendet hat. Wie stehen Sie zu dieser Person? Nehmen Sie nun an, dass dieselbe Person in Wirklichkeit gar nicht reich ist, sondern dass die 1.000 USD ihre jährlichen Ersparnisse sind. Ist Ihre Einstellung zu dieser Person dieselbe? Die Antwort ist wahrscheinlich nein. Das liegt daran, dass Sie einen Unterschied in der Verpflichtung spüren, die die Spende darstellt, je nach der finanziellen Situation der Person, obwohl es sich um dieselbe Person handelt.

Wir glauben, dass es sich bei Hotels um genau dasselbe Phänomen handelt. Wenn Redesign- oder Rethink-Praktiken eingeführt werden, wird die Einstellung des Gastes stärker beeinflusst als bei klassischen 3R-Praktiken. Statistisch gesehen sagen wir voraus, dass die Einstellung gegenüber dem Hotel die Wirkung von CE-Praktiken auf die Bereitschaft, einen Preisaufschlag zu zahlen, vermittelt.

Die Ergebnisse unserer Studie belegen eindeutig, dass die Einstellung den Zusammenhang zwischen der Art der von einem Hotel umgesetzten CE-Praktiken und der Zahlungsbereitschaft der Gäste vermittelt. Diese Beobachtung steht im Einklang mit der etablierten Theorie des geplanten Verhaltens und [der vorhandenen Literatur](#), die darauf hinweist, dass nachhaltiger Konsum im Tourismus durch die Einstellung gegenüber einem Produkt oder einer Dienstleistung beeinflusst wird.

## Sorgfältige Kommunikation

Aber was macht eine CE-Praxis für die Kunden zu einem starken Engagement? Das ist zweifelsohne die Millionen-Dollar-Frage. Unsere oben beschriebenen Ergebnisse geben teilweise eine Antwort auf diese Frage, indem sie die Praktiken des Umdenkens oder Neugestaltens von den «klassischen» Praktiken unterscheiden. Natürlich ist die Unterscheidung zwischen Rethink- oder Redesign-Praktiken und den klassischen 3R nicht so offensichtlich, aber klar ist, dass ein

Rethink- und Redesign-Ansatz ein größeres Engagement für Nachhaltigkeit darstellt, da er eine strategische und strukturelle Veränderung im Produktionsprozess impliziert.

Durch die Durchführung vieler verschiedener Studien mit Hotelgästen, die Befragung von Experten, Akademikern und Geschäftsführern haben wir erkannt, dass CE-Praktiken nicht nur sorgfältig ausgewählt werden müssen, um eine positive Auswirkung auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu gewährleisten, sondern dass sie auch sorgfältig kommuniziert werden müssen. In erster Linie, so unsere Ergebnisse, sollten Praktiken, die ein starkes Engagement des Unternehmens implizieren, mit einer klaren Betonung auf [Authentizität und Aufrichtigkeit](#) kommuniziert werden. Die Kunden müssen die ehrlichen Implikationen so stark wie möglich spüren, andernfalls können die CE-Praktiken wenig oder gar keine Auswirkungen haben und laufen Gefahr, als bloßes Greenwashing zu erscheinen.

## Spielt das Hotelgewerbe eine Rolle?

Es steht außer Frage, dass die Kunden eines 5-Sterne-Hotels und eines 3-Sterne-Hotels unterschiedliche Erwartungen und unterschiedliche Profile haben. Wie hat sich dies auf unsere Ergebnisse ausgewirkt? Einerseits könnte man argumentieren, dass 5-Sterne-Hotels luxuriöse Einrichtungen sind und selbst wenn CE-Praktiken eingeführt werden, der WTP nicht beeinflusst wird. Andererseits könnte man sagen, dass unabhängig vom Zimmerpreis eine CE-Praxis als Zusatzleistung wahrgenommen wird und daher zu einem höheren WTP führen kann. Unsere Ergebnisse bestätigen die Tatsache, dass die Auswirkungen auf den WTP bei 3-Sterne-Hotels größer und signifikanter sind. Eine der möglichen Erklärungen ist der so genannte «Nachhaltigkeitsverpflichtungseffekt», bei dem Kunden eine kreislauforientierte oder nachhaltige Dienstleistung als weniger leistungsfähig wahrnehmen.

«[Es gibt keinen Planeten B](#)», das ist eine Tatsache. Die Verbrauchsgewohnheiten und -muster ändern sich, und die Produktionsprozesse müssen sich anpassen. Unsere Forschung zielt darauf ab, Hoteliers auf ihrem Weg zur Kreislaufwirtschaft zu unterstützen, indem sie besser verstehen, welche Praktiken am effektivsten sind. Heutzutage sind CE-Praktiken eine Möglichkeit, sich zu differenzieren und, wie gezeigt, sogar mehr Gewinn zu erzielen. Wir glauben, dass CE-Praktiken in naher Zukunft nicht mehr dazu dienen werden, sich von der Konkurrenz abzuheben, sondern einfach dazu, in der Norm zu bleiben. Je früher die Umsetzung, desto besser.

# AUF EINEN BLICK



## Dr. Florent Girardin, Assistenzprofessor bei der EHL.

Dr. Florent Girardin gibt Lehrveranstaltungen zu Hospitality Marketing und Luxury Brand Management, und seine Forschung beschäftigt sich mit den Reaktionen der Konsumenten auf Marken- und Produktpositionierungsstrategien.



## Dr. Luciano Lopez, Assistenzprofessor – Dekan des EHL Campus (Singapur).

Dr. Luciano Lopez ist Assistenzprofessor und Dekan des EHL Campus (Singapur). Als Wirtschaftswissenschaftler konzentriert sich Dr. Lopez's Forschung auf angewandte Ökonomie, insbesondere auf Praktiken der Kreislaufwirtschaft in der Hospitality-Branche.

## Was ist der effektivste Weg, um CE-Praktiken wirkungsvoll zu gestalten?

Was wir in diesem Artikel hervorheben wollen ist, dass eine wirkungsvolle CE-Praxis darin besteht, dem Kunden zu zeigen, dass Ihr Unternehmen sich zu 100 % dafür einsetzt, nicht nur kosteneffektiv zu sein, sondern auch - und vor allem - aufrichtig zu sein. Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass der Ansatz des Überdenkens und Umgestaltens das Engagement eines Hotels für CE besser zum Ausdruck bringt. Die Wahrnehmung des Engagements durch die Gäste ist der wichtigste Faktor für ihre Bereitschaft, einen höheren Preis zu bezahlen.

Hotels müssen bereit sein zu zeigen, dass bei Investitionen in CE-Praktiken die Gewinnerzielung nicht ihre einzige Priorität ist. Das Engagement, die Umwelt so wenig wie möglich zu schädigen, sollte eine offensichtliche Hauptmotivation für ihre CE-Investitionen sein. Der Gast muss in der Lage sein, diese Investition zusammen mit dem Beleg dafür zu sehen, dass die negativen Auswirkungen auf die Umwelt reduziert werden. Kommunikation ist hier der Schlüssel.

