



© Boutiquehotel Stadthalle

# NACHHALTIGE INNOVATIONEN IN DER HOTELLERIE

## Projektteam und AutorInnen

Prof. (FH) Mag. Dr. Reinhard Altenburger  
Mag. (FH) Mag. Christine Bachner  
Prof. (FH) Dr. Georg Christian Steckenbauer  
Mag. Stephanie Tischler



Medieninhaber und Herausgeber  
IMC Fachhochschule KREMS GmbH  
Piaristengasse 1 | 3500 KREMS | Austria | Europe  
T: +43 2732 802 | F: +43 2732 802 4  
I: [www.fh-krems.ac.at](http://www.fh-krems.ac.at) | E: [gf@fh-krems.ac.at](mailto:gf@fh-krems.ac.at)

## Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund und Zielsetzung .....	5
2. Ausgangsbetrachtungen zu Nachhaltigkeit und Gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) .....	6
3. Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil in der Hotellerie .....	9
4. Formen nachhaltiger Innovationen .....	11
4.1 Fallbeispiel Hotel Schani.....	11
4.2 Fallbeispiel Boutiquehotel Stadthalle .....	21
4.3 Fallbeispiel Steinschaler Naturhotels .....	29
4.4 Fallbeispiel Vila Vita Pannonia .....	39
5. Der Weg zu nachhaltigen Innovationen – Schritte zur Entwicklung und Gestaltung nachhaltiger Innovationen .....	48
6. Zusammenfassung und Ausblick .....	59
6.1. Entwicklung eines Bewertungsschemas für Nachhaltige Innovationsmaßnahmen in der Hotellerie .....	59
6.2. Kommunikation und Inszenierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der Hotellerie.....	59
6.3. Involvement und Co-Creation .....	63
6.4. Mobilität statt Verkehr .....	64
6.5. Nachhaltigkeit bedeutet Lebensqualität .....	64
Bibliographie.....	66
Anhang 1: Checkliste/Leitfaden zur Schaffung nachhaltiger Innovationen in der Hotellerie .....	68
I. Ziele der Nachhaltigkeit .....	68
II. Kernelemente der Innovationskultur .....	69
III. Die Bedeutung von Trends und Herausforderungen.....	70
IV. Zusammenarbeit mit Stakeholdern .....	71
V. Innovationsprozess .....	73
VI. Spezialthemen Regionalität und Mobilität.....	75

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nachhaltige Innovationen – ein Zusammenspiel von Gesellschaftlicher Verantwortung und Innovation.....	10
Abbildung 2: Außenansicht Hotel Schani.....	11
Abbildung 3: Rollbrett-Verleih im Hotel Schani.....	13
Abbildung 4: Wiener Hochquellwasser als lokales Produkt im Hotel Schani, das müllvermeidend in der Wasserkaraffe in Selbstbedienung angeboten wird.....	14
Abbildung 5: Self Check-in Hotel Schani.....	16
Abbildung 6: Smartphone als Zimmerschlüssel im Hotel Schani.....	17
Abbildung 7: Zimmer Hotel Schani.....	18
Abbildung 8: Coworking Space im Hotel Schani.....	19
Abbildung 9: Begrünter Garten mit Lavendeldach.....	21
Abbildung 10: Zusammenarbeit mit umweltfreundlich und nachhaltig agierenden Partnern.....	23
Abbildung 11: Upcycling-Zimmer im Boutiquehotel Stadthalle.....	25
Abbildung 12: Verwendung nachhaltiger Aktivitäten in der Kommunikation.....	28
Abbildung 13: Außenansicht Naturhotel Steinschaler Dörfli.....	29
Abbildung 14: Bio-Gärten als zentraler Bestandteil der Nachhaltigkeits-Strategie.....	30
Abbildung 15: Ernte aus den Naturgärten zur Verarbeitung in der Küche.....	31
Abbildung 16: Herstellung, Verwendung und Verkauf eigens hergestellter Produkte.....	32
Abbildung 17: Wildkräuter aus den Naturgärten am Buffet.....	35
Abbildung 18: Steinschaler Wiki.....	36
Abbildung 19: Gartenführung mit Johann Weiss.....	37
Abbildung 20: Übersichtsplan VILA VITA Pannonia.....	39
Abbildung 21: Ferienhäuschen im Weinlaubendorf im VILA VITA Pannonia.....	40
Abbildung 22: VILA VITA Csarda.....	41
Abbildung 23: Erlebnisobstgarten VILA VITA Pannonia.....	42
Abbildung 24: Naturschwimmteich VILA VITA Pannonia.....	43
Abbildung 25: Energiezentrum im VILA VITA Pannonia.....	44
Abbildung 26: Broschüre zur Gästeinformation.....	45
Abbildung 27: Informationstafel zur Biomasseanlage im VILA VITA Pannonia.....	46
Abbildung 28: Aspekte der Nachhaltigkeit.....	48
Abbildung 29: Innovationsprozess.....	50
Abbildung 30: Möglicher Entwicklungspfad nachhaltiger Innovationen.....	54
Abbildung 31: CO2 Rechner Website Hotel Stadthalle.....	60
Abbildung 32: Beispiele CO2-Rechner.....	60
Abbildung 33: Kommunikation regionaler Anbieter in der Speisekarte.....	61
Abbildung 34: Nachhaltigkeitsbericht – Beispiele Inhalt.....	62
Abbildung 35: Inszenierung von Wasser im Hotel Schani.....	63

## Fotorechte

S. 11-20, 63	Hotel Schani
S. 1, 21-28, 60	Boutiquehotel Stadthalle
S. 29-38	Steinschaler Naturhotels
S. 39-48	Vila Vita Pannonia
S. 60	Alpine Pearls, Creativhotel Luise
S. 61-62	Gastwirtschaft Floh

## 1. Hintergrund und Zielsetzung

Während es in anderen Branchen zahlreiche Erfolgsgeschichten zur nachhaltigen Unternehmensführung gibt, entsteht diese Bereitschaft in der Hotellerie erst langsam. Im Hinblick auf Regionalität hat der österreichische Tourismus bereits viel geleistet, da ein Großteil der Wertschöpfung im Umkreis der Hotels erwirtschaftet wird (Produktion und Verarbeitung von Lebensmitteln, Zusammenarbeit mit Handwerkern und Bauern aus der Region) und darüber hinaus ohne den Tourismus viele Regionen entvölkert wären. Dennoch sind viele Hoteliers und Hotelières zurückhaltend, was das Thema der Anreise, Heizen oder die Wärmerückgewinnung in Wellness-Bereichen betrifft.

