
BACHELORARBEIT

Frau
Thivani Thiagarajah

**Strategien zur Umsetzung von
Nachhaltigkeit in der Hotellerie
am Beispiel der Hotelkette
B&B**

2017

BACHELORARBEIT

Strategien zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Hotellerie am Beispiel der Hotelkette B&B

Autorin:
Frau Thivani Thiagarajah

Studiengang:
Hotel-,Event- und Tourismusmanagement

Seminargruppe:
BM14wT4-B

Erstprüfer:
Prof. Hermann Mayer

Zweitprüfer:
Dipl.-Geogr. Thomas Höfels

Einreichung:
Mittweida, 09.01.2018

BACHELOR THESIS

strategies for the implementation of Sustainability in the hotel industry by the example of the hotel chain B&B

author:

Ms. Thivani Thiagarajah

course of studies:

Hotel-, Event- and Tourismmanagement

seminar group:

BM14wT4-B

first examiner:

Prof. Hermann Mayer

second examiner:

Dipl.-Geogr. Thomas Höfels

submission:

Mittweida, 09.01.2018

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Thiagarajah, Thivani

Thema der Bachelorarbeit: Strategien zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Hotellerie am Beispiel der Hotelkette B&B

Topic of thesis: strategies for the implementation of Sustainability in the hotel industry by the example of the hotel chain B&B

2017 – 61 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit 2017

Abstract

Nachhaltigkeit gewinnt in der Hotellerie immer mehr an Bedeutung, da die ökologischen, sozialen und kulturellen Ressourcen in den Urlaubsregionen erhalten werden sollen. So stellen Aspekte der Nachhaltigkeit neben wirtschaftlichen Faktoren in der Hotellerie einen entscheidenden Faktor dar. In der vorliegenden Arbeit werden Kriterien für eine nachhaltige Hotellerie entwickelt und erläutert, die sich beispielsweise im Hotel bezogen auf die hotelinternen Abläufe wie in der Verwaltung und gegenüber den Mitarbeitern, aber auch gegenüber den Gästen und regionalen Geschäftspartnern zeigen. Nachhaltigkeit lässt sich in Hotels beispielsweise im Energieverbrauch und Serviceangeboten sowie in Urlaubsregionen konkret umsetzen. In dieser Arbeit werden Gütesiegel vorgestellt, die im Tourismus entwickelt wurden, um die Hotels nach entsprechenden Kriterien zu zertifizieren. Der Clef Verte (Green Key) und seine Anwendung in der B&B Hotel Gruppe stellen dabei in der Arbeit ein exemplarisches Modell dar. Dazu kommen Handlungsempfehlungen, um eine nachhaltige Gestaltung der Hotellerie zukünftig noch stärker voranzutreiben.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
2 Die Bedeutung von Nachhaltigkeit imTourismus... ..	3
3. Kriterien für eine nachhaltige Hotellerie.....	13
3.1. Darstellung einzelner Kriterien.....	13
3.2. Vergleich nachhaltiger Kriterien in der Hotellerie.....	18
3.3. Gütesiegel.....	25
4. Fallbeispiel: Nachhaltigkeit in einem Hotel.....	32
4.1. Die B&B Hotelgruppe: Ist-Stand bezogen auf Nachhaltigkeit.....	32
4.2. Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in B&B Hotels	35
4.3. Vergleich mit dem Projekt Think Planet der Carlson Rezidor Hotel Group....	41
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	43
Literaturverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung1: Nachhaltigkeit.....	4
Abbildung2: Energie-Nutzung im Hotel.....	14
Abbildung3: Borghi Autentice d´Italia.....	17
Abbildung4: Label CSR Tourismus.....	30
Abbildung5: Label Clef Verte.....	34
Abbildung6: Kennzeichnung verschiedener Kriterien des Clef Verte.....	37

1 Einleitung

Das nachhaltige Reisen gewinnt mit der Bedrohung globaler Ressourcen und dem weltweiten Klimawandel immer mehr an Bedeutung. Darunter können sämtliche Formen des Tourismus verstanden werden, die sozial gerecht, kulturell angepasst, umweltbewusst und für die regionale Wirtschaft ergiebig sind. Dabei muss der sanfte Tourismus nicht auf die Region beschränkt bleiben und Auslandsreisen vermieden werden. Daraus sollten der Reisemarkt sowie die Touristen ihre Konsequenzen ziehen und bei der Reiseplanung den Aspekt der Nachhaltigkeit berücksichtigen. Aus ökologischen Gründen empfiehlt sich die Überlegung, ob das Reiseziel zwangsläufig mit dem Flugzeug erreicht werden muss oder ob es alternative Reisemöglichkeiten gibt. Möglicherweise befindet sich ein Urlaubsgebiet im nahegelegenen Ausland, was den Erwartungen ebenso entspricht und mit der Bahn erreicht werden kann. So hat die Entfernung vom Wohnort zum Urlaubsziel dem Verhältnis der Aufenthaltsdauer zu entsprechen. Wochenendausflüge nach Mallorca, Shopping-Trips nach London oder eine Woche Urlaub in der Karibik mögen attraktiv erscheinen, wenden sich aber gegen die Umwelt. Angebote, die *all-inclusive* sind, scheinen zahlreichen Reisenden praktisch und günstig zu sein. Dabei müssen sie sich aber darüber im Klaren sein, dass diese Reisen für das Reiseland kaum Gewinn bringen, sondern ihm in vielen Fällen sogar schaden und die einheimische Bevölkerung von den Einnahmen aus dem Tourismus eher abschneiden. Die örtliche Bevölkerung kann von ihren Besuchern profitieren, wenn diese Geschäfte, Restaurants und Verkehrsmittel auch außerhalb der Ferienanlage benutzen. Wenn das Reiseland dafür zu unsicher erscheint, sollten andere alternative Ziele gesucht werden.

Die Hotels sind danach zu beurteilen, wie sie in die örtliche Wirtschaft am Ferienort ökologisch, sozial und kulturell nachhaltig eingebunden werden und nicht nur nach Preis und Ausstattung. Es sollte nach der Größe der Unterkunft gefragt werden und danach, wie sie in die Umgebung integriert und wer der Anbieter ist. Die Nachhaltigkeit entscheidet sich auch danach, ob in der Unterkunft

regionale Speisen, die nach umweltorientierten Kriterien hergestellt wurden, angeboten werden und ob das Haus beispielsweise innerhalb oder abgeschirmt außerhalb des Ortes liegt. Dazu kommt die Frage, wie viele Einwohner der Ferienort hat und wie das Verhältnis von Bettenangebot zur Einwohnerzahl ist. Die Freizeitangebote im Urlaub sollten den Bedingungen am Ferienort entsprechen. So gehört im nachhaltigen Tourismus ein bewässerungsintensiver Golfplatz nicht in eine Wüste und Motocross-Touren nicht in einsame Bergregionen oder stille Moorlandschaften, ebenso wenig wie Skifahren bei frühlingshaften Temperaturen.

Nachhaltiger Tourismus kann zu bewusstem und erlebnisreichem Reisen anregen. Entsprechend sollte der Reisemarkt sein Angebot modifizieren und einen Schwerpunkt auf bewusst nachhaltiges Reisen setzen. Zu nachhaltigem Reisen gehört auch, dass Kerosinsteuer auf das Flugticket gezahlt wird, wenn Fliegen für eine Reise unbedingt erforderlich ist, und dass der Reisende freiwillig klimaneutral fliegt und sich für Ökohotels entscheidet. In der Umweltdatenbank wird nachhaltiger Tourismus definiert: *„Als nachhaltig wird Tourismus dann angesehen, wenn er einen Umgang mit allen Ressourcen in einer Art und Weise ermöglicht, dass ökonomische, soziale und ästhetische Bedürfnisse erfüllt werden können und gleichzeitig die kulturelle Integrität, essentielle ökologische Vorgänge und die Biodiversität erhalten bleiben.“*¹ Damit wird auch der Schutz der Interessen der Einwohner eines Urlaubsgebiets neben dem Natur- und Artenschutz festgelegt. Auf dem Reisemarkt werden Siegel für die Nachhaltigkeit von Tourismus eingeführt und in steigendem Ausmaß nachhaltige Reisen angeboten.

In der Arbeit wird danach gefragt, in welcher Form sich nachhaltige Strategien auf die Hotellerie auswirken. Welche Bedeutung bekommt die Nachhaltigkeit bezogen auf die Hotelbranche und worin bestehen entsprechende Strategien zu ihrer Umsetzung? Dazu wird zunächst die Nachhaltigkeit im Tourismus vorge-

¹ Forum Anders Reisen (2017) online.

stellt. Der Begriff der Nachhaltigkeit wird erläutert und auf die Hotellerie bezogen. Verschiedene Nachhaltigkeitskriterien werden miteinander verglichen. Schließlich wird ein Beispiel aus der Hotellerie exemplarisch vorgestellt. Dabei wird zunächst der Ist-Stand der B&B Hotelkette festgestellt und daraufhin ein Kriterienkatalog entwickelt, wie sich Nachhaltigkeit in dieser Hotelkette umsetzen lässt. Zudem sollen die Anforderungen an die B&B Hotelkette mit dem Projekt Think Planet der Carlson Rezidor Hotel Group verglichen werden.

2 Die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Tourismus

Ökonomisch bedeutet Nachhaltigkeit eine dauerhafte tragfähige Grundlage zum Erwerb und Wohlstand zu schaffen. Ökologisch sollen die Natur und die Umwelt für die zukünftigen Generationen erhalten bleiben. Neben der ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit steht die soziale Nachhaltigkeit, bei der eine lebenswerte Gesellschaft erreicht werden soll sowie die kulturelle Nachhaltigkeit, bei der die Menschen sich bei der Kultur, die sie alltäglich leben, an nachhaltigen Kriterien orientieren. Die soziale Nachhaltigkeit bezieht sich in Unternehmen beispielsweise auf die Arbeitsplätze.²

Im Konzept der Nachhaltigkeit wird die Nutzung eines regenerierbaren Systems so beschrieben, dass dieses System in seinen grundlegenden Eigenschaften erhalten bleibt, so dass sein Bestand sich auf natürliche Weise regenerieren lässt. Damit stellt sich die Aufgabe der Strategie, Planung und Kontrolle nachhaltiger grüner Ziele und Maßnahmen zu treffen für eine ergebnisorientierte nachhaltige Umsetzung. Durch die Verbindung zum externen und internen Reporting oder Risikomanagement wird die Anbindung nachhaltiger Aspekte in der Unternehmenssteuerung unterstützt. Die wirtschaftliche Nachhaltigkeit stellt die Grundlage jeden Unternehmens dar. Diese ist die Voraussetzung nachhaltiger Unternehmen und einer ökologischen Nachhaltigkeit, die allerdings nicht zwangsläufig wirtschaftlichen Erfolg bedeuten muss.³

Mit dem Rückgang der natürlichen Ressourcen nimmt die Bedeutung der Nachhaltigkeit immer mehr zu. Dazu gehört neben dem Erhalt der ökologischen Kriterien auch der soziale Aspekt der Nachhaltigkeit wie beispielsweise ein umfassendes Bildungs- und Gesundheitssystem. Die faire und gerechte Wirtschaft auf dem internationalen Markt wie beispielsweise in Entwicklungs- und Schwellenländern kann ebenfalls unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit betrachtet wer-

² Vgl. Lämsiluoto, A./ Järvenpää, M. (2010) S. 385-395.

³ Vgl. Weber, C. (2013) S. 19

den, wenn es um fairen und gerechten Handel über Unternehmen in diesen benachteiligten Ländern geht, die häufig von den Veränderungen wie dem Klimawandel und dem Abbau der Ressourcen stark betroffen sind, ohne dass die dortige Bevölkerung darauf entscheidend Einfluss nehmen kann, da die Wirtschaft von den Industrieländern gesteuert wird. .

Der Aspekt der Nachhaltigkeit wird durch solche ökologische Katastrophen besonders wahrgenommen, die sich auf den Tourismus entscheidend auswirken. So werden die Veränderungen der Umweltbedingungen immer deutlicher sichtbar wie im Klimawandel, der Verfügbarkeit von Ressourcen oder der Entwicklung von Faktorkosten. Durch ein stärkeres Bewusstsein für ökologische Faktoren verändert sich das Verhalten bei der Nachfrage. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind entsprechend anzupassen. Die Bereitschaft der Touristen steigt, für nachhaltige Produkte mehr zu zahlen, wenn die Nachhaltigkeit im Marketing vermittelt wird. Grüne Innovationen gibt es eher in kleinen Betrieben, die als Inkubator erscheinen und eher neue Geschäftsmodelle umsetzen können. Im Konzept der Nachhaltigkeit wird die Nutzung eines regenerierbaren Systems beschrieben, bei dem die Eigenschaften erhalten werden und dessen Bestand auf eine natürliche Weise regeneriert wird.



Abbildung1: Nachhaltigkeit Quelle: Fotolia

Zu den Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften, gehören beispielsweise die Social Entrepreneur wie Hotels in Schwellen- und Entwicklungsländern, deren nachhaltige Entwicklung gefördert wird. Social Entrepreneur sind Unternehmen, die versuchen, eine gesellschaftliche Aufgabe innovativ zu lösen und damit neben dem finanziellen Gewinn auch einen sozialen Mehrwert zu erzeugen. Dabei wird nicht die Gewinnsteigerung als Hauptaufgabe gesehen. Das Unternehmen will keine Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die nur auf wirtschaftlichen Gewinn ausgerichtet sind, sondern bemüht sich um eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft. Dabei will es die demokratischen Werte und die Menschenwürde respektieren und versuchen, weitere Personen zu gewinnen, die dabei mitarbeiten. Zum Social Entrepreneur gehört es, dass der touristische Betrieb unterstützt wird, selbstständig finanzielle und materielle Ressourcen zu akquirieren, ohne dabei selbst von finanzieller Förderung abhängig zu sein.⁴ Bei Social Enterprises werden die Aspekte der Zielorientierung und Zielgruppe vor den Formzielen wie der Kostendeckung und Liquiditätssicherung in den Vordergrund gerückt. Social Entrepreneurs versuchen zum Teil, Gewinne durch besonders soziale Leistungen zu erzielen, indem sie beispielsweise Einheimische bevorzugt einstellen. Andere Social Entrepreneurs nutzen ihren Gewinn, um soziale Projekte zu unterstützen. Wieder andere Social Entrepreneurs legen den Schwerpunkt auf den Aspekt der Solidarität und Selbsthilfe. Die Wirtschaftsunternehmen, die diese Social Entrepreneurs finanziell unterstützen, gehen damit ein gewisses Risiko ein, da die Social Entrepreneurs schwerpunktmäßig nicht auf Gewinnsteigerung ausgerichtet sind. Jedoch ist es möglich, dadurch eine „soziale Rendite“ zu erwirtschaften, die wiederum unter einem sozialen und nachhaltigen Aspekt zu Investitionen führen kann. Über das Social Franchising können Geschäftskonzepte verbreitet werden, die eine hohe gemeinnützige Rendite und soziale Ansprüche statt wie im allgemeinen Franchising eine einheitliche Marktpresenz erreichen wollen.⁵ Social Entrepreneurs stehen mit ihrem Aufgabenbereich zwischen Wirtschaft, Staat und Gesellschaft.

⁴ Vgl. Scheuerle, T. (2013) S. 7ff.

⁵ Vgl. Hackl, V. (2009) online.