# AUF EINEN BLICK

## Welche Einschränkungen gibt es bei der Umsetzung dieser neuen CE-Praktiken?

Die Einschränkungen hängen meist mit den Eigentumsverhältnissen des Hotels zusammen. Ein Hoteldirektor ist sich der Bedeutung bewusst, die CE-Praktiken für das Image des Hotels haben könnten, aber er ist oft nicht der Eigentümer oder Investor. Hotels benötigen große und langfristige Investitionen für die Installation von Solarzellen, intelligenten Monitoren, neuen Abfallentsorgungssystemen - kurz gesagt, für das gesamte Überdenken und Umgestalten der CE-Praktiken des Hotels. Wenn der langfristige ROI unklar und nicht überzeugend ist, wird ein Hotelmanager Schwierigkeiten haben, die notwendigen Investitionen zu tätigen. Ohne ein Umdenken auf Seiten der Investoren werden die Kosten für die Umwelt stets hinter den Kosten für kurzfristige Gewinne zurückstehen.

## Wie man Hoteleigentümer und Investoren von einer langfristigen CE-Vision überzeugt?

Hier kommen die Start-ups und Risikokapitalgeber ins Spiel, die helfen können, eine überzeugende Brücke zu den Investoren zu schlagen. Die Einrichtung von CE-Praktiken kostet Geld. Durch die Finanzierung innovativer technischer Köpfe, die Forschung betreiben und Lösungen finden, würden Risikokapitalgeber in einen vielversprechenden und aufstrebenden Wachstumsmarkt investieren, dessen langfristige Vorteile in der Senkung der Gesamtkosten für Hotels sowie in einem loyalen Kundenstamm liegen, der genau weiß, wofür er bezahlt. Dies bringt uns zurück zur Bedeutung einer klaren und engagierten Botschaft: Unsere Forschung zeigt, dass Authentizität in der Tat der größte Wirtschaftsfaktor in der heutigen Zeit ist.

# Personalanalysen: Chancen und Herausforderungen für das Gastgewerbe

Dr. Sébastien Fernandez, Assoziierter Professor



## Personalanalysen und Entscheidungsfindung

Zahlen im Geschäftsleben sind allgegenwärtig: Wir verwenden sie in den Bereichen Finanzen, Wirtschaft, Statistik und Marketing. Es gibt jedoch bestimmte Bereiche, in denen Zahlen neu im Spiel sind. Wenn wir über Mitarbeiterverwaltung sprechen, sind Zahlen relativ unsichtbar. Lange Zeit glaubte man, dass jeder Mensch und jedes Unternehmen einzigartig sei, und obwohl ich dem nicht ganz widersprechen kann, hat es Vorteile, Menschen und Organisationen anhand einer bestimmten Anzahl von Variablen zu betrachten. So können wir beispielsweise die Rentabilität von Unternehmen, die Fluktuationsrate und das Engagement der Mitarbeiter vergleichen. In ähnlicher Weise können wir Mitarbeiter anhand verschiedener Leistungskennzahlen, des Grads der Zufriedenheit bei der Arbeit und des Umfangs der Erfahrung vor der Einstellung vergleichen.

Unter Personalanalysen versteht man die Nutzung von Personaldaten, um die richtigen Entscheidungen in einem Unternehmen zu treffen und einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Bei der deskriptiven Analyse wird versucht, die Gegenwart zu beschreiben (z. B. Wie hoch ist die freiwillige Fluktuationsrate in diesem Unternehmen? Wie hoch ist der Prozentsatz der Mitarbeiter, die mit ihrem Gehalt zufrieden sind? Wie viele Mitarbeiter fallen in die Kategorie der schlechten Leistungsträger?), aber sie geben den Unternehmen keine Hinweise auf die beste Vorgehensweise, sondern zeigen lediglich ein zu lösendes Problem auf. Im Gegensatz dazu versuchen präskriptive Personalanalysen, Lösungen für die dringendsten Probleme eines Unternehmens zu finden. Sie liefern Antworten auf Fragen wie: Warum verlassen Mitarbeiter unser Unternehmen? Wie können wir das Engagement unserer Mitarbeiter steigern? Wer sind die Mitarbeiter, die unseren Kunden den größten Nutzen bringen?

## Abschied von traditionellen Vorstellungsgesprächen und Einstellungen

Die meisten Unternehmen verlassen sich immer noch auf Interviewmethoden der alten Schule und biografische Informationen wie z. B. die Jahre an Berufserfahrung, die nicht immer mit den für die Stelle erforderlichen Kompetenzen übereinstimmen. Die bisher in vielen Unternehmen gesam-

melten Erkenntnisse zeigen, dass diese Informationsquellen nicht wirklich dabei helfen, Personen zu identifizieren, die später im Job erfolgreich sein werden. Andererseits sind strukturierte Interviews oder Tests zu kognitiven Fähigkeiten zwei Auswahltechniken, die recht gut vorhersagen, wie sich Menschen am Arbeitsplatz verhalten und was sie leisten.

Plattformen wie LinkedIn und Glassdoor sind aktuelle Beispiele für zentralisierte Datenbanken, die grenzüberschreitend funktionieren, sodass Daten über Personen und Unternehmen leicht zugänglich sind. Wenn die Popularität dieser Apps weiter zunimmt, werden Unternehmen bald in der Lage sein, relevante Mitarbeiterdaten wie Leistungskennzahlen und die Art der ausgeführten Aufgaben zu übertragen. Die Profile können auch die Ergebnisse psychometrischer Tests zur Messung von Arbeitsinteressen, Werten, Persönlichkeitsmerkmalen, kognitiven Fähigkeiten und Kompetenzen einbeziehen.

## Von großartigen bis hin zu humanen Arbeitsplätzen

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass die Arbeitnehmer mehr Macht denn je haben. Diese neue Situation ist auf mehrere große Störungen zurückzuführen; die wohl wichtigste war die COVID-19-Krise, die die «große Resignation» auslöste. Arbeitnehmer, insbesondere aus dem Gastgewerbe, verließen ihre Unternehmen in Scharen, um anderswo bessere Arbeitsplätze zu finden.

Die Unternehmen müssen jetzt kreativ sein und können es sich nicht leisten, die Zufriedenheit der Mitarbeiter oder ihre Work-Life-Balance zu ignorieren. Die Mitarbeiter erwarten, dass das Gras woanders grüner ist. Einige Experten spekulieren, dass bestimmte Unternehmen verschwinden könnten, da ihre Mitarbeiter massenhaft kündigen (z. B. Twitter). Heute, und wahrscheinlich morgen noch mehr, müssen sich die Unternehmen nicht als «großartige Arbeitsplätze», sondern als «humane Arbeitsplätze» behaupten. Diese Arbeitsplätze könnten Umgebungen sein, die das Bedürfnis jedes Einzelnen nach Kompetenz, Autonomie und Verbundenheit erfüllen. In der Vergangenheit war dies schwierig, weil es für die Unternehmen eine zu große Herausforderung war, sich um jeden Einzelnen zu kümmern; heute ermöglichen es der einfache Zugang zu Personendaten und die Automatisierung vieler Aufgaben den Unternehmen, sich mehr Zeit für die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu nehmen.