Die Diskussion über gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen führt aber langsam zu einer Veränderung im Nachhaltigkeitsverständnis von einer wachsenden Anzahl von Hoteliers bzw. Hotelières, wobei sich der Fokus verstärkt zur Wahrnehmung von Innovationschancen schiebt, weg von Nachhaltigkeit als Werkzeug zur Imagesteigerung. Von besonderer Bedeutung ist es, Nachhaltigkeit als die aktuell größte Innovationschance wahrzunehmen, mit der Möglichkeit einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen und sich so von der Konkurrenz abzuheben. Strategie und Innovation sind in der Tourismusbranche aufgrund arbeitsintensiver operativer Abläufe aber oft schwierig. Innovation kommt aus dem Antrieb, dem Kunden bzw. Kundinnen etwas Gutes zu bieten, wird jedoch oft nicht als „Strategie“ formuliert bzw. in dieser verankert. In Vorzeigebetrieben, die das Thema Nachhaltigkeit und Innovation strategisch angehen, sind klare Erfolge identifizierbar. Hotels, die sich Aktivitäten in diesem Bereich aufgrund der begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen nicht leisten können bzw. wollen und, jene, in denen das Verständnis nicht gelebt wird, sondern aufgesetzt wirkt, haben in diesem Bereich noch Schwierigkeiten und Aufholbedarf.

Die Studie soll daher einen Anstoß zu geben, in das Themenfeld einzusteigen und von Vorzeigebetrieben zu lernen. In der Studie stehen Good-Practice-Beispiele und ein praxisorientierter Leitfaden für die Umsetzung nachhaltiger Innovationen in der Hotellerie im Mittelpunkt. Ziel ist es, Tourismusbetriebe, die mit ihren Aktivitäten noch am Anfang stehen, dabei zu unterstützen, nachhaltige Innovationen zu entwickeln, die auch den Voraussetzungen und Gegebenheiten der Hotels berücksichtigen. Innovationen werden in diesem Zusammenhang als qualitativ neuartige Produkte/Dienstleistungen oder Verfahren verstanden, die sich gegenüber einem Vergleichszustand merklich unterscheiden (Altenburger, 2013, S.9). Der wichtigste Rohstoff jeder Innovation ist die Idee, da diese bei erfolgreicher Umsetzung und Markteinführung in ein Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens überführt und so zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden kann.

Nach einem kurzen Einblick in das Thema Nachhaltigkeit und den Chancen, die damit einhergehen, wird in vier Fallstudien gezeigt, wie Nachhaltigkeit und Innovation in

der Ferien- und Stadthotellerie umgesetzt werden kann. Daraufhin werden die wesentlichsten Erkenntnisse zusammengefasst und Gestaltungsempfehlungen gegeben. Eine Checkliste zur Bearbeitung des Themengebiets befindet sich im Anhang.

## 2. Ausgangsbetrachtungen zu Nachhaltigkeit und Gesellschaftlicher Verantwortung (CSR)

In der Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft sowie bei politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern wird seit Jahrzehnten intensiv diskutiert, wie viel und für welche gesellschaftlichen und ökologischen Themen die Unternehmen Verantwortung übernehmen sollen. Diese Diskussion hat sich nach zahlreichen Skandalen, wie Enron, TEPCO (Fukushima), der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09 erheblich verschärft und ist auch angesichts der derzeitigen VW-Abgasaffäre noch immer höchst brisant. In den letzten Jahren erhalten die gesellschaftlichen und/oder ökologischen Kriterien darüber hinaus besondere Aufmerksamkeit, da diese zunehmend von Konsumenten bzw. Konsumentinnen bei Kaufentscheidungen berücksichtigt werden, aber auch bei Investitionen von Unternehmen und der öffentlichen Hand eine immer größere Rolle spielen (Altenburger, 2013).

Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde bereits im 18. Jahrhundert verwendet, große politische Bedeutung und Gewicht erhielt der er jedoch erst 1983 in einer, von der UN eingesetzten Kommission zur nachhaltigen Entwicklung bzw. mit dem 1987 veröffentlichten Brundtland-Report. In diesem Bericht wurde erstmals ein Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung entworfen (Schneider, 2015). Nachhaltige Entwicklung wird darin als die Entwicklung, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“, definiert (UN, 1987, S. 41)

Auch die Frage nach der konkreten Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung/Corporate Social Responsibility (CSR) wird seit Jahrzehnten intensiv diskutiert und teilweise auch sehr unterschiedlich beantwortet. Es existieren nicht nur eine Vielzahl an Definitionen zu CSR, sondern auch ein sehr breit gestreutes Verständnis sowohl in der Wissenschaft als auch in den Unternehmen. Bereits in den 1970er Jahren beschäftigt sich Carroll (1979) mit sozialen Verantwortung von Unternehmen, die für ihn die wirtschaftlichen, rechtlichen, ethischen und diskretionäre Erwartungen, welche die Gesellschaft an Organisationen zu einem bestimmten Zeitpunkt hat umfassen. Einen Meilenstein und wichtige Impulse in der CSR-Diskussion in Europa brachte das Grünbuch der Europäischen Kommission (2001), in dem hervorgehoben wird, dass Unternehmen auf freiwilliger Basis zur Lösung ökologischer und sozialer Probleme bzw. zur nachhaltigen Entwicklung beitragen sollen. Dieser Aspekt der „Freiwilligkeit“ wird jedoch in der Strategie 2011–14 der Europäischen Kommission von 2011 nicht mehr erwähnt. In ihrer EU-Strategie 2011–14 (European Commission, 2011)

verstehen die Europäische Kommission CSR als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (S. 6). Das Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung geht damit weg von der Frage der Verwendung von Gewinnen für gesellschaftliche/ökologische Themen hin zur Frage, wie dieser Gewinn erwirtschaftet wurde (Altenburger, 2013).<sup>1</sup>

Auch eine so große und international ausgerichtete Sparte wie die Reise- und Tourismusbranche hat unweigerlich beträchtliche Auswirkungen auf die Umwelt, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft im Allgemeinen. Hotels, Motels und all die verschiedenen Unterkunftsformen umfassen den größten Sektor der Reise- und Tourismusbranche. Untersuchungen zeigen, dass diese auch den höchsten (negativen) Einfluss aller gewerblichen Gebäude auf die Umwelt ausüben und daher eine der energie- und ressourcenintensivsten Branchen der Tourismusindustrie darstellen. Schätzungen zufolge setzt ein durchschnittliches Hotel zwischen 160 und 200 kg CO<sub>2</sub> pro Quadratmeter Grundfläche und Jahr frei, während der Wasserverbrauch pro Gast und Nacht in einem durchschnittlichen fünf-Sterne-Hotel zwischen 170 und 440 Liter liegt. Im Durchschnitt erzeugen Hotels 1 kg Abfall pro Person und Nacht (Sloan, Legrand, & Chen, 2013).