Ihr Interesse muss darin bestehen, Touristen zu gewinnen, die hinter diesem Konzept stehen und es unterstützen, indem sie immer wieder gerne kommen und es weiter bekannt machen.⁶

Im Social Business werden sowohl nachhaltige direkte wie indirekte Ziele verfolgt. Zu den direkten Zielen gehören die Bereiche, in denen sich Social Business beispielsweise in den Entwicklungs- und Schwellenländern engagieren. Darunter fallen selbstfinanzierte Bildungs- und Gesundheitsprogramme. Jeder messbare Wert bei einem Produkt oder einer Dienstleistung kann ein Social Business darstellen. In Europa werden nachhaltige Projekte durch Social Business gefördert, mit denen beispielsweise Bildungsangebote für sozial schwache Menschen finanziert werden, so dass diese eine Berufsausbildung absolvieren können. In der Förderung von Gesundheitsprogrammen werden seltene Krankheiten erforscht. Im Tourismus kann die Nachhaltigkeit mit dem Erschließen einer ökologischen und sozialen Infrastruktur verbunden sein, die auch den Einheimischen nutzt. Indirekte Ziele des Social Business bestehen darin, den individuellen, sozialen und gesellschaftlichen Fortschritt zu fördern. So können sich Menschen organisieren, ohne nur gewinn- und leistungsorientiert denken und handeln zu müssen.⁷

Investoren und Stakeholder erwarten von Social Entrepreneurs, dass diese den Erfolg auf ihrem Gebiet nachhaltig vorweisen können wie beispielsweise im sozialen, kulturellen oder ökologischen Bereich.⁸ So wird beispielsweise zwischen wirtschaftlichem Output und Outcome unterschieden, also zwischen der Anzahl der ausgebildeten Erwerbslosen und der tatsächlichen Beschäftigung der ausgebildeten Erwerbslosen. Der Social Impact bemisst sich dann aus dem Impact Value Chain, der Frage, ob im Output das angestrebte Ziel tatsächlich erreicht wurde oder zumindest auf dem Weg zur Zielerreichung beigetragen wurde. Dazu kommt in der Bewertung eines Unternehmens, beispielsweise bei der

⁶ Vgl. Salamon, L. (1992) S. 267 - 309.

⁷ Vgl. Yunus, M. (2017) online.

⁸ Vgl. Social Startups.de (2017) online.

Vergabe von Fördermitteln, die Frage, welche weiteren Schritte erforderlich sind, um dem Ziel näher zu kommen oder was geändert werden muss, um das Ziel zu erreichen. Gleichzeitig kann untersucht werden, ob ein Erfolg auch ohne eine entsprechende Maßnahme wie beispielsweise eine Ausbildungsmaßnahme erreicht worden wäre.⁹ Davon hängt die weitere finanzielle Förderung durch die Investoren ab. Deshalb beruht eine aussagekräftige Auswertung häufig auf Kontrollgruppenstudien.¹⁰ Um die nachhaltige Wirkung im Bereich des Social Business erfolgreich messen zu können, gelten andere Aussagekriterien als sonst in privatwirtschaftlichen Unternehmen üblich sind. So muss hier vor allem auch die zeitliche Verzögerung der sozialen Auswirkungen, der Social Impact, berücksichtigt werden. Um die Effizienz beurteilen zu können, wird das Capacity Assessment Grid verwendet, auf dem Strukturmerkmale, Fähigkeiten und Ressourcen bewertet und die sozialen Ziele auf der Balanced Scorecard mit aufgenommen werden, die damit zur Social Enterprise Scorecard wird.¹¹

Die Geschäftsmodelle der Social Entrepreneurs sind nicht nur nach ihrer Position gegenüber dem Wettbewerber, sondern auf ihre Nachhaltigkeit zu beurteilen. Gleichzeitig werden die sozialen Ziele durch die Unternehmen in der Gesellschaft verbreitet. Die Geschäftsmodelle, die sich im Social Impact als nachhaltig erfolgreich bewiesen haben, sollen weitere Nutzer und Nachahmer finden, um das Modell entsprechend rasch und effizient über den gesamten Markt zu verbreiten. Das Modell der nachhaltigen Entwicklung kann durch die bereits gewonnenen Erfahrungen weiter verbessert und gezielter operativ eingesetzt werden. Zu berücksichtigen sind dabei ökologisch, sozial und kulturell nachhaltige Kriterien, um die Kompetenz des Managements, den Einsatz der Ressourcen, die Anerkennung des Unternehmens, die Kontrolle durch die Geschäftspartner sowie die Kosten der Übertragung des Geschäftsmodells zu för-

⁹ Vgl. Schmitz, B. (2011) S. 339–350.

¹⁰ Vgl. Roder, B. (2011) S. 101.

¹¹ Vgl. Roder, B. (2011) S. 101.

dern, wobei die Social Business Unternehmen wiederum mit Investoren nach nachhaltigen Aspekten kooperieren.¹²

Nachhaltiges Wirtschaften lässt sich in vielen Arbeitsbereichen des Tourismus umsetzen und kann über nachhaltige Indikatoren bestimmt werden. Dazu gehören eine ökologische Auswahl von Materialarten und schlanke Produktionsprozesse sowie kurze Wege und einfache Arbeitsprozesse. Die Transportwege werden umweltverträglich verbessert und der Einkauf sowie die Lieferantenauswahl nach ökologischen Kriterien getroffen.¹³

Dazu sind im internationalen nachhaltigen Einkauf die Fair Trade Kriterien zu berücksichtigen, zu denen auch die Verhinderung von Kinderarbeit gehört. Weitere sozial nachhaltige Kriterien stellen das Verhältnis der Sozialpartner und die Anzahl der Mitarbeiter dar, die tariflich abgesichert sind sowie eine minimale Ankündigungsfrist für Veränderungen der Arbeitsbedingungen. Dazu kommt die Arbeitsgesundheit und Sicherheit, die sich über Unfallstatistiken und Krankheitstage bemessen lassen. Der Trainingsaufwand zur Unfallprävention kann ebenfalls ein Kriterium in Tourismusbetrieben darstellen. Ein weiterer sozialer Indikator ist die Anzahl von Diskriminierungen im Unternehmen. Die Anzahl der Einheiten, die auf Korruption untersucht wurden und der Mitarbeiter, die eine Schulung in Anti-Korruption erhalten haben, können bei den Kriterien des nachhaltigen Tourismus ebenfalls eine Rolle spielen.¹⁴

Bei den Kriterien im Rechnungswesen ist die Erstellung der Rechnungen zu beachten, die elektronisch erstellt, verarbeitet und versandt werden. Investitionsrechnungen sollten anhand von weichen Faktoren erstellt werden. Dabei sind im Rechnungswesen ökologische Aspekte zu bewerten und zu beurteilen. Im technischen Bereich eines Hotelbetriebs soll bei den Faktoren der Nachhal-

¹² Vgl. Weber, C. (2013) S. 19

¹³ Vgl. Empowering Sustainable Decisions (2017) online..

¹⁴ Vgl. Empowering Sustainable Decisions (2017) online.

tigkeit die Senkung des Energieverbrauchs bei Gebäuden und Maschinen berücksichtigt werden. Zu den Kriterien der Nachhaltigkeit gehört eine ökologische Gebäudetechnik mit der Wiederverwendung und Aufbereitung von Wasser und Wärme.¹⁵

In den einzelnen Entwicklungsschritten zur Nachhaltigkeit versuchen Unternehmen zunächst in einer ersten Phase Standards zu erreichen und möglicherweise auch zu übertreffen. Das fängt damit an, dass Vorgaben wie Gesetze und Richtlinien zum Umweltschutz praktisch im Unternehmen konkretisiert werden. Besonders bei global agierenden Unternehmen wie internationalen Hotelketten kann die Umsetzung problematisch sein, da in jedem Land, jeder Region oder Stadt unterschiedliche Kriterien zu beachten sind. Nicht nur die niedrigsten Standards sind dabei einzuhalten, da es häufig zu einer Verschärfung von vorhandenen Gesetzen und Richtlinien kommt. Wenn das Unternehmen dann bereits höhere Umweltauflagen erfüllt, wird sein wirtschaftliches Handeln wesentlich erleichtert, da es die verschärften Bedingungen bereits mit seinen Angeboten, Produkten und Prozessen erfüllt. Bei langen Entwicklungszyklen können in den Unternehmen verschärfte Anforderungen entsprechend umfassend getestet werden. Durch die Orientierung an den höchsten Standards müssen die Kriterien der Nachhaltigkeit in jedem Land oder der Region nicht mehr individuell den jeweiligen Bestimmungen angepasst werden, wodurch sich Kosten und Verwaltungsaufwand einsparen oder zumindest reduzieren lassen. In Bezug auf die Nachhaltigkeit sind die Regulierungen zu beachten, zu antizipieren und mitzugestalten. Ein Betrieb kann damit auch Vorbildfunktion in weniger entwickelten Regionen übernehmen. Zu den Anforderungen auf dieser Stufe gehören die Transparenz bei Emissionen sowie die Sicherstellung im Ressourcenverbrauch. Chancen und Risiken werden beurteilt und Anreizmodelle zum täglichen Handeln der Mitarbeiter und der Gäste geschaffen.¹⁶

¹⁵ Vgl. Empowering Sustainable Decisions (2017) online..

¹⁶ Vgl. Nidumolu, R. (2009) S. 56ff.

Dann geht es darum, die Nachhaltigkeit von Wertschöpfungsketten sicherzustellen. Wurde in einem Hotel das Bewusstsein geschaffen, sich nach Gesetzen und Richtlinien zur Nachhaltigkeit zu richten und diese möglichst zu überbieten, kann die zweite Phase beginnen. Dazu gehört, dass sich eine erfolgreiche nachhaltige Entwicklung nicht auf die eigenen Hotelanlagen und Standorte beschränken darf, sondern der vollständige Wertschöpfungsprozess analysiert werden muss, zu dem beispielsweise Zulieferer und Einzelhändler gehören. Die Lieferanten aus der Zuliefererindustrie werden danach überprüft, ob sie umweltverträgliche Rohmaterialien und Komponenten entwickeln sowie ihre Emissionen und den Energiebedarf senken. Bei den Zulieferern aus dem landwirtschaftlichen Bereich gehört das nachhaltige Anbauverfahren von landwirtschaftlichen Produkten und neuen Saatgütern, mit denen der Ertrag der Ernte erhöht wird dazu. Im Handel gehören die Verbesserung von Transport und Logistik sowie die Rücknahme von Produkten und Recycling zu den Kriterien der Nachhaltigkeit. In der Wertschöpfung, die dem Unternehmen vor- und nachgelagert ist, wirken sich die Nachhaltigkeitsbemühungen auf das Image und die Kosten des Unternehmens aus, das Zulieferer und Händler davon überzeugen muss, ihre Betriebsabläufe ebenfalls ökologisch zu gestalten. Die gesamte Wertschöpfungskette sollte nachhaltig aufgebaut sein, um effizient wirken zu können. Die Produktionsprozesse sind hinsichtlich der Reduktion im Energie- und Wasserverbrauch, bei Produktions- und Verpackungsabfällen sowie einem größeren Teil emissionsfreier Energiequellen nachhaltig zu gestalten. Die direkten und indirekten Umwelteinflüsse und -zusammenhänge müssen transparent sein. Deshalb sind nachhaltige Verpflichtungen und Anreize für die gesamte Wertschöpfungskette zu entwickeln.¹⁷

Nachdem die Rahmenbedingungen im nachhaltigen Wirtschaften gesetzt wurden, können die Produkte und Prozesse auf eine zukünftige nachhaltige Entwicklung hin überprüft werden. Dazu wurde im Unternehmen bereits ein Nachdenken über Nachhaltigkeit entwickelt. Das Management und Controlling

¹⁷ Vgl. Nidumolu, R. (2009) S. 56ff.

des Unternehmens haben erkannt, dass zahlreichen Gästen die Themen Gesundheit und Nachhaltigkeit wichtig sind und sie dementsprechend über ihren Aufenthalt entscheiden, wobei Aspekte des Umweltschutzes in der Hotelauswahl berücksichtigt werden, beispielsweise Produkte aus natürlichen Rohstoffen oder biologisch abbaubare Produkte. Touristische Unternehmen können mit neuen nachhaltigen und umweltverträglichen Produkten und Dienstleistungen neue Kunden gewinnen und ihr Alleinstellungsmerkmal behaupten, das sie von der Konkurrenz abhebt und ihnen einen unmittelbaren Wettbewerbsvorteil verschafft. Dabei muss berücksichtigt werden, welche Produktinnovationen sich mit der Umgestaltung vorhandener oder der Entwicklung neuer Produkte ergeben, wobei die Unternehmen hier auf ihre Erfahrungen bei der Entwicklung der Nachhaltigkeit zurückgreifen können. Gleichzeitig werden umweltschädigende Produkte aus dem Sortiment entfernt, wobei der Aspekt der Nachhaltigkeit im Unternehmen Priorität besitzen sollte, um das Image in diese Richtung zu lenken. Neue nachhaltige Produkte können mit höheren Kosten verbunden sein. Durch die Qualität der Produkte und Marketinginitiativen, die den Vorteil nachhaltiger Produkte vermitteln, sollen die Kunden überzeugt werden, einen höheren Preis zu zahlen. Produktalternativen werden beurteilt und die Zahlungsbereitschaft von potentiellen Käufern gegenüber ökologischem Pricing bei Produkten und Dienstleistungen ermittelt und entsprechend gelenkt.¹⁸

Danach werden neue nachhaltige Geschäftsmodelle eingeführt, die mehr als einen neuen nachhaltigen Nutzen oder eine nachhaltige Funktion versprechen. Dabei sind eigene unternehmerische Ideen und die Umsetzung zu hinterfragen. Weitere Anwendungsbereiche entstehen, die die Leistungen nachhaltig ergänzen. Neue Geschäftsfelder werden eingeführt, wenn das Unternehmen die Alternativen zu seiner vorhandenen Angebotsstrategie erkannt hat und die Wünsche der Kunden auf eine neue nachhaltige Art erfüllen kann. So kann ein nachhaltig geführtes Hotel beispielsweise seinen Wellnessbereich mit Sauna und Bädern nach nachhaltigen Kriterien ausbauen oder an der Rezeption oder im Hotelshop nachhaltige Produkte aus der Region anbieten. Test- und Lern-

¹⁸ Vgl. Nidumolu, R. (2009) S. 56ff.

phasen bei Angebot und Nachfrage sollen in dieser Entwicklungsstufe ausprobiert werden. Dadurch kann die Investition in neue Projekte nachhaltig gestaltet werden. Hierbei ist es möglich, entsprechende Synergien mit anderen Unternehmen zu suchen, um innovative Aufgabenbereiche beispielsweise in einem Social Venture Business gemeinsam zu bearbeiten. Durch innovative Geschäftsmodelle kann sich das Unternehmen von den Wettbewerbern abheben, nachdem es die Wünsche und Erwartungen der Kunden intensiv untersucht hat. Werden Produkte stärker mit nachhaltigen Gewinnen verbunden, so erhalten die Kunden dadurch einen entsprechenden Mehrwert, beispielsweise durch Zeit-, Qualitäts- und Kostenvorteile. Das Hotelunternehmen sollte hier die Entwicklung grüner Geschäftsmodelle bewerten und entsprechende Anreize schaffen. Dazu können gezielt nachhaltige Business Pläne aufgestellt werden. Es geht darum, das Vorhandene nicht einfach nur hinzunehmen, sondern zu hinterfragen und radikal im Sinne der Nachhaltigkeit zu verändern. So lassen sich Geschäftsmodelle, Regulierungen und Technologien unterschiedlicher Bereiche in ganzheitlichen Ansätzen verbinden und auf den Markt bringen. In der Entwicklung von Nachhaltigkeit ist die Prozessorientierung stark ausgeprägt, die in der Ressourceneffizienz und Optimierung der Betriebsabläufe liegt. Durch Umweltauflagen erhalten die Unternehmen einen zusätzlichen Anreiz, die entsprechenden Zahlen zu veröffentlichen und Ressourcen einzusparen.¹⁹

Für eine nachhaltige Entwicklung müssen in einem Unternehmen Tätigkeitsbereiche definiert werden, die als Kriterien festgelegt werden können. Dazu sind die ökologischen Informationen des gesamten Hotelunternehmens zu sammeln und zu analysieren, über die die Planung, Steuerung und Kontrolle stattfindet. Diese Ergebnisse werden mit dem Ansatz der ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit verglichen.²⁰

3. Kriterien für eine nachhaltige Hotellerie

¹⁹ Vgl. Horváth (2000) S. 562.