## Dem Arbeitskräftemangel im Gastgewerbe begegnen

Eine der aktuellen Herausforderungen für das Gastgewerbe ist der Mangel an Fachkräften. Einige Hotels und Restaurants können nicht mehr genügend Arbeitskräfte finden, um ihre Betriebe zu eröffnen, wie sie es vielleicht in den Zeiten vor Covid getan haben. Hier sind einige Ideen, wie Unternehmen die Macht der Daten nutzen können, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten:

1. Mit Hilfe von Umfragen zum Mitarbeiterengagement können Hotels die Gründe ermitteln, warum Mitarbeiter nicht im Unternehmen verbleiben.
2. Analyse der Mitarbeiterströme auf externen Plattformen wie LinkedIn. So können Unternehmen beispielsweise die Karrierewege ehemaliger Mitarbeiter analysieren. Die Feststellung, dass ehemalige Mitarbeiter eher im Gastgewerbe bleiben, aber für Konkurrenten arbeiten oder in andere Branchen wechseln, könnte wichtige Erkenntnisse darüber liefern, wie Mitarbeiter gehalten werden können.

3. Eine Analyse der Berufserfahrung oder des Bildungshintergrunds in den Lebensläufen ehemaliger und derzeitiger Mitarbeiter (oder sogar von abgelehnten Bewerbern) kann Hinweise auf potenzielle Einstellungsquellen liefern.
4. Die Unternehmen könnten eine Analyse der Arbeitslosenquoten in den verschiedenen Ländern, der Anzahl der Gastgewerbeschulen oder anderer demografischer Unterschiede in Betracht ziehen, die ihnen bei der Entscheidung helfen könnten, in welchen Ländern sie potenzielle Mitarbeiter finden können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Gastgewerbe auf vielen Ebenen von Personalanalysen profitieren kann: Bei der Suche nach geeigneten Kandidaten, bei der Auswahl der besten Führungskräfte und bei der Bindung von Mitarbeitern. Unternehmen können damit beginnen, eine Person einzustellen, die für die Analyse der verfügbaren Daten zuständig ist (der Job des «Datensammlers» könnte bald die wichtigste Rolle in der Personalabteilung werden). Mit der richtigen Unterstützung und dem Vertrauen von Mitarbeitern und Führungskräften können diese Daten dann in umsetzbare Erkenntnisse und effektive Talententscheidungen umgewandelt werden.



# AUF EINEN BLICK



## Dr. Sébastien Fernandez, Assoziierter Professor

Der assoziierte Professor (†) Dr. Sébastien Fernandez ist spezialisiert auf Organisationsverhalten und Personalanalyse. Seine Forschungs- und Lehrtätigkeit konzentriert sich auf Talent Assessment und die Rolle von Persönlichkeitsmerkmalen, Kompetenzen und Werten der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Arbeitsleistung.

## Wie könnte die Stellenbesetzung im Gastgewerbe in 10 Jahren aussehen?

Sarah, F&B-Managerin im Mandarin Oriental in Genf, erfährt, dass der leitende Sommelier, Riccardo, Ende Oktober kündigen wird. In Absprache mit Stefan, dem People Engagement Manager, trifft sie sich mit Riccardo, um besser zu verstehen, warum er sich entschieden hat, das Unternehmen zu verlassen. Während des Gesprächs sprechen sie über seine Aufgaben und bewerten, was gut und was weniger gut funktioniert hat. Sarah aktiviert das aktualisierte Stellenangebot auf LinkedIn; innerhalb weniger Sekunden hat sie Zugriff auf 148 Kandidatenprofile, die auf die Stelle passen. Sie kann jedes Profil manuell analysieren, aber sie vertraut dem Algorithmus, der Michael D. mit einer 90%igen Übereinstimmung für die Stelle identifiziert hat. Er arbeitet als Sommelier in der Nähe von Genf und spricht Kantonesisch. Sie schickt ihm eine private Nachricht über die App, um ihn über die freie Stelle zu informieren. Drei Tage später ist Michael D. eingestellt.

## Wie könnte eine Personalabteilung in Zukunft funktionieren?

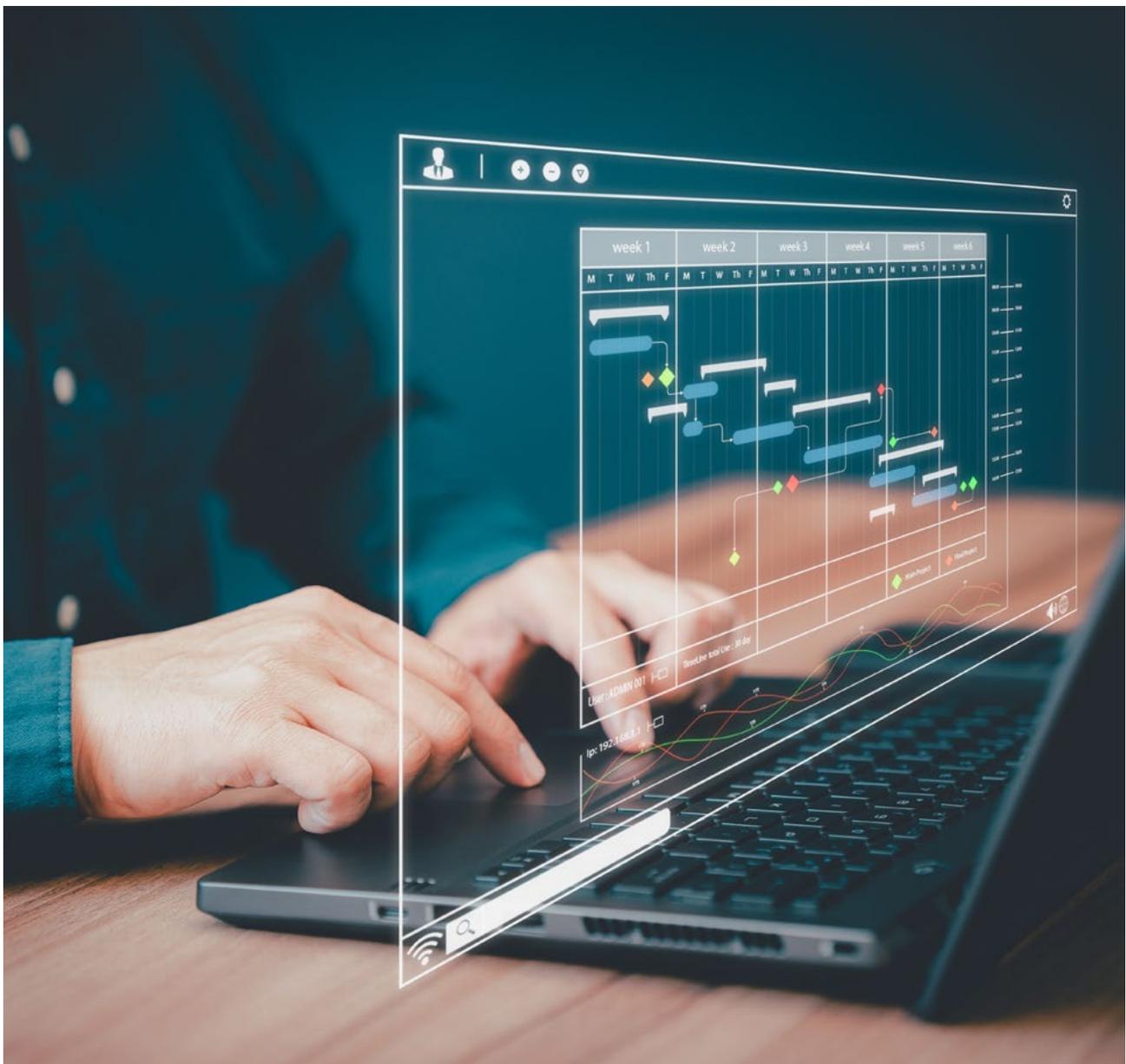
Ehemalige HR Business Partner und HR-Direktoren könnten durchaus zu People Operations Managern werden. Arbeitszeugnisse, Empfehlungsschreiben und traditionelle Interviewtechniken gehören der Vergangenheit an und werden durch die vom Data Collection Manager gesammelten Informationen ersetzt. In großen Unternehmen könnte die Funktion People Operations in drei spezialisierte Rollen aufgeteilt werden:

- People Acquisition Manager sorgen für die reibungslose Auswahl, Eingliederung und Schulung neuer Mitarbeiter bis zu deren erstem Jahr im Unternehmen.
- Die People Engagement Manager sind für die Mitarbeiterbindung, das Mitarbeiter-Coaching und das Konfliktmanagement zuständig.
- People Decisions Managers konzentrieren sich auf die Unterstützung von direkten Vorgesetzten bei Aufgaben im Zusammenhang mit Leistungsmanagement und Beförderungen.

# AUF EINEN BLICK

## Was sind die ultimativen Vorteile der Personalanalysen?

Rationalere, zeitsparendere Entscheidungsprozesse. Personalanalyse ist der Schlüssel zum Verständnis wichtiger Informationen über die Arbeit und die Mitarbeiter, z. B. wo und warum Zeit verloren geht, was die anstrengendsten Aufgaben sind, was die Mitarbeiter am liebsten/am ungernsten tun, wie man die Aufgabe besser an die Person anpassen kann. Die Wertschöpfung wird dank der fruchtbaren Diskussionen, die sich aus den Daten ergeben, verbessert. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass ihre Stimme gehört wurde.



# Fasswein: Tradition trifft auf Innovation

Dr Stéphanie Pougnet, Assistenzprofessorin und stellvertretende Dekanin für Undergraduate-Programme



Da sich immer mehr Verbraucher für einen auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Lebensstil entscheiden, ist die F&B-Industrie gezwungen, innovative Wege zu finden, um nachhaltige Produktions-, Vertriebs- und Konsumlösungen anzubieten. Die Weinindustrie ist da keine Ausnahme. Die wachsende Besorgnis über die Auswirkungen der globalen Erwärmung und der Umweltprobleme auf die Weinproduktion zwingt die Branche dazu, nach alternativen nachhaltigen Lösungen zu suchen. Im Einklang mit der Internationalen Organisation für Rebe und Wein und dem Internationalen Wein- und Spirituosenverband, die nachhaltigen Weinbau als einen Weinbau mit dreifachem wirtschaftlichem, ökologischem und sozialem Nutzen definieren, sollte eine nachhaltige Weinindustrie das Management von Produktqualität, Abfällen und Kohlenstoffbilanz sowie von Humanressourcen in alle Prozesse von der Produktion bis zum Vertrieb und Verbrauch einbeziehen.

Doch obwohl es alternative Verpackungslösungen gibt, z. B. Bag-in-Box, Polyethylenterephthalat (PET), Dosen, Tetra-Pak und Fasswein, hat die Weinindustrie bisher durchgehend auf schwere Glasverpackungen gesetzt, die insbesondere aufgrund des Wasser- und Energiebedarfs einen erheblichen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck hinterlassen (Cimini und Moresi, 2016). Es stellt sich die Frage, wie die Weinindustrie ökologischer für die Umwelt, lenkbarer für die Arbeitnehmer und wirtschaftlicher für alle beteiligten Akteure werden kann.

Um diese Frage zu beantworten, gründete der Önologe und Ingenieur Marc Sarrazin das Start-up-Unternehmen Bibarium, das sich dem nachhaltigen Weinvertrieb in der Schweiz widmet. Gemeinsam mit Partnern aus Industrie und Forschung führte er ein französisch-schweizerisches Interreg-Forschungsprojekt durch, mit dem Ziel, eine Schweizer Fassweinflösung zu entwickeln, von der heute alle Akteure der Wertschöpfungskette profitieren - von den Produzenten über die Gastronomen und Caterer bis hin zu den Weinkonsumenten selbst.

Die gesamte Schweizer Fassweinflösung basiert auf den folgenden Schritten: Der Önologe von Bibarium füllt die Fässer in den Weinkellereien mit Wein, liefert die Fässer an die Gastronomen und Caterer, indem er sie entweder an manuelle oder numerische Weinzapfanlagen anschließt, und bringt die geleerten Fässer zurück und reinigt sie, um sie in den Weinkellereien wieder zu füllen. CGI Ecofass, ein französisches Unternehmen, das Fässer herstellt, hat ökologische, ergonomische und wirtschaftliche recycelbare und wiederverwendbare Kunststofffässer für Wein entwickelt und ein Patent angemeldet. Die Schule für Weinbau und Önologie in Changins hat die Eignung der Schweizer Fasslösung für die Konservierung und den Konsum von Weinen durch chemische und sensorische Analysen getestet. Die Beschaffenheit der verwendeten Fass-Materialien wurde unter verschiede-

nen Lagerungsbedingungen während mehrerer Monate untersucht. Die Ergebnisse bestätigen die Fähigkeit des Fasses, Weine vor Oxidation zu schützen und die Qualität des Weins zu sichern - von der Konditionierung bis zum Ausschank.

Die Ergebnisse bestätigen auch, dass die Schweizer Fassweinflösung die Qualität des Weins unter allen önologischen und geschmacklichen Gesichtspunkten mindestens vier Monate lang bewahrt, sobald das Fass an den Zapfhahn am Verkaufsort angeschlossen ist. Das Institut Français de la Vigne et du Vin (IFV) führte eine Lebenszyklusanalyse (LCA) durch, gefolgt von einem Gegengutachten unter der Leitung einer dritten Partei, um den geringen Kohlenstoff-Fußabdruck der Schweizer Fassweinflösung zu messen und zu bestätigen. Sechs Indikatoren wurden als relevant erachtet, und die Ergebnisse zeigen, dass die Schweizer Fassweinflösung einen Umweltvorteil gegenüber herkömmlichen Flaschenverpackungen aufweist.

Ergebnisse von Marktstudien. Um zu überprüfen, ob die Schweizer Fassweinflösung der Marktnachfrage entspricht, führte die EHL Hospitality Business School Marktstudien mit Hunderten von Weinkonsumenten sowie Eigentümern und Geschäftsführern von Schweizer Gastronomiebetrieben durch. [Die Ergebnisse dieser Studien geben einen Einblick in die Bereitschaft von Produzenten](#), Gastronomen und Verbrauchern, Fasswein als innovative und nachhaltige Alternative zur traditionellen Flaschenabfüllung zu nutzen. Einblicke in die von den Beteiligten geäußerten Einstellungen und Verhaltensweisen sowie in ihre Gewohnheiten in bestimmten Kontexten geben uns auch Aufschluss über ihre Bereitschaft, ein solches innovatives nachhaltiges Angebot anzunehmen, zu investieren und zu bezahlen.