Mit den immer größer werdenden Ausgaben für den Tourismus, werden auch seine Auswirkungen auf seine Umwelt zu einem immer wichtigeren Anliegen für die verschiedenen Anspruchsgruppen. Seit Beginn der 1990er Jahre wurde eine Reihe von Konzepten entwickelt, vor dem Hintergrund, grundlegende Prinzipien der Nachhaltigkeit auch in der Tourismusbranche zu etablieren. Nachhaltiger Tourismus ist für die Welttourismusorganisation (World Tourism Organization – UNWTO) jener Tourismus, der den derzeitigen und zukünftigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Auswirkungen umfassend Rechnung trägt und dabei die Bedürfnisse der Gäste, der Industrie, der Umwelt wie der einheimischen Bevölkerung berücksichtigt (UNEP and UNWTO, 2005).

Die Hotellerie spielt in diesem Zusammenhang eine elementare Rolle, da sie auf der einen Seite in hohem Maß von natürlichen Ressourcen abhängig ist, während diese auf der anderen Seite aber ein attraktives Umfeld benötigt, um Kundinnen und Kunden gewinnen. Oberste Priorität in der Hotellerie ist es, hohe Gästezufriedenheit zu erreichen, ohne auf Komfort und Service zu verzichten. Ein großes Anliegen ist daher, dass Nachhaltigkeitsmaßnahmen sich nicht negativ auf die Zufriedenheit der Gäste auswirken (Sloan et al., 2013).

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig zu erkennen, dass nachhaltige Hotellerie kein Widerspruch in sich ist, sondern eine Möglichkeit, Veränderung zu bewirken und

---

<sup>1</sup> Obwohl beide Konzepte unterschiedliche historische Ursprünge und Wurzeln haben, sind sie im Sinne der Ganzheitlichkeit zusammengewachsen (Schneider, 2015). Da es auch in der Praxis keinen Unterschied zwischen CSR-Management und Nachhaltigkeitsmanagement gibt (Loew & Rohde, 2013) und werden die Begriffe Nachhaltigkeit, CSR und gesellschaftliche Verantwortung im Folgenden synonym verwendet.

gleichzeitig wirtschaftlichen Wohlstand zu generieren. Die sehr wohl mögliche Koexistenz von Luxus und Nachhaltigkeit verursacht aber nach wie vor oft Diskussionen und Ablehnung unter Hoteliers und Hotelières. Untersuchungen zeigen dennoch, dass heute rund 80 Prozent der europäischen Hoteliers bzw. Hotelières angeben, Maßnahmen zum Schutz der Umwelt im Betrieb einzusetzen, wobei meist folgende Bereiche betroffen sind (Sloan et al., 2013):

- Energiespar-Maßnahmen
- Wasserspar-Maßnahmen
- Nachhaltige Beschaffung und Einkauf
- Abfallminimierungsmaßnahmen

Eine besondere Herausforderung stellt für die Hotellerie auch die Entsorgung von Chemikalien dar. Bedacht werden muss zudem, dass durch den Wellness-Boom der letzten Jahre der Wasser- und Energiebedarf sogar noch steigen wird.

### 3. Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil in der Hotellerie

Laut einer Befragung der Deutschen Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (FUR) ist für rund 31 Prozent der Deutschen die ökologische Verträglichkeit von Urlaubsreisen wichtig, 38 Prozent möchten sozialverträglich reisen. 42 Prozent der deutschen Bevölkerung finden es wichtig, dass sich Reiseveranstalter für Nachhaltigkeit engagieren (FUR, 2014).

Nachhaltigkeit als Thema scheint damit in den Köpfen der Menschen angekommen zu sein. Sie hat aber gegenüber anderen Erwartungen an den Urlaub für die meisten Reisenden nicht das Gewicht im Entscheidungsprozess, das dazu führt, dass sie die Auswahl aller Reisebestandteile am Maßstab der Nachhaltigkeit orientieren. Im Zuge dieses komplexen Entscheidungsprozesses ist Nachhaltigkeit somit vermutlich bei den meisten Reisenden nur ein Aspekt von vielen. In der Regel wird zunächst die Entscheidung für das Reiseziel, die Reiseart und/oder die Urlaubslandschaft getroffen. Innerhalb dieses selbst gesteckten Rahmens wird die Urlaubsreise aber genauer geplant, also in diesem Fall so nachhaltig wie möglich gestaltet (FUR, 2014).

Zu beachten ist weiters, dass zwischen dem Wunsch, nachhaltig zu verreisen und der tatsächlichen Umsetzung eine Diskrepanz besteht. Hauptgründe, die einem nachhaltigen Reiseverhalten entgegenstehen, sind die Vermutung höherer Kosten und spezifische Urlaubswünsche, für die keine nachhaltigen Angebote gefunden werden konnten. Darüber hinaus sind mangelnde Kommunikation und Information (z.B. keine Siegel oder Gütezeichen oder keine Beratung diesbezüglich im Reisebüro) für eine nachhaltige Urlaubsreisegestaltung und Hürden. Außerdem möchten potentielle Reisende keine Einschränkungen zu erwarten haben (FUR, 2014).

Nachhaltigkeit ist in der Praxis damit zwar meist nicht das Haupt-Such- und Entscheidungskriterium im Rahmen der Urlaubsplanung, dennoch ist vielen Reisenden das Thema unter anderen Begrifflichkeiten wie Regionalität, Lebensqualität, Gesundheit, Natur, Regeneration, Umweltschutz, soziale Verträglichkeit etc. wichtig. Hier gilt es die vielfältigen Urlaubsansprüche und -motive zu erkennen und entsprechende Produkte anzubieten, die diese Gästewünsche unter dem Themenbereich „Nachhaltigkeit“ befriedigen können (FUR, 2014).

In der Praxis wird das Thema Nachhaltigkeit derzeit aber dennoch immer spezifischer diskutiert. Denn die Beschäftigung mit sozialen und ökologischen Herausforderungen wie Klimawandel, Ressourcenknappheit, Urbanisierung, Zugang zu Trinkwasser oder die Qualität der Arbeitsbedingungen wird von Unternehmen einerseits als Herausforderung, andererseits zunehmend auch als Chance für Innovationen betrachtet (Altenburger, 2013). Auch die Europäische Kommission ist der Ansicht, dass Unternehmen ermutigt werden sollen, ein langfristiges CSR-Konzept einzuführen und so Möglichkeiten zur Entwicklung innovativer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu schaffen (European Commission, 2011).