²⁰ Vgl. Lämsiluoto, A./ Järvenpää, M. (2010) S. 385-395.

3.1. Darstellung einzelner Kriterien

Es gibt verschiedene Kriterien, die in der nachhaltigen Hotellerie berücksichtigt werden können. Dabei müssen die Urlauber entscheiden, welche nachhaltigen Faktoren ihnen bei ihrer Reise wichtig sind. Es gibt unterschiedliche Plattformen im Internet, bei denen die einzelnen Hotels nach ihren Umweltstandards bewertet werden. Auch werden entsprechende Ökosiegel und Zertifikate verliehen, wenn besonders nachhaltige Faktoren in einem Hotel berücksichtigt werden.²¹

Zu den Kriterien der Nachhaltigkeit gehören Maßnahmen zur Energieeinsparung, die in einem Hotel getroffen werden. Durch einen geringen Energieverbrauch wird nicht nur die Umwelt entlastet. Die Kosten des Hotels sinken dadurch ebenfalls. Um den Energieverbrauch zu senken können vom Hotel energiesparende Geräte und Zeitschaltuhren eingesetzt werden. Dazu kommt ein automatisches Abschalten durch ein Schlüsselkarten-Stecksystem.²²

Die Nutzung erneuerbarer Energie stellt ebenfalls ein nachhaltiges Kriterium dar. Das zeigt sich vor allem in Hotels, bei denen ein entscheidender Teil ihres Energieverbrauchs durch regenerative Energie abgedeckt wird. So können Wasserkraft, Photovoltaik-Anlagen und Biomasse oder Ökostrom zur Nachhaltigkeit beitragen.²³

Eine umweltbewusste Heiztechnik und Kühltechnik sind entscheidende Voraussetzungen für nachhaltiges Wirtschaften im Hotel. Dieses kann durch Wärmepumpensysteme und den Einsatz eines Temperaturmanagements ebenso

²¹ Vgl. Freyberg, Burkhard von (2015) S. 23ff.

²² Vgl. Freyberg, Burkhard von (2015) S. 23ff.

²³ Vgl. Freyberg, Burkhard von (2015) S. 23ff.

geschehen wie über die passive Kühlung von Gebäuden. Entscheidend ist hier die Wärmeregulierung in einem Hotel als nachhaltiges Haushalten.²⁴

Neben dem nachhaltigen Energieeinsatz stellt der verantwortungsvolle Umgang mit Wasser ein Kriterium im umweltbewussten Wirtschaften der Hotellerie dar. Dabei kann es sich um wassersparende Maschinen oder den Verzicht auf Rainfall-Duschköpfe sowie die Aufbereitung von Grauwasser für Garten und Toilette handeln.²⁵

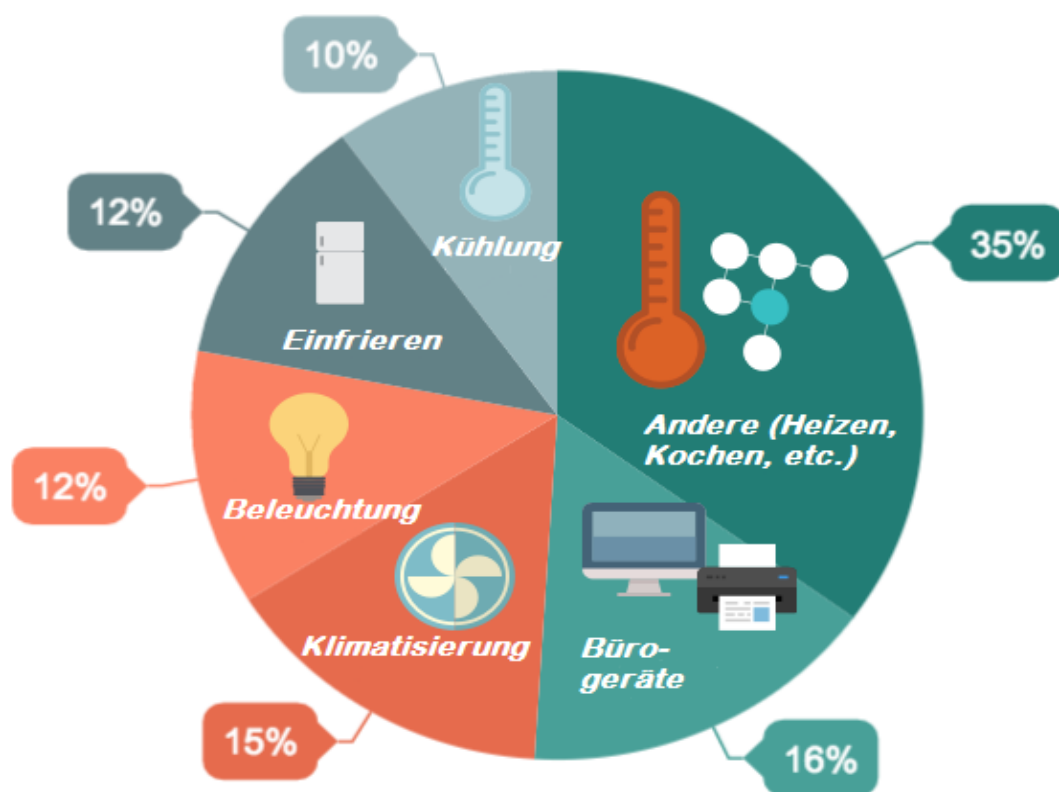


Abbildung 2: Energie-Nutzung im Hotel Quelle: smart cost https://www.smart-cost.de/s/cc_images/cache_58490883.png?t=1495448782 (Stand: 16.10.2017)

²⁴ Vgl. Zappella-Kindel, Christina (2012) S. 5f.

²⁵ Vgl. Freyberg, Burkhard von (2015) S. 23ff.

In der nachhaltigen Abfallpolitik geht es zunächst um eine saubere Mülltrennung. Gleichzeitig aber handelt es sich um ein Konzept zur Vermeidung von Müll. So können Mehrwegverpackungen verwendet oder auf Portionsverpackungen verzichtet werden. Damit wird dem Kunden und den Geschäftspartnern sowie Zulieferern ebenfalls bewusst, dass es sich um eine nachhaltige Abfallpolitik im Hotel handelt. Die Zulieferer müssen sich auf diese Weise ebenfalls um ein nachhaltiges Wirtschaften bemühen, um weiterhin mit dem Hotel zusammenarbeiten zu können.²⁶

In diesen Bereich des umweltorientierten nachhaltigen Wirtschaftens in der Hotellerie gehört es auch, dass umweltschonendes Material verwendet wird. So sollen bei dem Bau und in der Einrichtung der Hotels umweltschonende Materialien verwendet werden. Dazu zählen nachhaltige Baustoffe und Einrichtungsgegenstände. Es werden Werkstoffe verwendet, die baubiologisch unbedenklich sind. Die Möbel können aus recyceltem Material sein, um ein Kriterium der Nachhaltigkeit in der Hotellerie zu erfüllen.²⁷

Zu den nachhaltigen Kriterien der Hotellerie kommt die Förderung von alternativen Verkehrsmitteln. Dazu gehören Hotels, die alternative Verkehrsmittel fördern und auf diese Weise eine Anfahrt mit geringem CO²-Verbrauch fördern, indem sie den Autoverkehr begrenzen und Alternativen zum Auto anbieten wie beispielsweise eine kostenlose Nutzung des öffentlichen Regionalverkehrs, der in der Kurtaxe der Region für die Feriengäste enthalten ist, beispielsweise im Hochschwarzwald in der Feldbergregion. Es kann sich dabei auch um einen Abholservice vom Bahnhof oder einen Fahrradverleih sowie die Kooperation mit den örtlichen Anbietern des öffentlichen Nahverkehrs handeln.²⁸

Die Kriterien der Nachhaltigkeit beziehen sich aber nicht nur auf ökologische Faktoren. Es geht dabei auch um soziale und kulturelle Nachhaltigkeit. So ge-

²⁶ Vgl. Freyberg, Burkhard von (2015) S. 23ff.

²⁷ Vgl. Zappella-Kindel, Christina (2012) S. 5f.

²⁸ Vgl. Zappella-Kindel, Christina (2012) S. 5f.

hört die Corporate Social Responsibility ebenfalls zu den Nachhaltigkeitskriterien in der Hotellerie. Dabei geht es um ganzheitliches Handeln, wenn beispielsweise soziale Einrichtungen der Region unterstützt werden oder ein Diversity Management stattfindet und die Zimmerreinigung durch hoteleigenes Personal erledigt wird.²⁹

Eine umweltgerechte Reinigung, bei der keine schädlichen Substanzen und Schadstoffe verwendet werden, stellt eine der grundlegenden Voraussetzungen für ein ganzheitliches nachhaltiges Konzept in der Hotellerie dar. Hotels mit einer umweltverträglichen Reinigung legen Wert darauf, dass hochkonzentrierte, umweltschonende und schleimhautverträgliche Reinigungsmittel eingesetzt und die Reinigungskräfte regelmäßig diesbezüglich geschult werden.³⁰

Nachhaltigkeit kann auch darin bestehen, dass regionale, biologische und Fairtrade-Lebensmittel angeboten und verwendet werden. Lebensmittel werden aus fairem Handel oder der eigenen Region bezogen. Der Anteil der Produkte, die saisonal erzeugt werden und aus der ökologischen Landwirtschaft ist besonders hoch. Dazu kommen Lebensmittel aus dem zertifizierten Handel.³¹

Nachhaltige Hotellerie kann sich auch in der Ursprünglichkeit der Orte finden, in denen die Hotels liegen. Mit einer nachhaltigen Hotelentwicklung ist die Förderung und Erhaltung der Nachhaltigkeit in der Region eng verbunden, die den Touristen zugänglich gemacht werden soll. Die Gemeinden können damit selbst zum Gastgeber werden und sich eigenständig touristisch entwickeln. Ein Beispiel dafür stellt das Projekt Borghi Autentici d'Italia dar. Die Hotels werden dabei in ein Netzwerk von Politik, Wirtschaft und Kultur eingebunden. Die Touristen werden als Bürger auf Zeit willkommen geheißen.³²

²⁹ Vgl. Freyberg, Burkhard von (2015) S. 23ff.

³⁰ Vgl. Freyberg, Burkhard von (2015) S. 23ff.

³¹ Vgl. Zappella-Kindel, Christina (2012) S. 5f.

³² Vgl. Il Manifesto dei borghi autentici <https://www.borghiautenticiditalia.it/il-manifesto-dei-borghi-autentici> (Stand: 16.10.2017).



Abbildung 3: Borghi Autentici d'Italia Quelle: Borghi Autentici d'Italia
<https://www.borghiautenticiditalia.it/> (Stand: 16.10.2017)

Die Ressourcen vor Ort und die neuen Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung machen es möglich, eine nachhaltige Form des Tourismus zu erschließen. Dabei bringen sich die Gemeinden in der Infrastruktur ein und bieten ihre Dienstleistungen gegenüber der Hotellerie an, die sich auf die Umwelt und Kultur sowie auf soziale Aspekte beziehen. Dazu gehört die Renovierung und Modernisierung der traditionellen Häuser, ohne deren ursprünglichen Charakter aufzugeben. Die Häuser werden zu einem touristischen Angebot entwickelt. In den authentischen Dörfern leben die Besucher in Hotels, die der Region entsprechen und probieren die traditionellen örtlichen Produkte und regionalen Spezialitäten. Sie genießen die Landschaft und lernen die örtliche Kultur kennen. Die Besucher können die authentische Gastfreundschaft der Dorfbewohner erleben. Die gesamte Gemeinde wird somit zum Gastgeber. Dabei wird die Ursprünglichkeit der Gemeinden für den Tourismus in den Vordergrund gestellt, mit dem Ziel, dass die Besucher die Gemeinde und eine nachhaltige Entwicklung als die Identität des Ortes kennenlernen. Alle örtlichen Ressourcen werden die Dorfbewohner im Dorf als Gastgeber auf und setzen diese nachhaltig um.³³ Das Ziel von Projekten wie Borghi Autentici d'Italia besteht darin, eine qualitative Gastfreundschaft anzubieten, die sich auf dem internationalen Markt behaupten kann. Dazu werden Initiativen gefördert, die zur wirtschaftlichen Entwicklung auf der kommunalen Ebene beitragen und die Identität, die Kultur

³³ Vgl. Associazione Borghi Autentici d'Italia <https://www.borghiautenticiditalia.it/lassociazione> (Stand: 16.10.2017)

und wirtschaftliche Tradition einer Region aufwerten. Damit wird der innovative Tourismus auf der Basis der Bewahrung und Aufwertung von traditionellen Ressourcen und ihren Vorzügen gefördert. Die regionale Hotellerie kann diese nachhaltige Entwicklung unterstützen, indem sie auf regionale Angebote sozial, kulturell und ökologisch zurückgreift und diese in ihre hoteleigene Infrastruktur miteinbezieht.³⁴

3.2. Vergleich nachhaltiger Kriterien in der Hotellerie

Zur Messung der Qualität von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen in der Hotellerie sowie deren subjektiver Beurteilung durch die Kunden können verschiedene Methoden verwendet werden wie Gästebefragungen und Instrumente zur Qualitätsbewertung.³⁵ Servqual ist beispielsweise ein Messinstrument zur Feststellung der Qualität, das in den 1980er Jahren entwickelt wurde. Das Verfahren beruht auf Qualitätsdimensionen mit jeweils 22 Fragen, die zu den Erwartungen der Dienstleistung und Wahrnehmung der Dienstleistung bezogen auf eine Punkteskala von sieben Kriterien gestellt werden.³⁶ Das Gap-Modell wurde aus dem Servqual entwickelt. Es untersucht die Lücken in den Erwartungen der Gäste, die nicht mit der Erfüllung der Services übereinstimmen. So werden beispielsweise externe Befragungen und interne Befragungen wie das Gästefeedback im Betrieb oder auf Bewertungsplattformen im Internet stattfinden. Die Feedbacks der Gäste werden systematisch ausgewertet und dienen der effizienten Sicherung der Qualität und dem Prozess der Entwicklung.³⁷

³⁴ Vgl. Il Manifesto die borghi autentici <https://www.borghiautenticiditalia.it/il-manifesto-dei-borghi-autentici> (Stand: 16.10.2017).

³⁵ Weiermair, Klaus /Pikkemaat, Birgit (Hrsg) (2004) S. 73.

³⁶ Vgl. Parasuraman, A Parsu/ Zeithaml, Valarie/ Berry, Leonard (1988) S. 12-40.

³⁷ Vgl. Crezelius, Susanne (2015) S. 1-2.