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass 64 % der Gastronomen und Caterer die Einführung der Schweizer Fasswein-Innovation aus einem wichtigen Grund befürworten: wirtschaftliche Einsparungen. Dank des Schweizer Fassweins bleiben der Geschmack und die Qualität des Weins bis zu vier Monate lang erhalten - im Vergleich zu einigen Tagen in der Flasche - und der Wein im Fass verkorkt, verdirbt und oxidiert auch nicht mehr. Qualitativ hochwertiger Wein wird nicht mehr durch falsche Handhabung beim Abfüllen oder Einschenken verdorben oder verschwendet. Mühsames Korkenziehen oder abgebrochene Korken im Flaschenhals gehören der Vergangenheit an. Außerdem entfällt das Sortieren von Abfällen sowohl in den Weinkellereien als auch am Verbrauchsort und das Personal verhält sich weniger abweichend (es ist unwahrscheinlich, dass ein 100-Liter-Fass Wein gestohlen wird). Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass die Arbeitskosten um schätzungsweise 17 % und die Kosten für den Wein um 20 % gesenkt wurden, während der eingesparte Lagerplatz 85 % beträgt.

## Vorteile des Personalmanagements

Aus der Perspektive eines nachhaltigen Personalmanagements zeigen die Ergebnisse der von der EHL Hospitality Business School durchgeführten Studien, dass die Schweizer Fassweilösung die Effizienz von Personal und Service sowie die Kundenorientierung erhöht. Die schweren Weinflaschen, die das Personal tragen muss, werden dank Wein in Fässern um die Hälfte reduziert. Dank der Zapfanlage mit Kühler wird der Wein mit der perfekten Temperatur serviert. Während ein Weinglas in weniger als fünf Sekunden eingeschenkt werden kann, wird ein Glas Spritz in weniger als acht Sekunden mit der perfekten Mischung ausgeschenkt, die sogar individuell auf den Geschmack und die Vorlieben jedes einzelnen Kunden abgestimmt werden kann. Dies führt zu weniger Wartezeiten und Beschwerden der Kunden. Das Personal kann außerdem mehr Zeit für die Interaktion mit den Kunden aufwenden und für den Wein und die Weinkellereien werben, die es bedient, und so das Kundenerlebnis verbessern.

## Eine sichere und rückverfolgbare Lösung

Darüber hinaus ist Fasswein nach den Erkenntnissen der EHL Hospitality Business School eine sichere Lösung für Erzeuger, Gastronomen und Caterer, wenn es um den Weinvertrieb geht. Warum eigentlich? Weil es die Logistik des Weinvertriebs von den Weinkellereien zu den Restaurants und Catering-Verkaufsstellen reduziert und vereinfacht, indem es zum Beispiel das Volumen des gelieferten Weins in einer einzigen Fahrt zwischen Weinkellerei und Restaurant verdoppelt. Durch die Halbierung des Transportaufwands, die Begrenzung der Interaktion bei der Auslieferung und die Einhaltung der strengen Hygiene- und Sicherheitsprotokolle der Weinbauschule Changins, z. B. für das Verschließen und Reinigen der Fässer, bietet die Schweizer Fassweilösung allen Beteiligten einen besseren Schutz vor COVID.

Darüber hinaus wird die Schweizer Fassweilösung bald vollständig rückverfolgbar sein, von der Produktion über den Vertrieb bis hin zum Verbrauch, dank Sonden und Sensoren, die an den Fässern und Zapfanlagen angebracht werden und mit einem digitalen Dashboard und einer numerischen Plattform verbunden sind, die wichtige Geschäfts-, Markt- und Leistungsindikatoren enthält.

Dies ermöglicht zum Beispiel eine digital programmierte Auffüllung, damit alle Akteure der Fasswein-Wertschöpfungskette Zugang zu Big Data haben werden. Eine solche datengestützte Organisation und Rückverfolgbarkeit wird ein besseres Verständnis der Gefährdungen und Chancen in der Weinindustrie gewährleisten.

## Was sagen die Verbraucher

Gastronomen und Caterer sind bereit für Fasswein, vorausgesetzt, ihre Kunden sind es auch. Die von der EHL Hospitality Business School durchgeführten Marktstudien zeigen, dass 96 % der Weinkonsumenten Wein aus dem Zapfhahn befürworten, insbesondere wegen seiner Nachhaltigkeit. Ein wichtiges Ergebnis ist, dass die Verbraucher Fasswein umso eher bevorzugen, je mehr sie Wert auf Nachhaltigkeit legen.

Die Ergebnisse der Marktstudien zeigen, dass die Selbstwahrnehmung des ökologischen Bewusstseins der Verbraucher positiv mit der Akzeptanz von Fasswein zusammenhängt. Genauer gesagt, steht die Bereitschaft der Verbraucher, Fasswein aufgrund von Qualitätsaspekten zu kaufen, positiv und signifikant mit dem Wert in Verbindung, den sie den Nachhaltigkeitsmerkmalen beimessen. Es wird auch beobachtet, dass Verbraucher, die Wert auf Nachhaltigkeit legen, weniger über die angeblich schlechtere Qualität von Fasswein im Vergleich zu Flaschenwein irreführt werden. Darüber hinaus ist die Zahlungsbereitschaft für Wein mit innovativen Nachhaltigkeitsmerkmalen wie Fasswein bei älteren Verbrauchern höher. Schließlich korreliert die Bereitschaft der Verbraucher, Fasswein zu konsumieren, um Einsparungen zu erzielen, positiv mit ihrem Wissen als Weinkenner.

Während die Weinqualität vollständig erhalten bleibt, ist Fasswein nachhaltig und auch wirtschaftlich. Darüber hinaus macht die höhere Zahlungsbereitschaft der Verbraucher für einen nachhaltigeren Wein 10-15 % des durchschnittlichen Weinpreises aus (Schäufele und Hamm, 2017). Diese Ergebnisse zeigen, dass Forscher und Fachleute aus der Branche konsequent zusammenarbeiten sollten, um Forschung und Entwicklung sowie Innovationen für eine nachhaltigkeitsorientierte Zukunft zu fördern.

## Wie kann dieses Innovationsmodell verbessert oder auf andere F&B-Bereiche übertragen werden?

Die Idee des Fassweins wird bereits auf andere Getränke wie Apfelwein und Cocktails angewandt. Nehmen wir das Beispiel eines Spritz-Cocktails: Mit einem numerischen Zapfhahn können Sie über einen QR-Code Ihre persönliche, maßgeschneiderte Zutatenmischung erhalten.

Diese Lösung ist auch für Großveranstaltungen leicht umzusetzen, bei denen der Einsatz mobiler Fässer (z. B. auf Rädern) für den Ausschank bei Festivals, Hochzeiten, Straßenfesten usw. von großem Nutzen sein kann.