Für Unternehmen spielt bei der Diskussion von nachhaltigen und gesellschaftlich verantwortlichen Produkten und Dienstleistungen die Frage der damit verursachten Kosten eine große Rolle (Schreck, 2015). Für die Schaffung innovativer nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen sprechen aber zentrale Argumente (Altenburger, 2013):

- Kosten- und Risikoreduktion
- Erzielung von Wettbewerbsvorteilen
- Ausweg aus dem Preiswettbewerb
- Legitimität und Reputation
- Erzielen von Win-Win-Situationen von Unternehmen und Gesellschaft
- Finden neuer Geschäftschancen und langfristig attraktiver Märkte
- Intensivierung von Beziehungen

Zentral ist also die Erkenntnis, Nachhaltigkeit als Chance statt als Risiko zu sehen. Denn die Entwicklung von Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen muss nicht unbedingt bedeuten, dass dies zu einer Kostensteigerung für die Unternehmen führt, sondern dass es durch den Einsatz innovativer Technologien, Prozesse und Managementansätze zu gesteigerter Produktivität und einer Ausweitung der Märkte kommen kann. Unternehmen können eine Vielzahl an Chancen entdecken, wie sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und dabei gleichzeitig ihren Wettbewerbsvorteil ausbauen können (Porter & Kramer, 2006; Porter & Kramer, 2011).

Bei einem proaktiven Zugang zu gesellschaftlicher Verantwortung und der Erkenntnis, dass nachhaltige Innovation nur durch das Zusammenspiel von Nachhaltigkeit und Innovation möglich sind, können somit ökologische und/oder gesellschaftliche Ziele, aber genauso wirtschaftlicher Erfolg erzielt werden.



Abbildung 1: Nachhaltige Innovationen – ein Zusammenspiel von Gesellschaftlicher Verantwortung und Innovation

## 4. Formen nachhaltiger Innovationen

Um Anregungen zu schaffen, wie Nachhaltigkeit und Innovation in der Ferien- und Stadthotellerie umgesetzt werden kann, wurden vier Hotels zur Falldarstellung ausgewählt. Im Folgenden werden nun das Hotel Schani, das Boutiquehotel Stadthalle, die Scheinschaler Naturhotels und Villa Vita Pannonia dargestellt und ihr Zugang zu Nachhaltigkeit und Innovation präsentiert.

### 4.1 Fallbeispiel Hotel Schani

Das Hotel Schani Wien wurde im April 2015 eröffnet und ist das zweite Hotel der Familie Komarek. Das Hotel liegt nahe dem neuen Wiener Hauptbahnhof und richtet sich an Business- und Individualreisende. Das Hotel verfügt über 135 Zimmer, davon zehn Maisonettes, eine multifunktionale Lobby und einen Schanigarten mit „Grünoase“. Das Hotelkonzept wurde in Zusammenarbeit mit dem Hotelarchitekten Gabriel Kacerovsky von Archisphere Vienna, und für den Bereich des Check-ins mit dem Forschungsinstitut Fraunhofer IAO und PKF entwickelt und umgesetzt.

Ziel war es, dass das Hotel einen starken lokalen Bezug hat. Angestrebt wurde eine eigenständige Mischung aus Wiener Charme und modernem Design gepaart mit zukunftsweisenden Lösungen. Das Hotel Schani sieht sich als „lernendes Hotel“, man möchte Vorreiter in der Hotellerie sein und innovative Lösungen bieten, die den Gästen zugutekommen.

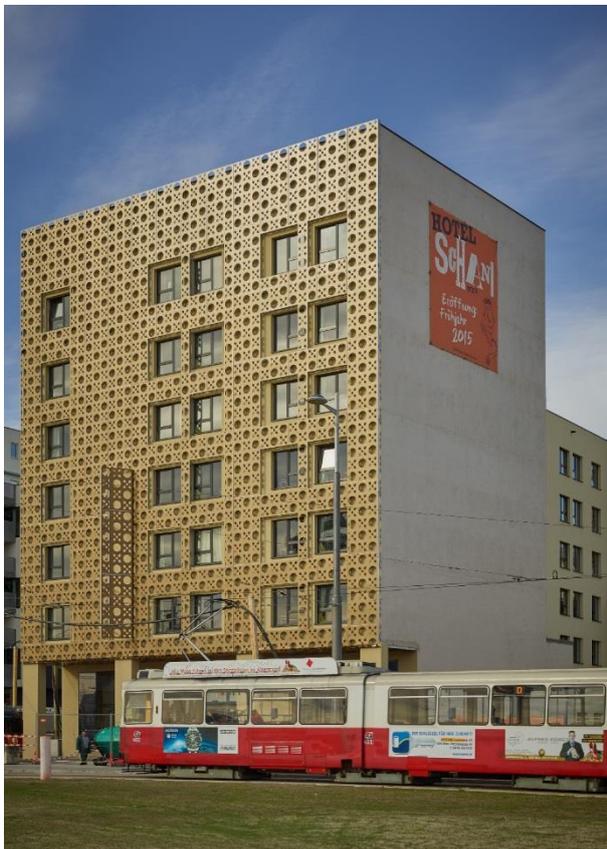


Abbildung 2: Außenansicht Hotel Schani

## Grundgedanken zur Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit spielt aufgrund der großen persönlichen Bedeutung des Themas der Familie Komarek im Hotel Schani eine große Rolle. Verfolgt wird durch Nachhaltigkeit ein ressourcenschonendes und -erhaltendes Arbeiten im Bereich Umwelt, Soziales, aber auch in der wirtschaftlichen Effizienz. Da das Hotel Schani ein neuer Betrieb ist, gibt es noch keine schriftliche Definition des Werteverständnisses. Diese Grundpfeiler werden aber mitgeteilt, mit jeder (neuen) Mitarbeiterin bzw. jedem (neuen) Mitarbeiter besprochen und auch vorgelebt.

## Ressourcen- und Einkaufsmanagement

Das Hotel Schani nutzt bei der Klimatisierung des gesamten Hotels Induktionstechnologie, wobei angesaugte Raumluft bei Bedarf – vom Gast gesteuert – gekühlt oder erwärmt werden kann. Dadurch sind keine Geräte nötig, die einen Ventilator haben und damit ist diese Technologie lautlos, stromsparend und wartungsarm. In den Zimmern sind Abschaltvorrichtungen der Heizung bzw. Kühlung an den Fenstern vorzufinden und wassersparende Armaturen gehören zur Ausstattung im Bad. Aus Energiespargründen sind die Zimmer nicht mit Minibars ausgestattet. Darüber hinaus wird im gesamten Hotel LED-Technologie bei der Beleuchtung verwendet. Zum Gießen des Gartens wird Regenwasser aufgefangen. Am Buffet finden sich vorwiegend offene und keine einzelverpackten Lebensmittel, womit Müllreduktion verfolgt wird. Durch die Verwendung von Wasserkaraffen und dem offenen Angebot von Wiener Wasser, wo sich die Gäste selbst bedienen können, wird ebenso ein müllvermeidender Effekt verfolgt, der den Gästen auch so mitgeteilt wird. Schichtholzmöbel (in denen kein Kleber und kein Plastik, aber natürliches Furnier verarbeitet wurden) wurden nicht nur aus Designaspekten angeschafft. Auf der Terrasse gibt es keine Heizstrahler, dafür werden Decken an die Gäste ausgegeben.