Beispiele für Plattformen, auf denen eine Bewertung stattfinden kann, sind tripadvisor³⁸ und holidaycheck³⁹. Betriebliche Beschwerden können in Briefkästen von den Anbietern gesammelt werden. Der Prozess wird im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement kommuniziert und soll das Ziel haben, Vertrauen aufzubauen. Daneben sollen den Gästen Sicherheit und Vertrauen vermittelt werden. Es soll eine Identifikation und Motivation nach innen und außen erreicht werden, um so das Image und die Positionierung des Anbieters zu stärken. Bei den Gästen sollen Neugierde und Aufmerksamkeit geweckt werden. Um die Qualität zu vermitteln und die Kommunikation zu stärken, werden häufig Qualitätskennzeichen verwendet. Diese können dynamisch und prozessorientiert oder statisch und kriterienorientiert sein. Die Kriterien für die Qualitätskennzeichen stellen einerseits einzelne wie auch gesamte Kriterien und Bewertungen dar, die eine Mindestqualität kennzeichnen und Klassen bei der Qualität angeben. Diese werden von externen Organisationen oder innerbetrieblichen Stellen verliehen und sind entsprechend überprüft und garantiert. Die Qualitätskennzeichen tragen dazu bei, Leistungen zu standardisieren.⁴⁰

Bestenfalls können von Qualitätszeichen alle Ebenen im Prozess des Qualitätsmanagement erfasst werden. Praktisch beschäftigt sich die Mehrheit damit, die Mindeststandards zu sichern, die anhand vorgegebener Kriterien die Qualität der Struktur bewerten.⁴¹

Klassifizierungen erteilen Aussagen über das Niveau eines nachhaltigen Hotelbetriebes. Diese werden durch angekündigte Prüfungen nach einem festgelegten Kriterienkatalog oder nicht angekündigten Mystery Guests erstellt, die Besuche durchführen. Dazu soll ein internes Qualitätsmanagement ergänzend zur Klassifizierung stattfinden. Dieses ist in den meisten Fällen nicht verbindlich und beruht in erster Linie auf den Bereichen der Qualitätskontrolle und Kommunikation. Zertifizierungen stellen zeitlich befristete Zertifikate für Unternehmen

³⁸ Tripadvisor www.tripadvisor.de (Stand: 16.10.2017).

³⁹ Holidaycheck www.holidaycheck.de (Stand: 16.10.2017).

⁴⁰ Weiermair, Klaus /Pikkemaat, Birgit (Hrsg) (2004) S. 73.

⁴¹ Weiermair, Klaus /Pikkemaat, Birgit (Hrsg) (2004) S. 73.

dar, die sich auf das betriebliche Qualitätsmanagement berufen und entsprechende Kriterien und Anforderungen erfüllen. Damit decken sie die Stufen des Qualitätsmanagements ausreichend ab. Beispiele für Zertifizierungen sind ISO 9001, EFQM und das Modell von umfassenden betrieblichen Qualitätsverbünden.⁴²

Qualitätskontrollen und Kommunikation finden beispielsweise in Nachhaltigkeits-Klassifizierungen von Hotels und Gaststätten statt. Daneben gibt es gesundheitstouristische Prädikate und gastronomische Klassifizierungen beispielsweise für Hotels mit Restaurants oder Wellnessangeboten. Aussagen über das zu erwartende Niveau können in touristischen Betrieben klassifiziert werden. Dazu werden diese in den meisten Fällen angekündigt und nach festgelegten Kriterienkatalogen definiert. Gütesiegel und Labels werden von angesehenen Institutionen oder durch private Initiativen vergeben. Dabei werden Nachhaltigkeits-Kriterien festgelegt, die mindestens erfüllt werden müssen. Dazu kommen weitere Differenzierungen und thematische Ausrichtungen.⁴³

Diese Formen der Zertifizierung dienen der Kommunikation und Vermittlung von nachhaltigen Qualitäten gegenüber den Gästen. Im besten Fall werden nur eine geringe Zahl bestimmter Gütesiegel und Labels vergeben, damit der Kunde sich daran orientieren kann. Der Gast soll nicht durch zu viele Zertifizierungen verwirrt werden. Prämierungen, Quality Awards und Auszeichnungen stellen die zertifizierten Unternehmen als best practice und benchmark Unternehmen dar, um anderen Hotels, Orten und Urlaubsregionen als Vorbild zu dienen und für eine Verbesserung der Qualität sorgen. Dabei dienen die Auszeichnungen nicht nur der Zertifizierung einzelner thematischer Bereiche, sondern zeigen eine ganzheitliche Sichtweise auf das touristische Angebot. Die Entscheidungen der jeweiligen Jury sollen dadurch transparent und für den Kunden nachvollziehbar werden.⁴⁴

⁴² Weiermair, Klaus/ Pikkemaat, Birgit (Hrsg) (2004) S. 73.

⁴³ Weiermair, Klaus/ Pikkemaat, Birgit (Hrsg) (2004) S. 73.

⁴⁴ Weiermair, Klaus/Pikkemaat, Birgit (Hrsg) (2004) S. 73.

Die Gemeinde der Gastgeber stellt wie im Projekt Borghi Autentici d'Italia ein innovatives Modell dar. Es wurde aufgrund verschiedener nachhaltiger regionaler Strategien entwickelt. Die strategischen Ziele bestehen darin, die Lebensqualität der Gemeinde weiterzuentwickeln. Die wirtschaftliche und soziale Entwicklung soll auf diese Weise unterstützt und die zur Verfügung stehenden Ressourcen bewahrt und aufgewertet werden. Damit wird Qualität geschaffen und eine offene Gemeinde mit ihrer regional angepassten nachhaltigen Hotellerie zu einem touristischen Ziel, bei dem die Qualität und Serviceangebote steigen.⁴⁵

Die Hotels der Gemeinde berücksichtigen den Umweltschutz und die Energieeffizienz. Sie bewahren die lokalen Ressourcen und werten die Grundlagen einer wirtschaftlichen Entwicklung auf. Durch das Projekt Borghi Autentici d'Italia wird die gesamte Gemeinde mit ihren Unterkünften zu einem touristischen Ziel. Durch ein Netz an touristischen Angeboten kann die Bausubstanz nachhaltig aufgewertet werden. Die Gemeinde der Gastgeber wächst und es entsteht in der Hotellerie ein ortsbezogenes nachhaltig ökologisches und soziales System mit einem qualitativ hochwertigen Angebot, das ständig verbessert wird und das natürliche Wachstum sichert. Damit entwickelt sich in den Orten ein wettbewerbsfähiges Angebot auf dem Tourismusmarkt.⁴⁶

Das Projekt Borghi Autentici d'Italia spricht vor allem kleine Gemeinden an, die einzeln oder mit anderen zusammen in einer Region ein neues und zeitgemäßes System eines Tourismus aufbauen wollen, der die nachhaltige Entwicklung der dörflichen Identität fördert. Im Projekt wurden nachhaltige Kriterien aufgestellt, deren Umsetzung in den Gemeinden streng kontrolliert wird. Das Ziel besteht darin, ein international wettbewerbsfähiges Netzwerk für neue und unverwechselbare Hoteldestinationen zu errichten.⁴⁷

⁴⁵ Vgl. Associazione Borghi Autentici d'Italia <https://www.borghiautenticiditalia.it/lassociazione> (Stand: 16.10.2017)

⁴⁶ Vgl. Associazione Borghi Autentici d'Italia <https://www.borghiautenticiditalia.it/lassociazione> (Stand: 16.10.2017)

⁴⁷ Vgl. Associazione Borghi Autentici d'Italia <https://www.borghiautenticiditalia.it/lassociazione> (Stand: 16.10.2017)

Die Gemeinden der Gastgeber wenden sich an Besucher, die ein individuelles Angebot suchen und ihren Urlaub damit verbringen wollen, ihre Lebensweise zu entschleunigen und Authentizität zu finden. Dabei sind es Menschen, die mit ihren Familien, ihren Freunden oder Partnern in den Urlaub fahren. Sie achten auf den Wert der Umwelt und interessieren sich für örtliche Traditionen und Kulturen sowie kulinarische Spezialitäten. Dabei wünschen sie sich ein neues und qualitatives Dienstleistungsangebot, beispielsweise eine örtliche Begleitung bei der Erkundung des Ortes. In den Orten wie Milia und Agrafa soll eine Struktur errichtet werden, bei der die Produkte auch in den Hotels angeboten werden, die typisch für den Ort sind, wie Lebensmittel und Kunsthandwerk.⁴⁸

Das Projekt der Gemeinden als Gastgeber kann unterschiedliche Aktivitäten anbieten, mit denen die materielle und immaterielle Qualität der Dörfer und der Region verbessert werden, um einen nachhaltigen Tourismus zu fördern. Dazu wurden verschiedene Arbeitsgruppen gebildet, die die Tourismusentwicklung fördern.⁴⁹

In der Arbeitsgruppe zur Identität werden die Dorfbewohner aufgefordert, sich aktiv zu beteiligen. Es finden Workshops und Begegnungen statt, an denen auch die lokale Stadtverwaltung teilnimmt. Durch eine Bestandsaufnahme sollen die materiellen und kulturellen Ressourcen sowie eine Strategie und ein Maßnahmenplan entwickelt werden, durch die die Region mit ihren Möglichkeiten und ihrer Identität mit Einbeziehung der örtlichen touristischen Gastgeber aufgewertet wird. Durch die Projektträger wird die Zusammenarbeit einzelner und kollektiver Gruppen, Verbände und Unternehmen wie beispielsweise in der Hotellerie sowie Interessenvertretungen gefördert. Diese definieren gemeinsam die Ziele und Verwendung der vorhandenen Ressourcen wie der Infrastruktur und den Finanzen. Das Ziel dieser Gruppe besteht darin, einen Entwicklungsplan aufzustellen, der von der Gemeinde getragen wird und die unterschiedli-

⁴⁸ Vgl. Associazione Borghi Autentici d'Italia <https://www.borghiautenticiditalia.it/lassociazione> (Stand: 16.10.2017)

⁴⁹ Vgl. Associazione Borghi Autentici d'Italia <https://www.borghiautenticiditalia.it/lassociazione> (Stand: 16.10.2017)

chen Aspekte der örtlichen Identität aufwertet. Er stellt den Kernpunkt für die nachhaltige Entwicklung der Umwelt, der Wirtschaft und des Tourismusangebots der Gemeinde dar.⁵⁰

Neben der Arbeitsgruppe zur Identität soll die Arbeitsgruppe zur urbanen Qualität aufgebaut werden. Die Bewohner haben häufig ein starkes Bedürfnis, ihr Dorf strukturell und ästhetisch zu verbessern, wodurch ein entscheidendes Element der örtlichen Entwicklungspolitik vorgegeben wird. Dazu können entsprechende Aktivitäten geplant werden, bei denen die Bürger und Gruppen im Ort beteiligt sind. Diese Arbeitsgruppe übernimmt die Aufgabe, die lokale Baukultur zu analysieren wie die Materialien, die Baustile und Bautechniken. Sie analysiert die Ortsstruktur und den Zustand der Gebäude sowie die Wohnqualität. Dann arbeitet sie einen Plan zur Gebäudesanierung und Umfunktionierung unter umweltarchitektonischen Gesichtspunkten aus. Moderne Umwelttechnologien werden eingeführt, um Energie einzusparen und alternative Energiequellen zu fördern. Öffentliche Räume und Strukturen werden entsprechend für die allgemeine Verwendung geplant. Die städtebaulichen Verordnungen und der Bebauungsplan können entsprechend dem vereinbarten Entwicklungsplan reformiert und modernisiert werden. Dabei sind historische Kulturgüter als integrierte touristische Angebote aufzuwerten. Das kulturelle Angebot trägt dazu bei, die Identität der Gemeinde zu stärken und zu verbessern, womit sie für die Besucher attraktiver sind. Die Arbeitsgruppe zur urbanen Qualität plant geeignete Maßnahmen, um die Region vor schädlichen Umwelteinflüssen und Erdbeben zu schützen. Dabei kann die Gruppe mit nationalen Forschungseinrichtungen zusammenarbeiten.⁵¹

Eine weitere Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit Energieeffizienz, denn die Effizienz und Einsparung von Energie sind zentrale Themen in den Orten. Ein nationales Netzwerk unterstützt die Dörfer mit integrierten Dienstleistungen zur

⁵⁰ Vgl. Associazione Borghi Autentici d'Italia <https://www.borghiautenticiditalia.it/lassociazione> (Stand: 16.10.2017)

⁵¹ Vgl. Associazione Borghi Autentici d'Italia <https://www.borghiautenticiditalia.it/lassociazione> (Stand: 16.10.2017)

Einsparung und Gewinnung von Energie. Innovative Projekte verbessern die öffentlichen Energienetze und die Energieversorgung in den Gemeinden. Neue Methoden der Stadtplanung sollen die neuen und sich ändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen auf nationaler und europäischer Ebene umsetzen. Das lokale Projekt arbeitet mit privaten und öffentlichen Einrichtungen wie mit der Hotellerie und Tourismusverbänden zusammen.⁵²

Eine Arbeitsgruppe zur Lebensqualität in den Dörfern beschäftigt sich mit der Lebensqualität und dem sozialen Zusammenleben der Dorfbewohner und ihrer Gäste. Dazu werden Dienstleistungen für die Bürger, Gäste und Unternehmen geplant, um eine höhere Lebensqualität zu erreichen. Kleine Hotelunternehmen und Non-Profit-Initiativen sowie kulturelle Einrichtungen in den Dörfern können ihre Attraktivität steigern und neue Arbeitsmöglichkeiten aufbauen. Die öffentliche Ordnung und Sicherheit der Dorfbewohner ist garantiert als Grundlage zum Zusammenleben in der Gemeinde. Die Umwelt wird nachhaltig geschützt und deren Entwicklung gefördert.⁵³

In der Arbeitsgruppe Kommunikation des Projekts Borghi Autentici d'Italia sollen die Isolierung der kleinen Gemeinden reduziert und neue Kommunikationsmöglichkeiten entwickelt werden. Dazu beschäftigt sich die Arbeitsgruppe mit den Themen und Projekten, die Infrastruktur der Kommunikation in den Gemeinden für die Bürger, Familien und Unternehmen wie beispielsweise der Hotellerie zu verbessern. Es werden neue Dienste aufgebaut, um den Austausch der Regionen sowie ihren Kontakt zu nationalen und internationalen Wirtschaftszentren zu verbessern und auf eine schnellere Weise zu ermöglichen. Die örtliche Verwaltung wird mit der modernen Kommunikationstechnologie ausgestattet. Neue technische Lösungen vermitteln Informationen, um die Stadtplanung zu verbessern. Die Arbeitsgruppe Wissenstransfer tauscht Erfahrungen und Wissen der kleinen Orte aus. Dabei definiert sie anhand von erfolgreichen Beispielen nachhaltige Richtlinien und stellt Kooperationen für

⁵² Vgl. Comunita Hospitali <http://www.comunitaospitali.it/home> (Stand: 16.10.2017).

⁵³ Vgl. Comunita Hospitali <http://www.comunitaospitali.it/home> (Stand: 16.10.2017).

besondere Projekte her, um unterschiedliche Kenntnisse und Kompetenzen zu verbinden. Schließlich baut sie eine Datenbank mit Best-Practice-Beispielen auf, um diese allen Beteiligten bekannt und zugänglich zu machen. Dabei arbeiten die Gemeinden eng mit der Hotellerie zusammen. Das Projekt Borghi Autentici d'Italia basiert auf einer nachhaltigen touristischen regionalen Entwicklung durch die Berücksichtigung ökologischer, sozialer und kultureller Kriterien, bei denen die Hotels in der Gemeinde den Weg in die touristische nachhaltige Entwicklung fördern.⁵⁴

3.3. Gütesiegel

Seit einigen Jahren steigt die Anzahl der Gütesiegel und Qualitätskennzeichen im Tourismus. Daraus lässt sich schließen, dass die Kundenerwartungen und -wünsche eher berücksichtigt werden und von den Betrieben im Qualitätsmanagement die Lücken der touristischen Angebote geschlossen werden, wo diese noch vorhanden waren. Dabei sind die Art und der Umfang dieser Qualitätsinitiativen sehr verschieden und die verwendeten Instrumente nicht immer einheitlich. Dort, wo von den Gästen Individualität erwartet wird, bemühen sich die Betriebe und Regionen, diese Erwartungen zu erfüllen und individuelle Qualitätssysteme einzurichten.⁵⁵

Dabei stellt sich die Frage, wie ein modernes und umsetzbares System im touristischen Qualitätsmanagement aussehen kann. Es soll dargestellt werden, welche Qualitätsmethoden und -modelle angewandt werden und wie diese Qualitätskriterien von den Gästen wahrgenommen werden. Des Weiteren werden offene Handlungsfelder zwischen dem Soll- und Ist-Zustand in der Qualität aufgezeigt und mögliche Handlungsweisen zu einer Verbesserung des Stan-

⁵⁴ Vgl. Comunita Hospitali <http://www.comunitaospitali.it/home> (Stand: 16.10.2017).