Schließlich erleichtern numerische Apps den Selbstkonsum mit einer DIY-Einstellung, z. B. in der Vaudoise Arena in Lausanne, die jedes Jahr etwa 50 Sportveranstaltungen ausrichtet und bis zu 9.600 Besucher für einzelne Eishockeyspiele bis zu zweimal pro Woche empfängt.

Dank der vollständigen Integration von Getränken wie Bier, Wein und Glühwein in einen einzigen Getränkeautomaten, der fassgesteuert ist und einen automatisierten Selbstverbrauch ermöglicht, wird die Verschwendung reduziert und die Überwachung des Verkaufs und des Inventars kann direkt von mobilen Geräten aus erfolgen.

Dieses Innovationsmodell des Fassweins kann durch die Schaffung einer Online-Plattform weiterentwickelt werden, die ein integratives Dashboard für alle Beteiligten bereitstellt, damit diese enger zusammenarbeiten können, indem sie Daten und Folgemaßnahmen mit wichtigen Leistungskennindikatoren austauschen. Das Dashboard wird die Verbraucher mit den Gastronomen, Händlern und Winzern entlang der Wertschöpfungskette von Dienstleistung und Gewinn verbinden.

Könnte es für die F&B-Industrie an der Zeit sein, über andere Möglichkeiten nachzudenken, wie veraltete Formeln auf den neuesten Stand gebracht werden könnten, um den heutigen nachhaltigen Bedürfnissen und den sich ändernden Gewohnheiten der Verbraucher gerecht zu werden?



# AUF EINEN BLICK



## Dr Stéphanie Pougnet, Assistenzprofessorin und stellvertretende Dekanin für Undergraduate-Programme

Assistenzprofessorin und stellvertretende Dekanin für Undergraduate-Programme (↑) Dr. Stéphanie Pougnet verfügt über Management- und Gründungserfahrung in den Bereichen Einzelhandel, Energie und Nahrungsmittel & Getränke in Europa, Amerika und Asien. Ihre Kurse reichen von Projektmanagement bis zu Sozialwissenschaften in den Bachelor- und Masterprogrammen der EHL. Ihre Forschung konzentriert sich auf innovative Prozesse, die sich auf die Leistung der Mitarbeitenden und in der Folge auf das Kundenerlebnis auswirken.

### Ist Fasswein ein Spiegelbild der veränderten Gewohnheiten der Verbraucher beim Alkoholkonsum?

Ein Großteil des Flaschenweins wird verschwendet, weil er sich nach dem Öffnen nicht lange hält; manchmal trinken wir mehr als geplant, weil wir die Flasche nicht verschwenden wollen. Angesichts der zunehmenden gesundheitlichen Bedenken in Bezug auf den Alkoholkonsum setzt sich die Botschaft von einem Glas pro Tag oder nur ab und zu durch, was dazu führt, dass viele Menschen es vorziehen, Wein aus dem Glas anstatt aus der Flasche zu konsumieren. Mit Wein aus dem Fass und einer eigenen Zapfanlage können den Kunden genau die benötigten Mengen serviert werden, ohne dass sie sich Sorgen machen müssen, dass die Flasche schnell verdirbt. Diese Lösung ist sowohl für F&B-Einrichtungen als auch für Privatpersonen von Nutzen und bietet einen Mehrwert.

### Welches sind die wichtigsten Beschränkungen für die Verbreitung und Akzeptanz von Wein aus Fässern?

Ironischerweise ist die wichtigste Beschränkung ein Mangel an Wissen und Bewusstsein. Viele Menschen denken, dass die Verwendung von Fässern für die Weinlagerung eine verrückte neue Idee ist, die nur der Innovation dient. In Wirklichkeit handelt es sich jedoch um die Rückbesinnung auf eine uralte Tradition mit erneuerten Eigenschaften, die sie noch mehr in Einklang mit den nachhaltigen 3Ps (Menschen, Planet und Profit) bringen. In diesem Fall dient die Innovation tatsächlich der Tradition, indem sie zu alten Wegen zurückkehrt und sich gleichzeitig an eine moderne Art des Verbrauchs, der Aufbewahrung und des Vertriebs anpasst.

# AUF EINEN BLICK

**Fässer sind dafür bekannt, dass sie sich nicht für Weine eignen, die eine lange Reifezeit benötigen. Bedeutet dies, dass Wein aus Fässern von minderer Qualität ist?**

Die Tatsache, dass Wein in größeren Behältern gelagert wird, sollte nicht mit schlechter Qualität gleichgesetzt werden. Die von Önologen durchgeführten Untersuchungen bestätigen, dass das aus der schweizerisch-französischen Forschung hervorgegangene Mehrwegfass, für dessen technische Aspekte ein spezielles Patent besteht, für alle Weine von guter Qualität geeignet ist und dass der größere Lagerraum keine Qualitätseinbußen verursacht. Zugegeben, die Bedingungen im Fass sind nicht für eine lange Reifung geeignet (aber das ist eine Anforderung für einen relativ kleinen Prozentsatz der Weine insgesamt). So haben beispielsweise die Swiss Airlines Lounges und die Marriott-Hotels, die für eine luxuriöse Umgebung sorgen, auf Fasswein umgestellt.

Zusätzlicher Link: Fasswein Nachhaltige Innovation - Pougnet - Branchenbericht EHL Nov 2022



# Kunden mit Erlebnissen der thematischen Gastfreundschaft einbinden

Dr. Meng-Mei Maggie Chen, Assistenzprofessorin



Die Idee, Erlebnisse für emotionale Ergebnisse zu gestalten, ist nicht neu, aber die Nutzung der besten Gastfreundschaftskonzepte für den Zugang zu diesen Emotionen ist in letzter Zeit zu einem wachsenden Trend bei etablierten Marken geworden. Tesla plant ein 24-Stunden-Diner in Los Angeles mit einem Drive-In-Kino. FILA und Hello Kitty tun sich mit Hyatt zusammen, um Themenhotels in China zu eröffnen. Porsche Design und Steigenberger bauen 15 Luxus-Lifestyle-Hotels in Deutschland. Ralph Lauren hat ein Café in Malaysia eröffnet. Die Modezeitschrift Elle wird ein Boutique-Hotel in Paris eröffnen und bald auf 15 Hotels expandieren. In der Zwischenzeit bauen auch Bulgari und Armani ihre Präsenz in der Hotelbranche aus.

Warum dringen die Automobil-, Sportbekleidungs- und Modebranche in das Gastgewerbe ein und nutzen es, um neue Kunden anzulocken und zu binden? Dafür gibt es mehrere Gründe, die alle stark mit der veränderten Wahrnehmung dessen zusammenhängen, was einen sinnvollen, servicebasierten Kauf ausmacht.

## Warum gerade das Gastgewerbe?

Die Grundlagen des Gastgewerbes liegen in der Bewirtung, der Unterhaltung und im Wesentlichen in einem auf menschlicher Interaktion basierenden Austausch. Von der Beherbergung ausländischer Pilger und Reisender bis hin zur Bewirtung von Königen und Adligen – der Begriff Gastfreundschaft steht für Sicherheit, Entspannung, Komfort, Höflichkeit und Unterhaltung.