Öffentliche Verkehrsmittel werden den Gästen zur Anreise, aber auch während des Aufenthalts empfohlen. Darüber hinaus gibt es im Hotel einen Rollbrettverleih. Einen Fahrradverleih gibt es nicht, hier wird auf den guten funktionierenden Citybike-Verleih der Stadt Wien verwiesen.

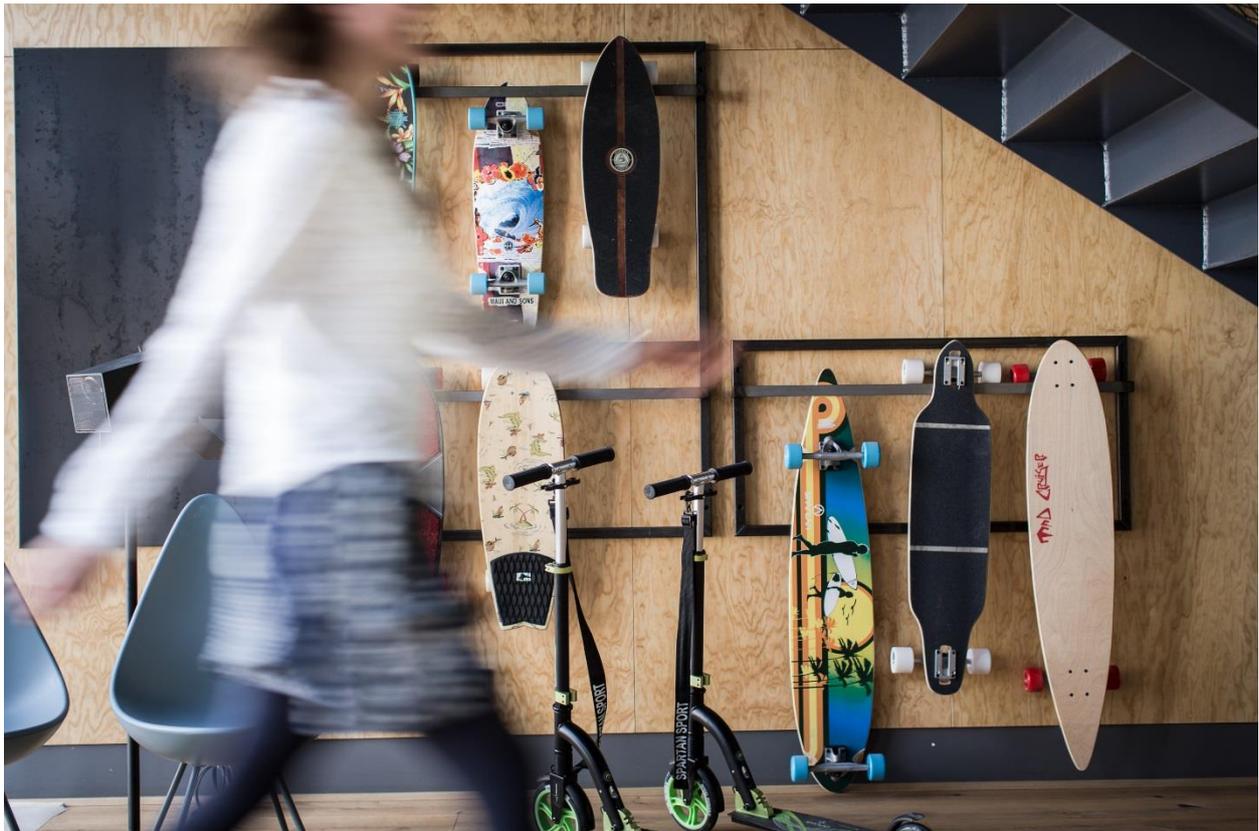


Abbildung 3: Rollbrett-Verleih im Hotel Schani

Regionalität wird bei manchen Produkten im Rahmen des Einkaufsmanagements beachtet. Als Wiener Haus wird z.B. Kaffee, Wasser, Gemüse, Wein und Bier regional bezogen. Speisen werden von den umliegenden Restaurants in der Umgebung bezogen, dadurch soll der Regionalitätsgedanke fortgeführt und die Kooperation in der Umgebung gefördert werden. Soweit möglich wird auch bei der Anschaffung der Ausstattung auf Regionalität Rücksicht genommen und möglichst national oder in Europa eingekauft (z.B. Möbel, Leuchtmittel etc.).



Abbildung 4: Wiener Hochquellwasser als lokales Produkt im Hotel Schani, das müllvermeidend in der Wasserkaraffe in Selbstbedienung angeboten wird

## Personalmanagement

Eine niedrige Fluktuation und hohe Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit zahlt sich nicht nur finanziell aus, diese merkt auch der Gast. Laut Benedikt Komarek (geschäftsführender Gesellschafter des Hotel Schani) ist die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter- und Gästezufriedenheit sehr hoch, dies spiegelt sich in den Bewertungen wider: In jeder zweiten Gästebewertung werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses gelobt und positiv hervorgehoben. Darauf ist man seitens der Betreiberfamilie sehr stolz. Die 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als Kommunikatoren von Gästewünschen und Ideen, die von Gästen eingebracht werden, gesehen. Sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zur Eigenständigkeit ermutigt und sind angehalten, Ideen und Verbesserungsmöglichkeiten bei ihrer jeweiligen direkten Vorgesetzten bzw. ihrem jeweiligen direkten Vorgesetzten einzubringen. Aus bisherigen Erfahrungen ist zu sehen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft schon eigene Lösungsvorschläge und Umsetzungsmaßnahmen mitbringen. Diese werden anschließend besprochen und im Management-Team wird über die Umsetzung entschieden.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden laufend Workshops und Schulungen zu verschiedenen, für sie relevanten Themen, angeboten (z.B. Teambildung, Kommunikation, Barista-Ausbildung, Wein-Schulungen etc.). Vor der Eröffnung des Hotels wurden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Erkundungstour in die Umgebung geschickt, damit sie künftig gute Auskünfte an die Gäste geben können (z.B. Wo befinden sich empfehlenswerte Restaurants? Welche Museen sind in der Nähe? etc.). Wichtige Werte im Rahmen des Personalmanagements sind dem Familienbetrieb Gemeinschaft und Kommunikation. Talente und Wünsche einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen berücksichtigt und gefördert werden.

### **Nachhaltige Systeme und Zertifizierungen**

Das Gebäude erhielt bereits die Green Building-Auszeichnung der Europäischen Kommission, womit kosteneffektive Maßnahmen zur Energieeffizienz und nachhaltiges Bauen ausgewiesen werden. Der Hotelbetrieb selbst soll noch zertifiziert werden, das Umweltzeichen und das EU-Ecolabel werden angestrebt. Diese Zertifikate sollen Maßnahmen bestätigen, die ohnehin bereits aus persönlichem Interesse der Betreiberfamilie (über-)erfüllt und umgesetzt werden. Die Zertifikate dienen damit vorrangig als Deklaration nach außen für den Gast, obwohl (dem Management aus Erfahrung und Umfragen bekannt) das Kriterium der Nachhaltigkeit oft nicht buchungsentscheidend ist. Der Gast soll damit die Möglichkeit haben, sich bei Bedarf näher zu informieren. Für Firmen wird die Zertifizierung der Nachhaltigkeit als entscheidender angesehen. Diese suchen sich häufiger Partnerinnen und Partner, die Zertifizierungen aus diesem Bereich vorweisen können.