⁵⁵ Weiermair, Klaus /Pikkemaat, Birgit (Hrsg) (2004) S. 73.

dards dargestellt. Das vorhandene Qualitätssystem kann bereits einige Qualitätsmaßnahmen im Tourismus beinhalten und stellt so die Grundlage für die zukünftigen Handlungsempfehlungen dar. Dazu gehören die Analyse von relevanten internationalen Qualitätsmerkmalen und Entwicklungen in Europa. Auf nationaler Ebene stellt das System des Qualitätsmanagements nach Qualitätszeichen und Kooperationen von Angeboten ein entscheidendes Kriterium dar. Daneben stellen die Qualität im Tourismus der einzelnen Bundesländer, die in Strategiepapieren der Tourismusorganisationen der Länder enthalten sind und die Kriterienkataloge des entsprechenden Förderstellens entscheidende Maßstäbe zur Gestaltung des Tourismus dar. Auch die Qualitätsmaßnahmen in den Regionen bilden eine Grundlage zur Zertifizierung im Tourismus.⁵⁶

Die Dimension der Qualität kann in verschiedenen Kategorien unterschieden werden.⁵⁷ So besteht die erwartete Qualität in Angebot, Struktur und Erlebnissen in der Wahrnehmung der sachlichen, organisatorischen, persönlichen und inszenatorischen Voraussetzung des Anbieters zur Erstellung der Leistung. Dazu gehören das Unternehmenspotenzial mit der Qualität der angebotenen Produktionsgüter, dem Know-How und der Leistungsfähigkeit und der Bereitschaft der Mitarbeiter sowie der Leistungsfähigkeit der Produktionsmittel und der Verbindung zu den Zulieferern und die soziale Stellung des Unternehmens. Zu den Qualitätsmerkmalen gehört die technische Qualität wie das physische Erscheinungsbild, der qualitative Standard und der Umfang der erhaltenen Leistungen. Auch der Aspekt der ästhetischen Qualität und die soziale Qualität werden dabei berücksichtigt. Die Qualität des Umfelds wird ebenso als Merkmal berücksichtigt. Dazu gehören natürliche Attraktionen, die Infrastruktur sowie die Suprastruktur. Die Bewohner des Urlaubsgebietes sind ebenso unter der Umfeldqualität zu beachten. Zu den technischen Merkmalen der Qualität zählen das Image, die Marke und die Erlebnisqualität der Urlaubsregion wie beispiels-

⁵⁶ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2012) S. 12f.

⁵⁷ Vgl. Donabedian A. (1980) o. S.

weise die Elemente der Inszenierung von Dienstleistungen und die Bereicherung durch Erlebnisse. Die Qualität der Struktur bildet die Voraussetzung für die Qualität der Prozesse und Ergebnisse.⁵⁸

Neben der erwarteten Qualität mit der Qualität des Angebots, der Struktur und der Erlebnisse steht die Qualität der Erfahrung mit der Prozess- und Humanqualität. Dazu gehört die Art und Weise, wie eine Dienstleistung durchgeführt und erbracht wird. Dabei werden die Tätigkeiten und Handlungen des Anbieters eingestuft. Die Managementprozesse wie das Leitbild und die Strategie gehören mit zu der erfahrenen Qualität. Die funktionale Qualität der Interaktion zwischen den Kunden und den Anbietern wie durch die Mitarbeiter und weitere Kunden sowie die Atmosphäre und der zeitliche Ablauf der Teilleistungen, die aus den Dienstleistungen folgen, gehören zu der erfahrenen Qualität. Zur erfahrenen Qualität wird die Kompetenz der Mitarbeiter gerechnet. Die Sicherheit, das Einfühlungsvermögen sowie die Reagibilität und Zuverlässigkeit sind mit zu der erfahrenen Qualität zu rechnen. Die Prozessqualität stellt ein großes Potenzial gegenüber den Kriterien der Begeisterung und Leistung dar. Neben der erwarteten und erfahrenen Qualität steht die erhaltene Qualität als Ergebnisqualität. Dabei wird die erbrachte Leistung beurteilt. Kriterien zur Beurteilung der erbrachten Leistung sind die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie das positive Image des Anbieters.⁵⁹

Um die Sicherung und Entwicklung der Qualität durchführen zu können, sind Prozesse der Qualität erforderlich. So gehört zum klassischen Modellzyklus von PDCA (Plan-Do-Check-Act) der Schritt der Kommunikation, die integriert und eingeführt werden soll. Dabei spielt in der touristischen Umsetzung eine entscheidende Rolle, dass das Engagement und die Intensität sich mit der Qualität im Tourismus aktiv auseinandersetzt, wobei die Betroffenen häufig stark von der Kommunizierbarkeit auf dem Markt und bei der Nachfrage abhängig sind. Diese werden in Form von Anerkennungen, Auszeichnungen und Ratings dargestellt. So können drei Prozesse der Qualität daraus abgeleitet werden, die

⁵⁸ Vgl. Donabedian A. (1980) o. S.

⁵⁹ Vgl. Donabedian A. (1980) o. S.

systematische Entwicklung der Qualität mit Plan und Do, die Messung und Kontrolle der Qualität mit Check und Act sowie die Kommunikation und Vermittlung der Qualität. Die Ergebnis- und Prozessqualität sowie Angebot, Struktur und Ergebnisqualität steuern die Prozesse der Qualität wie die systematische Qualitätsentwicklung mit den Instrumenten und Methoden der internalisierten Prozesse wie beispielsweise EFQM und die externen Systeme und Prozesse wie Gütesiegel. Die Messung und Kontrolle der Qualität findet über interne und externe Kontrollen statt.⁶⁰

Zur Messung und Kontrolle der Qualität gehören die internen sowie die externen Kontrollen und die Gästebefragungen. Die Qualität wird vermittelt und kommuniziert über das Feedback der Gäste beispielsweise in Beschwerden und Kundenbewertungen. Eine Qualitätssicherung umfasst Prozessschritte in unterschiedlichen Dimensionen der Qualität mit adäquaten Instrumenten und Methoden wie beispielsweise die Art und Größe des Unternehmens. Dabei ist die Verantwortung für die Qualität von hoher Bedeutung, die in größeren Betrieben in eigenen Bereichen und in kleineren Betrieben in der Verantwortlichkeit der Unternehmer und leitenden Verantwortlichen liegt. Die Prozesse und Methoden bestehen in der systematischen Entwicklung der Qualität. Diese liegt in der aktiven Pflege des Niveaus der Leistungen und der ständigen Verbesserungen durch ein umfassendes System des Qualitätsmanagements. Dabei hat sich in der Entwicklung der Qualität das Konzept des „Total Quality Management“ durchgesetzt. In diesem werden alle Funktionen des Managements auf die Qualität hin ausgerichtet. Das Total Quality Management beruht auf drei Ebenen, den Menschen, den Prozessen und den Ergebnissen. Zwischen der Führung und den Prozessen stehen die Mitarbeiter, die Politik und Strategie sowie die Partnerschaften und Ressourcen. Die Ergebnisse aus den Prozessen beruhen auf mitarbeiterbezogenen Ergebnissen, kundenbezogenen Ergebnissen sowie gesellschaftsbezogenen Ergebnissen.⁶¹ Dabei werden Kriterien berücksichtigt wie das Leitbild aus der Qualität der Strategie und Planung. In der

⁶⁰ Vgl. Weiermair, Klaus/Pikkemaat, Birgit (Hrsg) (2004) S. 73.

⁶¹ TQM-Modell nach European Foundation for Quality Management (EFQM).

Qualität von Führung und Management wie Stellenbeschreibungen und Weiterbildungsplänen. Auch die Partnerschafts- und Umwelt-Qualität wie beispielsweise der Lieferanten, Umwelt und soziale Verantwortung übernehmen eine entscheidende Funktion. Dabei gehören zu den bedeutenden Instrumenten und Methoden das System des internalisierten Qualitätsmanagements wie das Modell der ISO Zertifizierungen und die definierten Verantwortlichkeiten für die Qualität. Ebenso zählen betriebliche Standards der Qualität und die Analysen zur Erkennung von Lücken bei den Serviceketten dazu. Es werden jährliche, vierteljährliche und monatliche Pläne für entsprechende Qualitätsmaßnahmen aufgestellt. Dazu finden Befragungen der Gäste, Mitarbeiter und Geschäftspartner wie Lieferanten statt. Es gibt eine systematische Beschwerdeanalyse.⁶² Die Instrumente und Maßnahmen der Qualitätsmessung sind von der Größe des Betriebs abhängig und können entsprechend angepasst werden. Bei kleinen und mittleren Betrieben bestehen die Maßnahmen in der Analyse der Dienstleistungen und betrieblichen Standards wie im Bereich der Struktur und Prozesse sowie der Ergebnisse. Dazu kommen die systematischen Analysen der Beschwerden. Es werden entsprechend Pläne für Qualitätsmaßnahmen aufgestellt.

Auf dem Reisemarkt wurden Siegel für die Nachhaltigkeit von Tourismus eingeführt. Obwohl es zahlreiche regionale, nationale und internationale Umweltkennzeichen im Tourismus gibt, sind diese im Vergleich zu Biokennzeichen im Lebensmittelbereich weniger bekannt. Zu den touristischen Siegeln gehört beispielsweise das Eco-Label der Europäischen Union⁶³, mit dem beispielsweise umweltorientierte Unterkünfte gekennzeichnet werden oder ibex fairstay⁶⁴ für ökologische Hotels. In Deutschland steht die Marke Viabono⁶⁵ für umweltorientierte Hotels, Gaststätten, Campingplätze und Urlaubsorte. In Österreich hat

⁶² TQM-Modell nach European Foundation for Quality Management (EFQM).

⁶³ Eco-Label Europäischen Union <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/> (Stand: 16.10.2017).

⁶⁴ Ibex fairstay <http://ibexfairstay.ch/hp1/Startseite.htm> (Stand: 16.10.2017).

⁶⁵ Viabono <http://www.viabono.de/> (Stand: 16.10.2017).

sich das Umweltzeichen⁶⁶ durchgesetzt, mit dem zahlreiche nachhaltige Betriebe ausgezeichnet wurden wie Berghütten, Campingplätze, Restaurants und Hotels. Das Siegel der Corporate Social Responsibility (CSR)⁶⁷ zeigt, wie umweltbewusst und sozialverträglich von einem Veranstalter gewirtschaftet wird.



Abbildung 4: Label CSR Tourismus Quelle: France Ecotours
<https://www.france-ecotours.com> (Stand: 16.10.2017)

⁶⁶ Österreichisches Umweltzeichen <http://www.umweltzeichen.at/cms/de/home/content.html> (Stand: 16.10.2017).

⁶⁷ Corporate Social Responsibility (CSR) Siegel <https://reset.org/knowledge/corporate-social-responsibility-csr-%e2%80%93-die-gesellschaftliche-verantwortung-von-unternehmen> (Stand: 16.10.2017).

Es wurde vom Verband für nachhaltigen Tourismus⁶⁸ entwickelt sowie von der Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung (KATE)⁶⁹ und TourCert⁷⁰, einem unabhängigen Zertifizierungsrat. Im Prozess der Corporate Social Responsibility wird das Unternehmen vollständig auf nachhaltige Aspekte hin geprüft. Dabei werden beispielsweise die Art der Anreise und die Energieversorgung in der Unterkunft und der Lohnzahlung der Beschäftigten beachtet. Der Verkehrsclub Deutschland (VCD)⁷¹ informiert ausführlich über umweltfreundliche Reisemöglichkeiten. Auf dem Reisemarkt werden in steigendem Ausmaß nachhaltige Reisen angeboten. In den Naturschutzgebieten von Europa werden nachhaltige Wander-, Rad- und Klettertouren angeboten. Der Reiseveranstalter Viabono bietet beispielsweise Radtouren mit anschließender Kneipp-Kur oder Entspannungs-Wellness an.⁷²

Das Soll-System der Qualitätssicherung und -entwicklung des Tourismus geht von einem Modell aus, das den touristischen Erfolg bezogen auf die Kunden, den Umsatz und die Wertschöpfung den Neukunden und Stammkunden gegenüberstellt. Dabei wird der touristische Erfolg gegenüber den Neukunden durch Werbung und Alleinstellungsmerkmale gekennzeichnet, während er sich gegenüber den Stammkunden durch Angebote, Produkte und Qualität auszeichnet. Das Verhältnis zu den Neukunden beträgt zwischen 10 Prozent und 20 Prozent, während es bei den Stammkunden zwischen 60 Prozent und 70 Prozent liegt. Zwischen den Neukunden und den Stammkunden findet eine Mundpropaganda statt, die zwischen 20 Prozent und 30 Prozent beträgt. Der touristische Erfolg richtet sich nach Betrieben und Regionen, für die entsprechende Kennzahlen wie Frequenzen, Besucherzahlen und Übernachtungen

⁶⁸ Verband für nachhaltigen Tourismus <https://forumandersreisen.de/startseite/aktuelles/> (Stand: 16.10.2017).

⁶⁹ Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung <http://www.kate-stuttgart.org/startseite.html> (Stand: 16.10.2017).

⁷⁰ TourCert <http://www.tourcert.org/tourcert-zertifizierung.html> (Stand: 16.10.2017).

⁷¹ Verkehrsclub Deutschland <https://www.vcd.org/themen/tourismus/> (Stand: 16.10.2017).

⁷² Viabono <http://www.viabono.de/> (Stand: 16.10.2017).

aufgestellt werden. Die Nachfrage richtet sich nach der Verbindung des erzielten Preises und der betrieblichen Kostenstruktur im Umsatz, Gewinn und in der Wertschöpfung. Das Potenzial bei der Nachfrage von erfolgreichen touristischen Anbietern teilt sich in neue Kunden, die über entsprechende Werbe-, Kommunikations- und Vertriebskanäle erreicht werden. Diese werden durch attraktive Argumente und Alleinstellungsmerkmale überzeugt, dass dieses Angebot einen Mehrwert enthält. Die durch das Marketing geweckten Erwartungen in das Angebot werden erfüllt und die Zufriedenheit führt bei der nächsten Situation zu einem ähnlichen Bedürfnis und zu einem wiederholten Kauf. Dabei werden die Erwartungen und Anforderungen übertroffen, was auf der Seite der Kunden zu positiven Überraschungen und Begeisterung führt, die über das Produkt hinaus zu einer persönlichen Bindung und zu aktiver Kommunikation führt, womit der Weg zur Mund-zu-Mund-Propaganda und zum Erschließen von Neukunden führt.⁷³

Durch dieses einfache Modell kann die touristische Qualität in der Kundenbindung und der Gewinnung von Neukunden sowie eine erfolgreiche und nachhaltige Generierung der Nachfrage und Sicherung der nachhaltigen touristischen Anbieter essentielle Bedeutung gewinnen.