Aufbauend auf diesen positiven Aspekten entscheiden sich Unternehmen aller Art dafür, ihre Markenversprechen, ihre Markenpersönlichkeit und ihren Tonfall in den Räumen des Gastgewerbes zum Ausdruck zu bringen. Auf der einfachsten Ebene geschieht dies durch Design, Dekoration und vor allem durch den Austausch zwischen Mitarbeitenden und Kunden. In diesem Zusammenhang kann ein Unternehmen, das Konsumgüter herstellt, seine Marke kreativ zum Ausdruck bringen, indem es Musik, Gerüche, Licht, Farben, Aromen und die Beschaffenheit von Möbeln in einer geselligen Umgebung einsetzt – kurz gesagt, die Erlebnis- und Sinneswelt, die das Gastgewerbe seit Jahrhunderten nutzt.

Heute bietet das Gastgewerbe mehr denn je die ideale Bühne für Unternehmen, ihr sensorisches Marketing als ganzheitliches Erlebnis zu betreiben, das den Lärm zwischen der Marke und ihren Zielkunden durchbrechen kann. Dieses Stadium spricht bestehende Kunden an und wirbt gleichzeitig neue Kunden. Es basiert auf der Schaffung emotionaler Verbindungen.

## Was ist sensorisches Marketing?

Sensorisches Marketing ist „Marketing, das die Sinne der Verbraucher anspricht und ihre Wahrnehmung, ihr Urteil und ihr Verhalten beeinflusst“. Der allgegenwärtige Ansatz der Marketingkommunikation neigt dazu, die Verbraucher mit Informationen zu überfluten, was dazu führt, dass sie ihre Aufmerksamkeit verlieren. Das sensorische Marketing bietet jedoch mehr Möglichkeiten als das Visuelle, indem es Sinne wie Hören, Fühlen, Riechen und Schmecken anspricht und sich so der bewussten Ablenkung entziehen kann.

So erkennen Reisende beispielsweise Bombay Sapphire in Duty-Free-Läden schnell an seiner einzigartigen blauen Flasche. Die Leute erkennen den Netflix-Jingle, auch wenn sie kein Netflix-Abonnement haben. Touristen, die nach Japan reisen, werden die Wärme eines japanischen Toilettensitzes nicht vergessen. Der Geruch von Ivory-Seife oder Johnson's Baby-Shampoo weckt Kindheitserinnerungen und löst bei vielen Menschen Proustsche Gefühle aus.

In [The Experience Economy](#), schlagen die Autoren Pine II und Gilmore vor, dass Unternehmen zunächst ein Thema auswählen müssen, um ein Erlebnis zu inszenieren, dann die Eindrücke mit positiven Signalen harmonisieren – und gleichzeitig die negativen ausschließen. Und nicht zuletzt, aber das ist am allerwichtigsten, sollten sie die fünf Sinne der Kunden ansprechen. Die in der Einleitung erwähnten Unternehmen verfügen über starke Markenpersönlichkeiten und gut entwickelte Markengeschichten, die es ihnen ermöglichen, Storytelling mit Themengastronomie zu betreiben. Die Markennarrative und Stories bilden den Rahmen für die Koordinierung der verschiedenen sensorischen Marketingtaktiken.

*„...Erlebnisse sind ein eigenständiges wirtschaftliches Angebot, das sich von Dienstleistungen so sehr unterscheidet wie Dienstleistungen von Waren. Heute können wir dieses vierte wirtschaftliche Angebot identifizieren und beschreiben, denn die Verbraucher wünschen sich zweifellos Erlebnisse, und immer mehr Unternehmen reagieren darauf, indem sie diese explizit gestalten und bewerben. Da Dienstleistungen – wie zuvor auch Waren – immer mehr zur Ware werden, sind Erlebnisse der nächste Schritt auf dem Weg zu dem, was wir die «Progression des wirtschaftlichen Wertes» nennen. Von nun an werden führende Unternehmen – ob sie nun an Verbraucher oder an Unternehmen verkaufen – feststellen, dass das nächste Schlachtfeld für den Wettbewerb in der Inszenierung von Erlebnissen liegt.“*

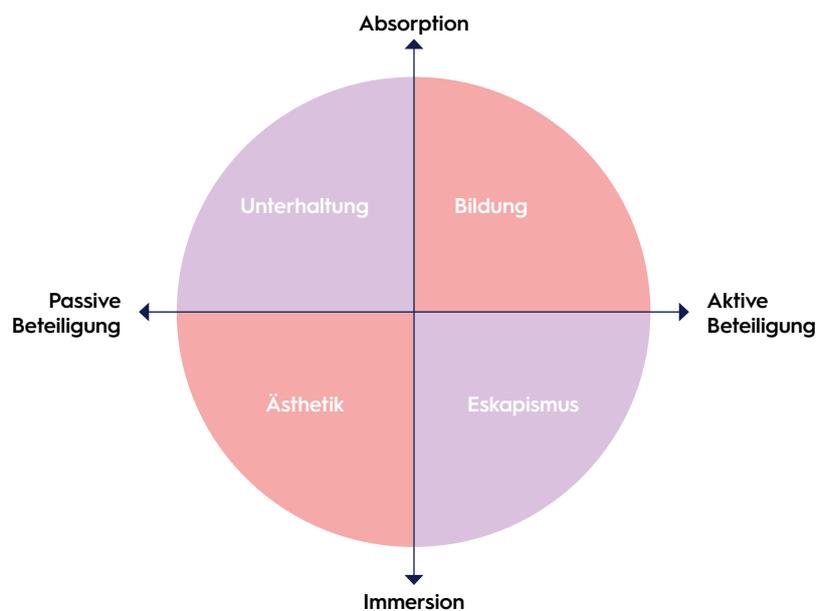
## Wie schafft man thematische Erlebnisse?

Nicht alle Unternehmen können es sich leisten, eigene Markenhotels oder Restaurants zu eröffnen. Das bedeutet jedoch nicht, dass kleine Unternehmen ihre Kunden nicht mit thematischen Erlebnissen ansprechen können. Zunächst einmal müssen die Unternehmen die Bedürfnisse, Wünsche und Werte ihrer Zielkunden verstehen. Da Waren und Dienstleistungen zu Gütern geworden sind, sollten Unternehmen darauf abzielen, ihre Kunden mit zentralen Werten oder Zielen zu inspirieren. Halloween-Dekorationen sind eine Möglichkeit, Spenden für ältere Menschen zu sammeln ist eine andere. Die Entscheidung hängt von den

Zielkunden und dem Narrativ der Marke ab. Unabhängig davon, welches Thema das Unternehmen wählt, sollte es sich nicht auf den Verkauf konzentrieren, sondern das Erlebnis so inszenieren, dass es die Teilnehmer begeistert.

In The Experience Economy ermutigen die Autoren Unternehmen, mit der Beteiligung der Gäste (aktiv oder passiv) und der Bindung (Absorption oder Immersion) zu spielen und einen Raum zwischen den vier Bereichen eines Erlebnisses (Unterhaltung, Bildung, Eskapismus und Ästhetik) zu schaffen. Erlebnisse können eine Mischung aus Unterhaltung und Bildung sein und den Teilnehmern die Möglichkeit bieten, zu handeln (Eskapismus) oder etwas zu würdigen (Ästhetik).