### **Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement und eigene Best-Practice-Beispiele**

Das Innovationsverständnis seitens des Hotel Schani ist es, dass Innovationen Fortschritt und Verbesserungen bringen, die Vorteile für Kundinnen und Kunden und/oder den Betrieb bzw. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen.

Um zu Innovationen gelangen, werden laufend Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Branche beobachtet. Wesentliche Quelle für Innovationen sind darüber hinaus die eigenen Gäste. Ideen werden dabei von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an die jeweilige Vorgesetzte bzw. den jeweiligen Vorgesetzten kommuniziert und anschließend im Management-Team und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen. Anschließend wird evaluiert, ob diese Ideen und Innovationen für den eigenen Betrieb nützlich sein könnten. Das Kriterium, das dabei angelegt wird ist, dass es einen Vorteil bringen muss, es erfolgt also eine Kosten-/Nutzenabwägung (z.B. Zeitersparnis, Ermöglichung eines höheren Zimmerpreises etc.).

Eine wesentliche Innovation und eigenes Best-Practice-Beispiel ist das mobile Check-in und Check-out, wodurch Gäste nach der Reservierung und Bezahlung des Zimmers die Möglichkeit haben, von überall einzuchecken.



Abbildung 5: Self Check-in Hotel Schani

Besitzerinnen bzw. Besitzer eines Smartphones sind damit in der Lage, den Schlüssel zum Zimmer auf das eigene Handy zu laden, was eine wesentliche Innovation für das Hotel darstellt. Somit wird sowohl dem Gast als auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wertvolle Zeit erspart. Das Hotel Schani als Gastgeber kann sich somit viel besser auf die Betreuung der Gäste vor Ort konzentrieren und Concierge-Tätigkeiten übernehmen.



*Abbildung 6: Smartphone als Zimmerschlüssel im Hotel Schani*

Eine weitere Innovation stellt die individuelle Zimmerauswahl dar. Mit einem neuen Reservierungssystem können Gäste elektronisch auf einem Plan selbst über das Stockwerk, die Lage und Aussicht des Zimmers entscheiden, was insbesondere Vorteile für den Gast bietet.



Abbildung 7: Zimmer Hotel Schani

Als wesentliche Innovation wird auch der Coworking-Space der Hotellobby gesehen. Das Hotel Schani bezeichnet sich selbst als Wiens erstes Coworking-Hotel. Im Coworking-Space der Hotellobby wird Gästen und lokalen Coworkern nicht nur der Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt, sondern dadurch werden auch die Grundwerte des Coworkings wie Zusammenarbeit, Nachhaltigkeit und Community gelebt. Neben einem räumlich abgetrennten Bereich mit 20 Arbeitsplätzen gibt es auch die Möglichkeit sich bei Bedarf in separate Räume zurückzuziehen. Alle technischen Voraussetzungen (Netzanschlüsse, Drucker, Scanner, WLAN etc.) wurden bereits bei der Planung des Hotels berücksichtigt. Den konzeptionellen Überlegungen liegen Gästebefragungen des FutureHotel-Projekts des Fraunhofer Instituts zugrunde, die zeigen, dass fast die Hälfte der Geschäftsreisenden häufig geschäftlichen Tätigkeiten im Hotel nachgehen.



Abbildung 8: Coworking Space im Hotel Schani

Die multifunktionale Nutzung der Lobby wird als ein Aspekt der Nachhaltigkeit gesehen, da diese Leerstände vermeidet (Nutzung für das Frühstücksbuffet am Vormittag, für das Arbeiten untertags und abends für Events).

### Kommunikation

Zielgruppe des Hotels sind Junge und Junggebliebene, Selbstständige und Individualreisende (keine Gruppen). Die Maßnahmen zur Nachhaltigkeit werden an (potentielle) Gäste kommuniziert (z.B. über Website), es wird aber nicht explizit über Umweltmaßnahmen geworben, da bekannt ist, dass diese meist nicht buchungsentscheidend sind. Sämtliche Innovationen werden hingegen sehr stark kommuniziert und beworben, wodurch eine große Medienaufmerksamkeit erreicht werden konnte.

### Ergebnisse und Empfehlungen

Im Vergleich zur Normbauweise konnte das Hotel Schani wesentliche Einsparungspotentiale erzielen. Es konnten Einsparungseffekte, positive wirtschaftliche Effekte, eine höhere Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterzufriedenheit und -Bindung und Umwelteffekte erzielt werden. Darüber hinaus trägt das Hotel wesentlich zur Stärkung des Images der Stadt Wien bei. Der regionale Bezug, den der Gast schon im Hotel fühlt, und ein individuelles Konzept bieten dem Gast ein stimmiges Gesamterlebnis.

Viele Innovationen sind aus Erfahrungen der Familie Komarek oft schwierig zu etablieren, da der Gast erst „erzogen“ werden muss und sehr viel Kommunikationsarbeit

zu leisten ist. Generell ist das Konzept des Hotels Schani aber gut aufgegangen, da es konsequent auf eine Zielgruppe abgestimmt ist. Benedikt Komarek empfiehlt, seiner Zielgruppe absolut treu zu bleiben, denn individuelle und maßgeschneiderte Konzepte erlauben sehr viel mehr Spielraum.

Benedikt Komarek betont zudem, dass Innovationen natürlich auch scheitern können: *„Kopieren ist einfacher. Innovationen sind für die, die auch den Mut haben etwas umzusetzen. Nur die Idee reicht nicht, meist ist es wesentlich schwieriger, sie umzusetzen.“* Eine Partnerin bzw. ein Partner, wie beispielsweise das Fraunhofer Institut im Fall des Hotel Schani, wird aber als sehr hilfreich gesehen. Oft liegen viele eigene Ideen vor, wo aber Hilfe benötigt wird, diese zu entwickeln, zu testen und umzusetzen. Der Branche empfiehlt Benedikt Komarek offener zu werden gegenüber neuen Technologien und neue Wegen. *„Viele Häuser definieren sich heute rein über den Preis, hier gilt es mutiger zu werden, Nischen zu finden und konsequent zu sein.“* Als besonders wichtig erachtet Benedikt Komarek laufende Information und Weiterbildung sowie die kontinuierliche Beobachtung des Gästeverhaltens und Veränderungen verschiedener Zielgruppen.