4. Fallbeispiel: Nachhaltigkeit in einem Hotel

4.1. Die B&B Hotelgruppe: Ist-Stand bezogen auf Nachhaltigkeit

Zu Beginn der 1990er Jahre wurde die französische Hotelgruppe B & B von dem französischen Unternehmen Galaxie S. A. gegründet und auf dem Markt ständig weiterentwickelt. Bis 2005 gab es in Frankreich 117 B&B Hotels. Heute

⁷³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2012) S. 12f.

bestehen über 250 Hotels, womit die B&B Gruppe die drittgrößte Economy-Hotelgruppe Frankreichs darstellt. 1997 wurde die Galaxie GmbH in Deutschland gegründet und seit 2006 gibt es die deutsche B & B Hotels GmbH. Die B&B Hotelgruppe ist mit mehr als 390 Hotels in ganz Europa vertreten. Davon befinden sich 250 Hotels in Frankreich, 95 Hotels in Deutschland, 25 Hotels in Italien, 20 Hotels in Spanien und fünf Hotels in Polen sowie ein Hotel in Marokko und ein Hotel in Tschechien. In den nächsten Jahren will die B&B Hotelgruppe ihr europäisches Hotelangebot ausbauen und bis Ende 2019 in Deutschland über 130 Hotels anbieten mit etwa 100 Zimmern pro Standort. Ihren Schwerpunkt sieht sie dabei in den Mittel- und Großstädten sowie in den Metropolregionen mit über 75.000 Einwohnern und etwa 200.000 Übernachtungen pro Jahr in der Nähe zur Innenstadt und einer guten Erreichbarkeit von Flughäfen, Restaurants und Sehenswürdigkeiten. Geplant sind Hoteleröffnungen beispielsweise in Magedburg, Neu-Ulm und Fulda.⁷⁴

Die B&B Hotelgruppe will sich als eine der führenden Hotelketten im Economy-Bereich etablieren. Sie ist um ein ständiges Wachstum bemüht und will als Marke bekannt werden. Der Schwerpunkt liegt dabei auf einem sozialen und kulturellen Aspekt, im teamorientierten Umgang zwischen den Mitarbeitern, Gästen und Geschäftspartnern durch flache Hierarchien.⁷⁵ Hier kann ein Aspekt der sozialen und kulturellen Nachhaltigkeit festgestellt werden. Dieser ist allerdings noch erweiterbar und kann gefördert werden durch weitere Fortbildungsangebote als Sprachkurse während der Arbeitszeit. Der Eindruck entsteht, dass es bei der B&B Hotelgruppe überwiegend um Wachstum und effizientes Wirtschaften geht, wobei der Nachhaltigkeitsaspekt – anders wie beispielsweise bei der Carlson Rezidor Hotel Group – weniger im Vordergrund der gesamten Hotelgruppe steht. Dennoch betont die B&B Hotelgruppe, dass viele ihrer Hotels mit dem Umweltlabel Clef Verte ausgezeichnet sind.⁷⁶ Auf der Karte von Green Key findet sich kein Hotel in Deutschland der B&B Gruppe,

⁷⁴ Vgl. B&B Hotelgruppe Über uns http://www.hotelbb.de/de/portal/about_us/ (Stand: 16.10.2017).

⁷⁵ Vgl. B&B Hotelgruppe Über uns http://www.hotelbb.de/de/portal/about_us/ (Stand: 16.10.2017).

⁷⁶ Vgl. Green Key <http://www.greenkey.global/> (Stand: 16.10.2017).

das entsprechend ausgezeichnet wurde. Auf der internationalen Internetseite der B&B Gruppe wird betont, dass es in den mit Clef Verte ausgezeichneten Hotels ein optimiertes Wasser- und Energiemanagement sowie eine verbesserte Abfallwirtschaft gibt und alte Kopfkissen recycelt werden.⁷⁷



Abbildung 5: Label Clef Verte

Quelle: La Clef Verte <http://www.laclefverte.org/> (Stand: 16.10.2017)

Einen Unternehmenswert sieht die Hotelgruppe in dem positiven Verhältnis zwischen den Gästen, Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Dazu wurden entsprechende Grundsätze definiert. So soll die Wertschätzung untereinander einen zentralen Punkt darstellen in einem toleranten und verständnisvollem Umgang. Es wird offen Feedback gegeben und in den Hotels ein zuverlässiger und pünktlicher Umgang miteinander gefördert, der auf einer offenen, proaktiven und verständlichen Kommunikation aufbaut.⁷⁸

⁷⁷ Vgl. B&B Hotelgruppe Mehr über B&B Hotels erfahren <http://www.hotel-bb.com/de/hotels/charte-bb.htm> (Stand: 16.10.2017).

⁷⁸ Vgl B&B Hotelgruppe Über uns http://www.hotelbb.de/de/portal/about_us/ (Stand: 16.10.2017).

Die B&B Hotels versprechen, ihre Zusagen zu halten und gegenseitiges Vertrauen sowie Ehrlichkeit. Sie setzen auf Teamgeist und motivieren und unterstützen die Mitarbeiter, um gemeinsame Ziele zu erreichen. In den B&B Hotels wird das Gemeinwohl vor die persönlichen Interessen gestellt. So erkennen sie die Verantwortung für das Unternehmen und arbeiten entsprechend engagiert und zuverlässig. Dazu gehört die Identifizierung mit der Arbeit im Hotel, der Marke und dem Produkt und eine Verbundenheit mit den Mitarbeitern und Geschäftspartnern. In den B&B Hotels werden das Wissen und die Fähigkeiten aller Mitarbeiter gefordert und gefördert. Für die Mitarbeiter werden regelmäßig Fortbildungsmöglichkeiten angeboten wie Sprachkurse. Die Hotels setzen sich dafür ein, ihre Unternehmensziele zu erreichen. Dabei geht es auch darum, einfache Strukturen durch flache Hierarchien durch klare und verständliche Abläufe zu erhalten.⁷⁹

Die Mitarbeiter sind in einem kollegialen Team beschäftigt, wobei jeder Einzelne zum Erfolg des Unternehmens beitragen und sich direkt einbringen kann. Durch die flachen Hierarchien sind die Geschäftsleitung und Führungskräfte gut erreichbar. Es gibt kurze Entscheidungswege, die die Dynamik und das Wachstum der B&B Hotels fördern. Der Umgang miteinander ist kollegial und professionell.⁸⁰

4.2. Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in B&B Hotels

Da bereits einige Hotels der internationalen B&B Hotelgruppe mit dem Clef Verte ausgezeichnet sind, bietet es sich an, dass sich weitere Hotels an den Kriterien dieser Umweltzertifizierung orientieren und ihr Angebot entsprechend ausrichten. Optimal wäre es, wenn sich die gesamte B&B Hotelgruppe einer

⁷⁹ Vgl B&B Hotelgruppe Über uns http://www.hotelbb.de/de/portal/about_us/ (Stand: 16.10.2017).

⁸⁰ Vgl B&B Hotelgruppe Über uns http://www.hotelbb.de/de/portal/about_us/ (Stand: 16.10.2017).

Zertifizierung nach ökologisch nachhaltigen Kriterien anschließt und ihr Angebot danach ausrichtet, ähnlich wie bereits eine soziale und teamorientierte Grundhaltung in den Hotels gegenüber den Mitarbeitern, Gästen und Geschäftspartnern umgesetzt wird.⁸¹

Es bietet sich an, dass die gesamte Hotelgruppe nachhaltige Kriterien aufstellt, ähnlich wie mit dem Think Planet Projekt der Carlson Rezidor Hotel Group. So können die einzelnen Hotels sich besser untereinander verständigen und möglicherweise auch zusammenarbeiten, zumindest wenn sie in einer Region oder einem Land liegen. Einzelne Hotels der französischen B&B Gruppe wurden bereits mit der Clef Verte Zertifizierung ausgezeichnet, deren Kriterien im Bereich einer nachhaltigen Hotellerie als Maßstab für die gesamte Hotelgruppe gelten können.⁸²

Clef Verte ist ein Programm der Foundation for Environmental Education (FEE). In Deutschland wird das Programm durch die Deutsche Gesellschaft für Umwelterziehung (DGU) vertreten. Sie versteht es als ihre Aufgabe, ein Umweltzeichen für Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte in Hotels zu entwickeln und zu verwalten. Clef Verte ist ein Zertifizierungsprogramm, das Eigentümer, Mitarbeiter und Gäste sensibilisieren soll, um mit ihrem Potenzial von Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekten in ihrem unmittelbaren Umfeld aktiv zu handeln.⁸³

Dabei werden von Clef Verte vier Ziele verfolgt: die Umwelt- und Nachhaltigkeitsbildung von Eigentümern, Mitarbeitern und Gästen, der Umweltschutz und die Nachhaltigkeit durch eine Verringerung der Umweltbelastung in der Einrichtung, eine Kostenreduzierung durch ein wirtschaftliches Management und eine Verbrauchsreduzierung sowie Marketing-Strategie durch die internationale Bedeutung und Verbreitung des Eco-Labels Green Key.⁸⁴

Die entsprechenden Kriterien werden als verbindliche und optionale Kriterien in verschiedenen Kategorien unterschieden. Dabei müssen die verbindlichen

⁸¹ Vgl. B&B Hotelgruppe Mehr über B&B Hotels erfahren <http://www.hotel-bb.com/de/hotels/charte-bb.htm> (Stand: 16.10.2017).

⁸² Vgl. Green Key <http://www.greenkey.global/> (Stand: 16.10.2017).

⁸³ Vgl. Green Key <http://www.greenkey.global/> (Stand: 16.10.2017).

⁸⁴ Vgl. Green Key <http://www.greenkey.global/> (Stand: 16.10.2017).

Kriterien von jeder Einrichtung, die mit dem Clef Verte ausgezeichnet wurde, erfüllt werden. Die optionalen Kriterien sollten weitgehend erfüllt werden oder die Hotelbetriebe sich darauf vorbereiten, dass die Kriterien zukünftig erfüllt werden können. Im ersten Jahr müssen die optionalen Kriterien noch nicht erfüllt werden, dann wird ein ständig steigender Prozentsatz der Erfüllung optionaler Kriterien verlangt und ab dem zehnten Teilnehmerjahr mindestens 50 Prozent. Der Teilnehmerbeitrag richtet sich nach der Zimmeranzahl.⁸⁵ Das Umweltkennzeichen wird für ein Jahr vergeben und das Hotel bekommt nach einer erfolgreichen Zertifizierung eine Urkunde und Plakette sowie nach Absprache eine Flagge. Nach einem Jahr muss das Hotel die Zertifizierung erneut beantragen, wozu es eine Erinnerung mit dem aktuellen Kriterienkatalog bekommt. Verstößt das Hotel gegen die Grundideen der Kampagen, dann kann ihm das Zertifikat und seine Verwendung entzogen werden. Es kommt zu Kontrollbesuchen in dem Jahr, die angemeldet oder unangemeldet stattfinden. Die B&B Hotelgruppe sollte anstreben, die Zertifizierung zu erhalten und zur nachhaltigen Entwicklung der gesamten Gruppe anzuwenden und einzuhalten.

⁸⁶

⁸⁵ Vgl. Green Key <http://www.greenkey.global/> (Stand: 16.10.2017).

⁸⁶ Vgl. Green Key <http://www.greenkey.global/> (Stand: 16.10.2017).

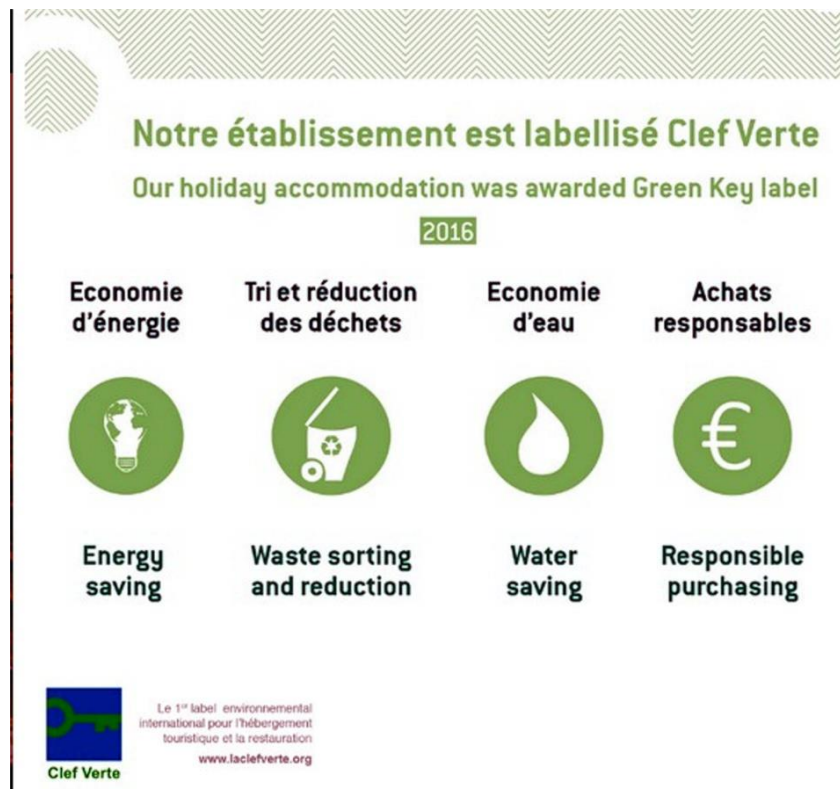


Abbildung 6: Kennzeichnung verschiedener Kriterien des Clef Verte

Quelle: La clef Verte <http://www.laclefverte.org> (Stand: 16.10.2017)

Die entsprechenden Kategorien der Kriterien, die dabei zu berücksichtigen sind, betreffen das Umweltmanagement, die Beteiligung der Mitarbeiter und Corporate Social Responsibility, die Gästeinformationen, Energie und Raumklima, Wasser, Wäsche und Reinigung, Speisen und Getränke, Umweltaktivitäten sowie Parks und Parkflächen und die Verwaltung.⁸⁷

Im Umweltmanagement wird nach dem Kriterienkatalog der Clef Verte darauf geachtet, dass das Hotel einen Umweltbeauftragten ernannt hat und eine umweltfreundliche Politik sowie umweltfreundliche Zielsetzungen verfolgt, die

⁸⁷ Vgl. Green Key Die Auszeichnung für Hotels und Freizeitparks

http://www.umwelterziehung.de/projekte/GreenKey/download/Green%20Key_Kriterien_2016.doc (Stand: 16.10.2017).

schriftlich festgehalten werden müssen. Die Ziele und der Aktionsplan für eine ständige Verbesserung der ökologisch nachhaltigen Situation werden formuliert und spätestens ein halbes Jahr nach der Zertifizierung angewendet. Dazu führt das Hotel eine Akte, in der das Material zum Clef Verte dokumentiert wird. Der Umweltbeauftragte hat die Kriterien zur Zertifizierung jährlich zu überprüfen. Das Hotel verfolgt eine aktive Zusammenarbeit mit entsprechenden Interessengruppen wie Umweltverbänden, Unternehmen und örtlichen Organisationen. Seinen CO₂-Fußabdruck misst das Hotel nach einem Messverfahren, das national oder international anerkannt ist.⁸⁸

Die Mitarbeiter werden beteiligt, indem jährlich mindestens eine Versammlung der Geschäftsführung mit dem Personal stattfindet, bei der die Mitarbeiter über vorhandene und neue Umweltinitiativen informiert werden. Der Umweltbeauftragte beteiligt sich an den Sitzungen des Management und präsentiert dort die Entwicklung der Umweltverträglichkeit des Unternehmens. Mitarbeiter, die an Umweltprojekten beteiligt sind und der Umweltbeauftragte werden zu Themen wie Umwelt und Nachhaltigkeit geschult. Dabei stellt der Umweltbeauftragte sicher, dass die Mitarbeiter die Umweltprojekte des Hotels kennen. Das Housekeeping kennt und anerkennt die Art wie das Hotel mit Bettwäsche und Handtüchern umgeht.⁸⁹

Bezogen auf die Gästeinformation muss das Hotel deutlich zeigen, dass es mit dem Clef Verte zertifiziert wurde, dessen Informationen allen Gästen erkennbar und zugänglich sind. Dieses hat auf der Internetseite des Hotels zu erscheinen. Das Hotel informiert die Gäste über die Umweltthemen des Unternehmens und wie diese an den Umweltprojekten teilnehmen können. An der Rezeption

⁸⁸ Vgl. Green Key Die Auszeichnung für Hotels und Freizeitparks
http://www.umwelterziehung.de/projekte/GreenKey/download/Green%20Key_Kriterien_2016.doc (Stand: 16.10.2017).