### Die vier Bereiche des Erlebnisses



Sobald Unternehmen das Thema identifiziert haben, können sie eine Bestandsaufnahme der vorhandenen sensorischen Marketing-Assets machen, beispielsweise Logos, Farben und Slogans. Sie können dann Möglichkeiten erkunden, andere Sinne zu nutzen: Geruch, Tastsinn, Gehör und Geschmack, um das Storytelling zu bereichern und Markenassoziationen zu stärken.

Unternehmen sollten auch Möglichkeiten einbeziehen, um menschliche Interaktionen zwischen Kunden und Mitarbeitenden zu schaffen. Zum Beispiel sind die ersten, die auf das Themenerlebnis reagieren, höchstwahrscheinlich treue Kunden, die die Marke kennen und lieben. Un-

ternehmen können bewusst menschliche Interaktionen schaffen, indem sie mit dem physischen Design-Layout spielen, kurze Erläuterungen zur Markengeschichte oder zur zukünftigen Entwicklung einplanen und Gespräche zwischen diesen gleichgesinnten Teilnehmern fördern. Diese Tätigkeiten werden Emotionen, Erinnerungen und eine stärkere Markentreue schaffen. Natürlich müssen Unternehmen davon ausgehen, dass sich manche Menschen mehr für Erlebnisse als für die Marke interessieren. Dennoch kann ein erfolgreiches thematisches Erlebnis das Markenversprechen besser vermitteln und diese Menschen in neue Kunden verwandeln.

# AUF EINEN BLICK



## Dr. Meng-Mei Maggie Chen, Assistenzprofessorin

Dr. Meng-Mei Maggie Chen ist spezialisiert auf Marketing für das Gastgewerbe und die Tourismusbranche. Zu ihren Forschungsgebieten gehören das Marketing der Vertriebskanäle, die Entscheidungsfindung der Kunden, das Nischenmarketing und die menschliche Interaktion.

## Emotionen gegenüber Besitz: Warum diese Verlagerung?

In der heutigen hochgradig digitalisierten Post-Covid-Gesellschaft haben sich die Werte der Verbraucher verschoben und viele Menschen erwerben lieber Erlebnisse als Produkte. Der Grund für diese Verschiebung ist eine einfache menschliche Bedingung: Die Menschen leiden zunehmend unter Distanziertheit und Einsamkeit. Ein Erlebnis ist mit einem tieferen Sinn und einer größeren Befriedigung verbunden als der traditionelle Wert des Besitzes. Ein unvergessliches Erlebnis geht mit einer stärkeren emotionalen Bindung einher, die folglich Kundenloyalität schafft. Unternehmen sollten danach streben, Themen zu schaffen, um ihre Kunden noch stärker an sich zu binden. Unabhängig von der Marke bringt die Erweiterung des bestehenden Kundenstamms zu einer „Community-Basis“ viele Vorteile mit sich: ein diversifiziertes Angebot und eine lohnendere Kundenreise.

## Wie können KMU davon profitieren?

Es gibt viele Nischen für alle Arten von Unternehmen – große und kleine –, die den Menschen helfen können, sich wieder mit dem echten Leben und der direkten menschlichen Interaktion zu verbinden, indem sie Erlebnisse in ihr Angebot einflechten. Kurz gesagt, schaffen Sie ein Gegengewicht zur Einsamkeit, die durch zu viel Arbeit von zu Hause aus, durch die Isolation von Covid und durch den Ansturm der sozialen Medien entsteht. Nehmen Sie sich ein Beispiel an der [WASBAR](#), einem geselligen Waschsalon in den Niederlanden, wo ein normalerweise langweiliger Ort zum Wäschewaschen in einen Ort des Austauschs von Nahrungsmitteln, der Begegnung und der Veranstaltung von Partys verwandelt wird. Nutzen Sie Ihre Geschäftsräume, um ein Umfeld zu schaffen, das menschliche Interaktion in das Dienstleistungsangebot einbezieht.

# AT A GLANCE

## Wie kann die Rolle der menschlichen Interaktion besser genutzt werden?

Waren kosten Geld in der Herstellung. Menschliche Erfahrungen und menschliche Interaktion sind lokal, kostenlos und einfach bereitzustellen. Eine Möglichkeit für Marken, die Bekanntheit und Loyalität ihrer Kunden zu steigern, besteht darin, Erlebnisse für Gleichgesinnte zu schaffen, d.h. Gruppen, Gemeinschaften und Tätigkeiten, die auf dem basieren, wofür die Marke steht, ([wie z.B. die von der Bekleidungsmarke Patagonia organisierten Veranstaltungen](#)). Könnten Mitarbeitende die Rolle eines Gastgebers, Unterhalters, Experten oder Schauspielers übernehmen? Wir kennen Flitterwochen-Pakete für Hotels, aber wie wäre es mit Scheidungspaketen, bei denen auch der Ausdruck eines schwierigeren Lebensabschnitts als „Anlass“ markiert werden könnte? Die Innovation liegt in der Ausweitung der Möglichkeiten der menschlichen Erfahrung.



# Mehr über die EHL erfahren

## *Die weltweit führende Universität für das Gastgewerbe*

Seit über 125 Jahren leistet die EHL Pionierarbeit in der Schweizer Hotellerieausbildung und setzt in diesem Bereich Massstäbe. Heute kombinieren wir die schweizerischen Werte akademischer Strenge und Branchenpraxis mit Kreativität und Innovation für moderne Management-Studiengänge im Gastgewerbe, die Absolventen auf die Zukunft der Branche und der Welt vorbereiten.

### Master-Abschluss im Gastgewerbe

Unsere Master-Studiengänge, die in Zusammenarbeit mit führenden Industriepartnern entwickelt wurden, vermitteln fundierte Fachkenntnisse und interdisziplinäre Fähigkeiten, die sowohl gefragt als auch zukunftssicher sind.

### MBA-Studiengänge im Gastgewerbe

Unsere MBA-Studiengänge, in Zusammenarbeit mit führenden Gastgewerbeorganisationen und Lernzentren entwickelt wurden, sind darauf ausgerichtet, Ihr Wissen im Bereich Dienstleistung zu aktualisieren und zu verfeinern und gefragte Führungsqualitäten zu entwickeln.

### Kurse und Online-Zertifikate

Unsere Kurse und Online-Zertifikate richten sich an Fachleute des Gastgewerbes und dienen dem Aufbau und der Vertiefung gefragter Fähigkeiten, die in der heutigen Gastgewerbebranche erforderlich sind.

### Arbeiten Sie mit unseren Forschern zusammen

Die Bandbreite der Möglichkeiten gemeinsamer Forschungsprojekte an der EHL reicht von Projekten der angewandten Forschung, die von ausgewählten Fakultätsmitgliedern durchgeführt werden, bis hin zur langfristigen Förderung eines Forschungsinstituts. Die Institute stellen den Partnern von EHL engagierte multidisziplinäre Teams aus