⁸⁹ Vgl. Green Key Die Auszeichnung für Hotels und Freizeitparks
http://www.umwelterziehung.de/projekte/GreenKey/download/Green%20Key_Kriterien_2016.doc (Stand: 16.10.2017).

erhalten die Gäste einen Überblick über die Umweltaktivitäten des Unternehmens. Das Hotel kann seine Gäste über öffentliche Verkehrsmittel informieren. Die Gäste erhalten deutlich erkennbare Zeichen bezogen auf die Energie- und Wassereinsparung.⁹⁰

Zu den weiteren Kriterien, die bei der Zertifizierung der Clef Verte berücksichtigt werden, gehören folgende Punkte, die hier als Beispiele genannt werden. Der gesamte Wasserverbrauch wird mindestens einmal monatlich registriert. Neue Toiletten verbrauchen höchstens sechs Liter pro Spülung und es gibt keine tropfenden Wasserhähne oder undichte Toiletten. Der Wasserverbrauch übersteigt nicht neun Liter pro Minute bei mindestens 75 Prozent aller Duschen. Der Wasserfluss an den Wasserhähnen übersteigt nicht acht Liter pro Minute bei mindestens 75 Prozent aller Wasserhähne. Neue Geschirrspüler verbrauchen höchstens 3, 5 Liter pro Spülvorgang. Bezogen auf die Wäsche und Reinigung sind in den Badezimmern Informationen für die Gäste vorhanden, dass die Bettwäsche und Handtücher nur nach Wunsch ausgetauscht werden. Chemische Reinigungsmittel und Waschmittel sind mit einem anerkannten Ökolabel gekennzeichnet. Die Entfernung von Reinigungsunternehmen darf höchstens 100 Kilometer betragen.⁹¹

Von dem Hotel werden Abfälle nach der nationalen Gesetzgebung in mindestens drei Kategorien getrennt und durch die Entsorgungseinrichtungen getrennt weiterverwertet. Neue Pumpen und Kühlanlagen enthalten keine FCKW und entsprechen den nationalen Rechtsvorschriften. Einwegmaterial

⁹⁰ Vgl. Green Key Die Auszeichnung für Hotels und Freizeitparks
http://www.umwelterziehung.de/projekte/GreenKey/download/Green%20Key_Kriterien_2016.doc (Stand: 16.10.2017).

⁹¹ Vgl. Green Key Die Auszeichnung für Hotels und Freizeitparks
http://www.umwelterziehung.de/projekte/GreenKey/download/Green%20Key_Kriterien_2016.doc (Stand: 16.10.2017).

wird nur bei besonderem Bedarf verwendet. Es werden Mehrwegflaschen benutzt und es wird kein unnötiger Verpackungsabfall produziert.⁹²

Der gesamte Energieverbrauch wird mindestens einmal im Monat registriert und mindestens 75 Prozent der Leuchtmittel sind energieeffizient. Die Oberfläche der Klimaanlage wird mindestens einmal jährlich gereinigt und die Lüftungsanlage kontrolliert und repariert, um energieeffizient zu arbeiten. Minibars verbrauchen höchstens 1 kWh pro Tag. In den Gästezimmern herrscht eine Standardtemperatur. Das Hotel registriert den Kauf gekennzeichnete Produkte, die regional oder Fair Trade hergestellt wurden und nach einem Jahr beträgt deren Anteil mindestens 10 Prozent aller Lebensmittel, wobei sich der Anteil jährlich erhöht. Mindestens 75 Prozent der Zimmer sind Nichtraucherzimmer und im Restaurant darf nicht geraucht werden. In Parks und Grünanlagen wird höchstens einmal jährlich chemisches Pflanzenschutz- und Düngemittel verwendet. Rasenmäher müssen mit dem Ökolabel gekennzeichnet und Blumen und Gärten mit intelligenten Systemen bewässert werden. Die Corporate Social Responsibility verfolgt das Hotel bezogen auf die Umwelt, Gesundheit, Sicherheit und Arbeit, indem beispielsweise behinderte Mitarbeiter und Frauen bevorzugt beschäftigt und regionale Kleinunternehmen mit nachhaltigen Produkten berücksichtigt werden. Die an das Hotel angeschlossenen Einrichtungen wie Wellness und Friseure werden über das Umweltmanagement des Hotels informiert.⁹³

Die französische Hotelgruppe B&B sollte den Clef Verte als Vorbild für alle Hotels der Hotelkette im Bereich der nachhaltigen Hotellerie verwenden. Einige Hotels wurden bereits damit ausgezeichnet, die als Maßstab für die weiteren

⁹² Vgl. Green Key Die Auszeichnung für Hotels und Freizeitparks
http://www.umwelterziehung.de/projekte/GreenKey/download/Green%20Key_Kriterien_2016.doc (Stand: 16.10.2017).

⁹³ Vgl. Green Key Die Auszeichnung für Hotels und Freizeitparks
http://www.umwelterziehung.de/projekte/GreenKey/download/Green%20Key_Kriterien_2016.doc (Stand: 16.10.2017).

Hotels dienen können. Daran können sich die übrigen Hotels der B&B Gruppe orientieren. Bei neu eröffneten und geplanten Hotels wird es zunächst einfacher sein, die nachhaltigen Kriterien umzusetzen, da diese sich von vornherein auf die Forderungen einrichten können. Andererseits sollten jedoch alle Hotels der Gruppe versuchen, die Forderungen entsprechend ihren Möglichkeiten umzusetzen. Denkbar wäre auch, einen hoteleigenen Kriterienkatalog zur Nachhaltigkeit zu entwickeln und umzusetzen, der sich am Clef Verte orientiert.

Ein Beispiel für einen Katalog der Nachhaltigkeit einer Hotelgruppe stellt das Projekt Think Planet der Carlson Rezidor Hotel Group im folgenden Kapitel dar.⁹⁴

4.3. Vergleich mit dem Projekt Think Planet der Carlson Rezidor Hotel Group

Das Projekt Think Planet wurde als ein unternehmensweites Projekt in allen Hotels der Rezidor Gruppe auf der Rezidor Annual Business Conference im Januar 2012 begonnen.⁹⁵

Damit hat die Carlson Rezidor Hotel Group international ein Modell des nachhaltigen Wirtschaftens erstellt. Dabei bezieht sie die Bereiche Energie- und Wasserversorgung sowie Abfallvermeidung mit ein. Im Energiebereich soll bis zum Jahr 2020 der CO₂-Fußabdruck um 10 Prozent im Vergleich zu 2015 durch die Reduzierung des Energieverbrauchs und einem Wachstum der erneuerbaren Energie gesenkt werden. Der Wasserverbrauch ist bis 2020 um 10 Prozent im Vergleich zu 2015 durch die Reduzierung des Wasserverbrauchs und die Installation von wassersparenden Geräten in den Gästezimmern zu

⁹⁴ Vgl. Carlson Rezidor Hotel Group: Think Planet <http://www.thinkplanet.rezidor.com/> (Stand: 16.10.2017).

⁹⁵ Vgl. Carlson Rezidor Hotel Group: Think Planet <http://www.thinkplanet.rezidor.com/> (Stand: 16.10.2017).

verringern. Die Abfallvermeidung soll weiter fortgesetzt werden und der Anteil recycelter Produkte steigen.⁹⁶

Mit seinem Konzept will das Projekt Think Planet der Carlson Rezidor Hotel Group, den Energieverbrauch bis zum Ende des Jahres 2016 um 25 Prozent senken. Die Hotels der Rezidor Gruppe verwenden Arbeitsvorgänge, um die Wasserverschwendung zu reduzieren und die Gewinnung von Wasser jeden Tag in ihrem Unternehmen zu fördern. Investitionen in umweltfreundliche Technologien wurden gewinnbringend eingesetzt. Die Mitarbeiter sind entsprechend ausgebildet worden. Damit wirkt sich Think Planet positiv auf das Geschäft und die globale Nachhaltigkeit aus.⁹⁷

2016 wurden einige Ziele von Think Planet erreicht. So konnten 25 Prozent Energie innerhalb von fünf Jahren eingespart werden. Die umweltzertifizierten Hotels der Gruppe stiegen auf 79 Prozent, was 282 Hotels entspricht. Die Initiative zur Messung des Kohlenmonoxidverbrauch der Rezidor Gruppe wurde 2016 gemeinsam mit der International Tourism Partnership (ITP) und dem World Travel and Tourism Council (WTTC) begonnen. Die Rezidor Gruppe schloss sich der Arbeitsgruppe der HWMI Hotel Water Measurement Initiative gemeinsam mit der International Tourism Partnership (ITP) an. Von der Carlson Rezidor Hotel Group wurden im Jahr 2016 39.000 Tonnen Kohlenmonoxid eingespart und 39.000 Bäume gepflanzt.⁹⁸

5. Zusammenfassung und Ausblick

Wie in der Arbeit dargestellt wurde, können Kriterien einer nachhaltigen Hotellerie in den Bereichen Umweltmanagement, Mitarbeiterbeteiligung und

⁹⁶ Vgl. Carlson Rezidor Hotel Group: Think Planet Commitments
<http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=respillar1> (Stand: 16.10.2017).

⁹⁷ Vgl. Carlson Rezidor Hotel Group: Think Planet <http://www.thinkplanet.rezidor.com/> (Stand: 16.10.2017).

⁹⁸ Vgl. Carlson Rezidor Hotel Group: Think Planet Commitments
<http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=respillar1> (Stand: 16.10.2017).

Corporate Social Responsibility, Gästeinformationen, Energie und Raumklima, Wasser, Wäsche und Reinigung, Speisen und Getränke, Umweltaktivitäten sowie Parks und Parkflächen und die Verwaltung umgesetzt werden. Dazu gibt es Zertifizierungen wie den Clef Verte und Think Planet, die allgemein oder bezogen auf einzelne Hotelgruppen und regionale Projekte für eine nachhaltige Hotellerie entwickelt und umgesetzt werden. Die entsprechenden Strategien und Kriterien zur Umsetzung einer nachhaltigen Hotellerie wurden in der Arbeit vorgestellt und erläutert. Dabei konnte zunächst allgemein auf die entsprechenden Kriterien und die Umsetzung von Nachhaltigkeit eingegangen werden. Schließlich zeigte das Beispiel der Hotelgruppe B&B, bei der bereits einige Hotels mit dem Clef Verte ausgezeichnet wurden sowie Think Planet der Carlson Rezidor Hotel Group, wo konkret und exemplarisch Ansätze einer nachhaltigen Hotellerie liegen.

Die Dimension der Qualität kann in verschiedenen Kategorien unterschieden werden. So besteht die erwartete Qualität in Angebot, Struktur und Erlebnissen in der Wahrnehmung der sachlichen, organisatorischen, persönlichen und inszenatorischen Voraussetzung des Anbieters zur Erstellung der Leistung. Dazu gehören das Unternehmenspotenzial mit der Qualität der angebotenen Produktionsgüter, dem Know-How und der Leistungsfähigkeit und der Bereitschaft der Mitarbeiter sowie der Leistungsfähigkeit der Produktionsmittel und der Verbindung zu den Zulieferern und die soziale Stellung des Unternehmens.

Zu den Qualitätsmerkmalen gehört die technische Qualität wie das physische Erscheinungsbild, der qualitative Standard und der Umfang der erhaltenen Leistungen. Auch der Aspekt der ästhetischen Qualität und die soziale Qualität werden dabei berücksichtigt. Die Qualität des Umfelds wird ebenso als Merkmal berücksichtigt. Dazu gehören natürliche Attraktionen, die Infrastruktur sowie die Suprastruktur. Die Bewohner des Urlaubsgebietes sind ebenso unter der Umweltqualität zu beachten. Zu den technischen Merkmalen der Qualität zählen das Image, die Marke und die Erlebnisqualität der Urlaubsregion wie beispielsweise die Elemente der Inszenierung von Dienstleistungen und die Bereiche-

rung durch Erlebnisse. Die Qualität der Struktur bildet die Voraussetzung für die Qualität der Prozesse und Ergebnisse.⁹⁹

Neben der erwarteten Qualität mit der Qualität des Angebots, der Struktur und der Erlebnisse steht die Qualität der Erfahrung mit der Prozess- und Humanqualität. Dazu gehört die Art und Weise, wie eine Dienstleistung durchgeführt und erbracht wird. Dabei werden die Tätigkeiten und Handlungen des Anbieters eingestuft. Die Managementprozesse wie das Leitbild und die Strategie gehören mit zu der erfahrenen Qualität. Die funktionale Qualität der Interaktion zwischen den Kunden und den Anbietern wie durch die Mitarbeiter und weitere Kunden sowie die Atmosphäre und der zeitliche Ablauf der Teilleistungen, die aus den Dienstleistungen folgen, gehören zu der erfahrenen Qualität. Zur erfahrenen Qualität wird die Kompetenz der Mitarbeiter gerechnet. Die Sicherheit, das Einfühlungsvermögen sowie die Reagibilität und Zuverlässigkeit sind mit zu der erfahrenen Qualität zu rechnen. Die Prozessqualität stellt ein großes Potenzial gegenüber den Kriterien der Begeisterung und Leistung dar. Neben der erwarteten und erfahrenen Qualität steht die erhaltene Qualität als Ergebnisqualität. Dabei wird die erbrachte Leistung beurteilt. Kriterien zur Beurteilung der erbrachten Leistung sind die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie das positive Image des Anbieters.¹⁰⁰

Um die Sicherung und Entwicklung der Qualität durchführen zu können, sind Prozesse der Qualitätssicherung erforderlich. So gehört zum klassischen Modellzyklus von PDCA (Plan-Do-Check-Act) der Schritt der Kommunikation, die integriert und eingeführt werden soll. Dabei spielt in der touristischen Umsetzung eine entscheidende Rolle, dass sich das Engagement und die Intensität mit der Qualität im Tourismus aktiv auseinandersetzt, wobei die Betroffenen häufig stark von der Kommunizierbarkeit auf dem Markt und bei der Nachfrage abhängig sind. Diese werden in Form von Anerkennungen, Auszeichnungen und Ratings dargestellt. So können drei Prozesse der Qualität daraus abgeleitet werden, die systematische Entwicklung der Qualität mit Plan und Do, die Mes-

⁹⁹ TQM-Modell nach European Foundation for Quality Management (EFQM).

¹⁰⁰ TQM-Modell nach European Foundation for Quality Management (EFQM).

sung und Kontrolle der Qualität mit Check und Act sowie die Kommunikation und Vermittlung der Qualität. Die Ergebnis- und Prozessqualität sowie Angebot, Struktur und Ergebnisqualität steuern die Prozesse der Qualität wie die systematische Qualitätsentwicklung mit den Instrumenten und Methoden der internalisierten Prozesse wie beispielsweise EFQM und die externen Systeme und Prozesse wie Gütesiegel. Die Messung und Kontrolle der Qualität findet über interne und externe Kontrollen statt.¹⁰¹

Zur Messung und Kontrolle der Qualität gehören interne und externe Kontrollen beispielsweise durch Umweltbeauftragte und Gästebefragungen. Die Qualität wird über das Feedback der Gäste beispielsweise in Beschwerden und Kundenbewertungen kommuniziert. Eine Qualitätssicherung beinhaltet Prozessschritte in unterschiedlichen qualitativen Dimensionen mit adäquaten Instrumenten und Methoden wie beispielsweise der Art und Größe des Unternehmens. Dabei ist eine Verantwortlichkeit für die Qualität von entscheidender Bedeutung, die in größeren Betrieben in eigenen Bereichen und in kleineren Betrieben in der Verantwortung der Unternehmer und leitenden Verantwortlichen liegt. Die Prozesse und Methoden werden systematisch mit der Qualität entwickelt. Diese besteht aus einer aktiven Pflege des Leistungsniveaus und ständigen Verbesserungen des Qualitätsmanagements. Dabei hat sich in der Entwicklung der Qualität das Konzept des „Total Quality Management“ durchgesetzt, in dem alle Funktionen des Managements auf die Qualität hin ausgerichtet sind. Das Total Quality Management basiert auf den Menschen, den Prozessen und den Resultaten. Zwischen der Führung und den Prozessen befinden sich neben den Mitarbeitern, die Politik und Strategie, aber auch Partnerschaften und Ressourcen. Die Resultate aus diesen Prozessen basieren auf mitarbeiterbezogenen, kundenbezogenen sowie gesellschaftsbezogenen Ergebnissen. Dabei sind Kriterien zu berücksichtigen wie das Leitbild, das sich auf die Qualität der Strategie und Planung bezieht. Die Partnerschafts- und Umwelt-Qualität wie beispielsweise der Lieferanten, Umwelt und soziale Verantwortung tragen eine bedeutende Funktion. Dabei stellen das System des

¹⁰¹ TQM-Modell nach European Foundation for Quality Management (EFQM).

internalisierten Qualitätsmanagements wie das Modell der ISO Zertifizierungen und die definierten Verantwortlichkeiten für die Qualität bedeutende Instrumente dar. Ebenso gehören betriebliche Standards der nachhaltigen Qualität und Analysen zur Erkennung von Lücken bei den Serviceketten dazu. Von den Hotels werden jährlich, vierteljährlich und monatlich Qualitätsmaßnahmen geplant. Daneben gibt es Befragungen der Gäste, Mitarbeiter und Geschäftspartner wie Lieferanten und eine systematische Beschwerdeanalyse.¹⁰²

Die Instrumente und Maßnahmen der Qualitätsmessung hängen von der Größe des Betriebs ab und lassen sich entsprechend anpassen. Bei kleinen und mittleren Hotelbetrieben beruhen die Maßnahmen auf der Analyse der Dienstleistungen und betrieblichen Standards wie in der Struktur und Prozessen sowie den Ergebnissen. Es werden entsprechend Pläne für nachhaltige Qualitätsmaßnahmen aufgestellt.

Der Reisemarkt verändert sich mit den gesellschaftlichen, politischen und globalen Bedingungen. So werden die Reiseziele nach der Situation am Reiseziel ausgewählt und bei sozialen und ökologischen Krisengebieten entscheidet sich der Urlauber häufig für andere Möglichkeiten oder für Pauschalangebote in Ferienparks mit all-inclusive Angeboten. Auch die Reisemittel werden nach der Dauer des Urlaubs ausgewählt, der möglichst lange am Urlaubsziel verbracht werden soll. So werden meistens kurze Anreisen mit dem Flugzeug gewählt, die aber nicht umweltbewusst sind. Der Trend des Reisens hat sich in den letzten Jahren aber stark verändert. So wird immer stärker das nachhaltige Reisen beachtet, bei dem umweltorientierte Reisemittel und Reiseziele gewählt werden. Dabei können auch alternative Urlaubsziele ausgewählt werden, die sich näher am Wohnort befinden und zu denen eine Anreise mit der Bahn möglich ist. Neben diesem Trend zum nachhaltigen Reisen wird die Zukunft des Reisemarkts durch die Steigerung der Internetnutzung bestimmt, denn die Internetnutzer buchen auch immer häufiger ihre Reisen online. Gerade die Jugendlichen, die in Zukunft den Reisemarkt bestimmen werden, nutzen die Online-Buchungsmöglichkeiten. An diesem Trend müssen sich die Reisebüros

¹⁰² TQM-Modell nach European Foundation for Quality Management (EFQM).

orientieren, die häufig mit mehreren unterschiedlichen Angeboten und Informationsmöglichkeiten wie Video, Internetseite und Direktvertrieb mit persönlicher Beratung werben.

Die Entwicklung auf dem Reisemarkt ist in den letzten Jahren verstärkt neuen Trends gefolgt, die sich auch in Zukunft weiter fortsetzen werden. Dazu gehört die steigende Zahl der Internetnutzer, die die Angebote auf den Internetseiten der Reiseanbieter und -vermittler nutzen, um sich über geplante Reisen zu informieren und diese selbstständig zu buchen.

Diese Entwicklung haben die Reisebüros aufgenommen und ihre Büros zu Multi-Channel-Erlebnis-Centren ausgebaut, bei denen mit Videos und Angeboten von Reisemitteln der Kunde individuell auf sein Reiseziel eingestimmt und beraten wird. Dazu kommen das Bedürfnis und der Anspruch eines nachhaltigen Reisens, das sozial- und umweltverträglich gestaltet wird. Immer mehr Touristen und Reiseanbieter suchen nach Möglichkeiten, eine Region oder ein Urlaubsland zu besuchen und dort unmittelbar die Bevölkerung kennenzulernen und nicht in all-inclusive Feriencentren zu fahren, die einen Einblick in das kulturelle, soziale und ökologische Leben einer Urlaubsregion nicht erlauben. Dazu kommt, dass die Anreise ökologisch gestaltet werden sollte. Diese kann bereits zu einem Erlebnis werden, wenn sie beispielsweise durch Stadtbesichtigungen oder zusätzliche Übernachtungen unterbrochen wird. Ökologisch nachhaltig ist es, wenn statt dem Flugzeug der Zug benutzt wird. So sollten die Urlaubsziele nicht zu weit entfernt sein, sondern Alternativen gesucht werden, die auch mit dem Zug erreichbar sind. In den letzten Jahren bieten immer mehr Reiseanbieter Urlaub an, der sich an nachhaltigen Kriterien orientiert. Das kann beispielsweise durch umweltorientierte Unterkünfte, die Produkte aus der Urlaubsregion anbieten, oder nachhaltige umweltschonende und sozialorientierte Freizeitaktivitäten geschehen, bei denen die Touristen unmittelbar die Bevölkerung des Urlaubsortes kennenlernen beispielsweise bei gemeinsamen Wanderungen oder Heimatabenden. Diese Trends werden sich auch in Zukunft auf dem Reisemarkt mit den entsprechenden Modifikationen, den Marktstrukturen und Folgen für den Reisemittelmarkt fortsetzen.

In der Zertifizierung des touristischen Qualitätsmanagements bestehen Tendenzen für eine Koordinierung und teilweise Harmonisierung von Klassifizierungen und Qualitätszeichen in der Europäischen Union. Damit soll ein zukünftiges Profilierungsinstrument für Europa geschaffen werden, um europäische Urlaubsregionen im internationalen Wettbewerb zu klassifizieren. Ein weiteres Ziel besteht darin, ein Instrument zum Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Betriebe zu schaffen, bei denen Benchmarking möglich ist und Urlaubsgäste sich durch ein einheitliches Logo besser orientieren können. Gleichzeitig wird dadurch Vertrauen gegenüber den Gästen aufgebaut. Bewertungen und Beurteilungen geraten stärker in den Blickpunkt der Aufmerksamkeit, wodurch eine stärkere Nachfrage entsteht. Alternative Auszeichnungen können häufig nur durch Mitgliedsbeiträge bei einer Angebotsgruppierung entstehen. So müssen sich in Zukunft Qualitätssysteme an den Kunden orientieren und als kommunikative wechselseitige Systeme stärker dialogorientiert ausgerichtet werden. Die Qualitätszertifizierung muss diese Aspekte zukünftig stärker berücksichtigen, um sich im europäischen Wettbewerb und im internationalen Tourismus behaupten zu können.

In Zukunft sollte die Qualitätszertifizierung im Tourismus noch stärker als bisher an thematischen Kriterien ausgerichtet werden und neue Trends im Tourismus berücksichtigen. Zu diesen gehören beispielsweise der nachhaltige Tourismus, bei dem ökologische wie auch soziale Kriterien in einer Urlaubsregion und dem Angebot von Tourismusunternehmen wie Hotels, Gaststätten und Regionen berücksichtigt werden. Dazu gehört auch eine stärkere Einbeziehung neuer Trends im Online-Bereich wie der neuen Gestaltung von Tourismusanbietern, einem digitalen Angebot, um Urlaub auf Internetplattformen und Online-Shops von Tourismusunternehmen zu buchen. Diese neuen Trends des Tourismus sollten in die Zertifizierung miteinbezogen werden.

Der Bereich einer ökologischen, sozialen und kulturellen Nachhaltigkeit sollte in der Hotellerie international weiterentwickelt und umgesetzt werden, da die Ressourcen immer knapper werden.

Literaturverzeichnis

ASSOCIAZIONE Borghi Autentici d'Italia

<https://www.borghiautenticiditalia.it/lassociazione> (Stand: 16.10.2017)

B&B Hotelgruppe Über uns http://www.hotelbb.de/de/portal/about_us/ (Stand: 16.10.2017).

B&B Hotelgruppe Mehr über B&B Hotels erfahren <http://www.hotel-bb.com/de/hotels/charte-bb.htm> (Stand: 16.10.2017).

BUNDESMINISTERIUM für Wirtschaft, Familie und Jugend (2012): Die Bedeutung von Qualität im österreichischen Tourismus, Innsbruck, 2012.

CARLSON REZIDOR Hotel Group: Think Planet

<http://www.thinkplanet.rezidor.com/> (Stand: 16.10.2017).

CARLSON REZIDOR Hotel Group: Think Planet Commitments

<http://www.rezidor.com/phoenix.zhtml?c=205430&p=resppillar1> (Stand: 16.10.2017).

COMUNITA Hospitali <http://www.comunitaospitali.it/home> (Stand: 16.10.2017).

CORPORATE Social Responsibility (CSR) Siegel

<https://reset.org/knowledge/corporate-social-responsibility-csr-%e2%80%93-die-gesellschaftliche-verantwortung-von-unternehmen> (Stand: 16.10.2017).

CREZELIUS, Susanne (2015): Instrument Gap Modell, in: PROMIDIS (11) 2015.

DONABEDIAN, A. (1980): Explorations in quality assessment and monitoring. Vol. I. The definition of quality and approaches to its assessment.

ECO-LABEL Europäischen Union <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/> (Stand: 16.10.2017).

EMPOWERING SUSTAINABLE DECISIONS (2017): GRI Standards

<https://www.globalreporting.org/standards> (Stand: 16.10.2017).

FORUM ANDERS REISEN (2017): Kriterienkatalog

<https://forumandersreisen.de/ueber-uns/kriterienkatalog/> (Stand: 16.10. 2017).

FREYBERG, Burkhard von (2015): Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor in Hotellerie und Gastronomie, Stuttgart.

GREEN KEY <http://www.greenkey.global/> (Stand: 16.10.2017).

GREEN KEY Die Auszeichnung für Hotels und Freizeitparks

http://www.umwelterziehung.de/projekte/GreenKey/download/Green%20Key_Kriterien_2016.doc (Stand: 16.10.2017).

HACKL, Valerie (2009): Social Franchising – Social Entrepreneurship. Aktivitäten multiplizieren. Dissertation, St. Gallen.

Holidaycheck www.holidaycheck.de (Stand: 16.10.2017).

HORVÁTH, P. (2000): Das Controlling-Konzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem. München.

IBEX fairstay <http://ibexfairstay.ch/hp1/Startseite.htm> (Stand: 16.10.2017).

IL MANIFESTO die borghi autentici <https://www.borghiautenticiditalia.it/il-manifesto-dei-borghi-autentici> (Stand: 16.10.2017).

KONTAKTSTELLE für Umwelt & Entwicklung <http://www.kate-stuttgart.org/startseite.html> (Stand: 16.10.2017).

LÄNSILUOTO, A./ JÄRVENPÄÄ, M. (2010): Greening the Balanced Scorecard, in Business Horizons, 53 (2010), S. 385-395.

NIDUMOLU, R./ PRAHALD, C. K./RANGASWAMI, M. R. (2009), In fünf Schritten zum Nachhaltigen Unternehmen, in: Harvard Business Manager, H. 12 (2009), S. 56 ff.

Österreichisches Umweltzeichen

<http://www.umweltzeichen.at/cms/de/home/content.html> (Stand: 16.10.2017).

PARASURAMAN, A Parsu/ ZEITHAML, Valarie/ BERRY, Leonard (1988):

SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality in: Journal of retailing 1988/01/01. S. 12-40.

RODER, Barbara (2011): Reporting im Social Entrepreneurship. Konzeption einer externen Unternehmensberichterstattung für soziale Unternehmer, Entrepreneurial and Financial Studies, Wiesbaden.

SALOMON, L. M./ ANHEIER, H. K. (1992): In Search of the Non-Profit Sector I: The Question of Definitions. In: Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Sector Organizations (1992), S. 267 - 309.

SCHEUERLE, Thomas / GLÄNZEL, Gunnar/ KNUST, Rüdiger/ THEN, Volker (2013): Social Entrepreneurship in Deutschland: Potentiale und Wachstumsproblematiken. Im Auftrag der KfW Bankengruppe Research, Frankfurt:

SCHMITZ, Björn/ THEN, Volker (2011): Legitimation durch Narration, in: Hackenberg, Helga/ Emptner, Stefan (Hrsg.), Social Entrepreneurship – Social Business. Für die Gesellschaft unterwegs, Wiesbaden, S. 339–350.

TOURCERT <http://www.tourcert.org/tourcert-zertifizierung.html> (Stand: 16.10.2017).

TRIPADVISOR www.tripadvisor.de (Stand: 16.10.2017).

VERBAND FÜR NACHHALTIGEN TOURISMUS

<https://forumandersreisen.de/startseite/aktuelles/> (Stand: 16.10.2017).

- VERKEHRSClub Deutschland <https://www.vcd.org/themen/tourismus/> (Stand: 16.10.2017).
- VIABONO <http://www.viabono.de/> (Stand: 16.10.2017).
- WEBER, Christiana (2013): Skalierung sozialer Wirkung, Gütersloh [Bertelsmann Stiftung].
- WEIERMAIR, Klaus/PIKKEMAAT, Birgit (Hrsg) (2004): Qualitätszeichen im Tourismus. Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen. Deutsche Gesellschaft für Tourismuswirtschaft e.V., Innsbruck.
- YUNUS, Muhammad (2017): Social Business Entrepreneurs are the Solution <https://web.archive.org/web/20080822092349/http://muhammadyunus.org/content/view/56/83/lang,en/> (Stand: 16.10.2017).
- ZAPPELLA-KINDEL, Christina (2012): Der Grüne Urlaubsguide, Wien.
- .

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Frankfurt am Main, 09.01.2018

Thivani Thiagarajah

Ort, Datum

Vorname Nachname