So plant Benedikt Komarek beispielsweise in naher Zukunft Elektroladestationen in der Hotelparkgarage zu installieren, um damit erneut eine spezielle Zielgruppe anzusprechen und eine neue Kundenklientel erreichen zu können, die sich momentan zu entwickeln scheint.

## 4.2 Fallbeispiel Boutiquehotel Stadthalle

Das Boutiquehotel Stadthalle vermarktet sich als „weltweit 1. Stadthotel mit Null-Energie-Bilanz“ mit rund 80 Zimmern. Im Jahr 2002 wurde ein veraltetes 3\*-Hotel mit 39 Zimmern in einem alten Wiener Zinshaus von den Eltern der Geschäftsführerin erworben und in einer ersten Ausbauphase 2002 von dieser modernisiert und durch ein Gartengebäude erweitert.

Als Folge der strategischen, umweltorientierten Neupositionierung des Unternehmens wurde auf der angrenzenden Liegenschaft ein Passivhaus errichtet und 2009 eröffnet. Dieser Ausbau, mit 35 Zimmern auf fünf Stockwerken sowie einem ausgebauten Dachgeschoss mit 2 Suiten, erreicht energietechnisch eine Null-Energie-Bilanz. Energie wird mittels Grundwasserwärmepumpen, einer Solarstromanlage (Photovoltaikanlage) und der Vergrößerung der bestehenden Solaranlage selbst gewonnen. Neben einem begrünten Garten zeichnet sich das Hotel auch durch sein Lavendeldach aus.



Abbildung 9: Begrünter Garten mit Lavendeldach

Diese Ansätze schützen die Umwelt und ermöglichen es gleichzeitig, mit diesen ökologischen Aspekten zu werben. Da immer mehr Gäste auf Ressourcen schonendes Wohnen Wert legen, wählen auch immer mehr ihr Hotel unter diesen Gesichtspunkten aus.

60 % der Hotelgäste kommen aus Österreich, Deutschland, der Schweiz, Italien, den Niederlanden und Ungarn und ca. 10% aus Asien und dem Nahen Osten. Rund 70% der Übernachtungen werden online, d.h. über die Homepage oder Plattformen wie booking.com oder hrs.de, gebucht; die restlichen 30% der Buchungen werden telefonisch getätigt, zumeist von Stammgästen.

Mit einem Team von derzeit 31 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird im 3\*-Hotel eine Jahresauslastung von 82 % erreicht. Der Durchschnittspreis dafür liegt über dem Durchschnitt der 3\*-Hotellerie in Wien.

### **Grundgedanken zur Nachhaltigkeit**

Mit der Vision „Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst von dieser Welt“ bringt die Geschäftsführerin ihre Überzeugung, nicht nur eine gute Gastgeberin sein zu wollen, sondern auch verantwortungsvoll mit Ressourcen umzugehen, zum Ausdruck. Das Wohl der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters wird in diesem Zusammenhang als ebenso wichtig erachtet wie das Wohl des Gastes.

Das Boutiquehotel Stadthalle betont die Verantwortung der Umwelt und der Gesellschaft gegenüber ausdrücklich. Das Hotel nimmt seine soziale Verantwortung ernst und bringt es durch viele kleine Projekte zum Ausdruck. Obwohl soziales Handeln für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Geschäftsführung eine Selbstverständlichkeit ist, muss diese strukturiert, organisiert und kommuniziert werden. Daher gibt es seit 2013 eine designierte CSR-Beauftragte, die für die Planung, Realisierung und Umsetzung mehrerer Projekte verantwortlich ist.

Das Hotel ist getrieben und durchzogen von den Werten der Geschäftsführerin, für die es selbstverständlich war, ein Haus zu bauen, das weitgehend unabhängig ist von Energiepreisen. Denn in der Hotellerie stellen die Energiekosten nach den Mitarbeiterkosten den höchsten Fixkostenanteil dar. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen diese nachhaltige Einstellung und Lebensweise und übernehmen diese auch im Privatleben.

Umweltfreundlichkeit bedeutet für das Boutiquehotel Stadthalle, in Generationen zu denken und zu planen. Das Null-Energie-Bilanz-Hotel will einen aktiven Beitrag für den Klima- und Umweltschutz leisten und verantwortungsvollen Umgang mit Energie demonstrieren, ohne dabei auf Qualität und den gewünschten Lebensstandard verzichten zu müssen. Dies wird durch den Einsatz moderner, umweltschonender Technik, wie Solarenergie, Photovoltaikanlage, Wärmepumpen und energiesparende Lichtkonzepte, erreicht. Den Gästen soll vermittelt werden, dass sie nicht auf Komfort verzichten müssen, und dennoch nachhaltig leben und bewusst mit Ressourcen umgehen können.

Die nachhaltige Unternehmensführung kommt in der Loyalität und in den nachhaltigen Beziehungen zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden sowie Lieferantinnen und Lieferanten zum Ausdruck. Es wird versucht, eine Arbeits- und Lebensweise zu finden, durch die beide Seiten aus der Zusammenarbeit gewinnen

(Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Unternehmen, Partner/Partnerinnen und Unternehmen sowie Umwelt und Unternehmen).

### **Ressourcen- und Einkaufsmanagement**

Im Boutiquehotel Stadthalle wird auf die Zusammenarbeit mit umweltfreundlich und nachhaltig agierenden Partnerinnen und Partnern großen Wert gelegt. Dabei wird auf Regionalität ebenso geachtet, wie auf die Beständigkeit der Beziehungen. Ziel es auch, noch mehr grüne Firmen zu gewinnen und langfristige und erfolgreiche Partnerschaften aufzubauen.

Mögliche Partnerinnen und Partner müssen die Einstellung zu Umwelt und Qualität teilen und auch Lebens-, Reinigungsmittel oder Bürobedarf, die dem Anspruch auf Umweltfreundlichkeit gerecht werden, liefern. Dies wird auch regelmäßig überprüft. Zusätzlich wird darauf geachtet, dass die Transportwege kurz und effizient gehalten werden. Dennoch sollen Beziehungen langfristig sein und auf Vertrauen und Ehrlichkeit basieren und nicht durch fortwährende Preisverhandlungen belastet sein.



*Abbildung 10: Zusammenarbeit mit umweltfreundlich und nachhaltig agierenden Partnerinnen und Partnern*

### **Personalmanagement**

Großer Wert wird auf die angemessene und transparente Entlohnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt. Ebenso wichtig ist aber auch die Wertschätzung der und das Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können selbstverantwortlich handeln, ihnen werden Fehler zugestanden, mit der Auflage, aus diesen zu lernen. Ihre Stärken werden erkannt und gefördert. Chancengleichheit und Diversität sind fixe Bestandteile der Unternehmenskultur. Im Hotel arbeiten 32 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus neun Nationen in einem positiven Betriebsklima. Daher ist es auch nicht überraschend, dass das Hotel keine Probleme hat, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Fast alle werden mittels Initia-

tivbewerbung oder durch Empfehlung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rekrutiert. Wichtiger als die Berufserfahrung potentieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ihre Einstellung zu Umweltschutz und Nachhaltigkeit.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickeln durch ihre Beschäftigung im Boutiquehotel Stadthalle ein nachhaltiges Bewusstsein und werden ermutigt, Vorschläge, Gedanken und neue Ideen einzubringen. Dabei werden ihre Stärken berücksichtigt, aber besonders auch an ihren „Hausverstand“ appelliert. Auf Vorschlag der Mitarbeiterinnen wurde beispielsweise der Getränkeautomat auf Glasflaschen umgestellt, da Kunststoffflaschen nicht in ein umweltfreundliches Haus passen.

Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens, ein guter Durchschnittspreis und Auslastung ermöglichen es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über dem Kollektivvertrag zu bezahlen, sie in ein Prämiensystem einzubinden und auch die täglichen Verkaufs- und Budgetzahlen für das gesamte Team sichtbar zu machen.

### **Nachhaltige Systeme und Zertifizierungen**

Das Boutiquehotel wurde als erstes Hotel in Wien mit dem EU-Umweltzeichen ausgezeichnet.

Weitere Auszeichnungen:

- klima-aktiv-partner für innovative Ideen zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen
- klima.aktiv Zertifizierung für Hotelgebäude in GOLD
- Green Brands Zertifikat
- Sterne-Award der WKO in der Kategorie „Nachhaltigkeit“
- Klimabündnis Betrieb
- Klimaschutzpreis 2010 in der Kategorie "Landwirtschaft und Gewerbe"
- ÖGUT Umweltpreis 2009
- Umweltpreis der Stadt Wien
- Umweltzeichen der Republik Österreich
- Österreichischer Staatspreis für Tourismus
- Green Hotelier Award 2015

### **Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement und Best-Practice-Beispiele**

Das hohe Innovationsbewusstsein des Unternehmens wird durch die Vision des Unternehmens, „Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst von dieser Welt“ unterstrichen. Als Pionier in diesem Sektor wird stets über Neues nachgedacht und versucht, innovative Wege einzuschlagen. Auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten, hat es das Unternehmen gewagt, sich mit seinem Angebot von der Konkurrenz abzuheben, um etwas Besonderes zu sein. Betont werden in diesem Zusammenhang immer wieder der Mut, der notwendig ist, und das Risiko, etwas zu wagen. Dennoch müssen sich Innovationen auch rechnen.

Nachhaltige Innovationen gehören zum Alltag, sei es durch kleine Dinge, wie Umschläge wieder- oder Papier auf beiden Seiten zu verwenden, oder aber durch radikale Neuerungen, wie ein gesamtes Stockwerk mit nachhaltigen Upcycling-Möbeln einzurichten. Das Unternehmen greift immer wieder Ideen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden sowie Partnerinnen und Partnern auf und motiviert diese, Ideen einzubringen.



Abbildung 11: Upcycling-Zimmer im Boutiquehotel Stadthalle

Ideen für neue Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen kommen von Geschäftsführung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Gästen oder Partnerinnen und Partnern und sind im Boutiquehotel Stadthalle stets willkommen. Gäste erhalten beim Check-In Gästefragebögen mit der Bitte um Feedback. Viele Kundinnen und Kunden kommen dieser Bitte nach, liefern wertvolle Anregungen und konstruktives Feedback, aber auch oft bereits konkrete Lösungsvorschläge. Monatlich werden rund 300 Fragebögen retourniert, welche vom Qualitätsmanagement bearbeitet und einmal monatlich statistisch ausgewertet werden. Das regionale bzw. Bio-Frühstück wurde zum Beispiel aufgrund wiederholter Wünsche von Kundinnen und Kunden eingeführt.

Die Sammlung neuer Ideen und Diskussion erfolgt hauptsächlich über das Informationssystem und Kommunikationstool „hotelkit“. Dieses Hotel-eigene Intranet wird von Geschäftsführung und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit PC-Arbeitsplatz verwendet und verfügt neben Kalenderfunktion und einem umfassenden Handbuch- und Übergabe-Tool, auch über einen Bereich für neue Ideen. Vorschläge können in ein Forum gestellt werden, für relevante Personen verfügbar gemacht und dann innerhalb dieses Personenkreises diskutiert werden. Ideen können zu jeder Tages- und Nachtzeit in diesem Wissenstool eingegeben werden – auch von zu Hause aus oder unterwegs.

Innovationen werden im Boutiquehotel Stadthalle meist rasch und formlos umgesetzt und zunächst ausprobiert. Dabei werden auch Fehler und ein möglicher finanzieller Verlust in Kauf genommen. Es werden aber klare Spielregeln und feste Termine zur Evaluierung festgelegt. Bei der Einführung des hotelkits beispielsweise wurde dieses nach sechs Monaten evaluiert. Auch die Ergänzung des Bio-Buffets um Schaf- und Ziegenkäse wurde zunächst probiert, um nach drei Monaten evaluiert zu werden.

Innovationen, die positiv evaluiert werden, werden fortgeführt bzw. gegebenenfalls adaptiert. Eine laufende Erfolgsmessung findet nur hinsichtlich der Durchschnittspreise und Zimmerauslastung statt.

## Kommunikation

Um die Gäste über den sparsamen Umgang mit Energie zu informieren und sie zur Nachahmung anzuregen, wurde ein eigenes Kommunikationssystem entwickelt. Insgesamt kleben 12 grüne Sticker („Green Points“) in den Hotelzimmern und zeigen vor Ort, welche Aktionen zum Umweltschutz getätigt werden, z.B. "35% water reduction by water-saving bulbs" oder "LED start up light 14W in total". Überall dort, wo die Einsparung von Ressourcen stattfindet, wird mit einem grünen Punkt darauf hingewiesen. Das Hotel will dadurch betonen, dass Umweltschutz nicht gleichzeitig auch Verzicht bedeuten muss und dass ein Bewusstsein für Umweltschutz geschaffen werden muss.

Die Idee dazu wurde nach Rückmeldungen aus den Gästefragebögen generiert, da wiederholt nachgefragt wurde, wie im Hotel Energie gespart wird, wer den Müll trennt u.Ä.; die Idee der Umsetzung mit Hilfe grüner Punkte kam von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und wurde nach positiver Evaluierung vor rund zwei Jahren eingeführt. Das Feedback auf diese Innovation ist durchwegs positiv.

Feedback der Gäste wird auch über Online-Plattformen wie Tripadvisor oder Holidaycheck oder aber über das Hotel-eigene Kundinnen-/Kundenbindungsprogramm, den Green Guest Club, an das Qualitätsmanagement übermittelt.

Intern werden Innovationen im Rahmen von Meetings oder über das hotelkit kommuniziert. Extern stellen die Homepage und der dazugehörige Blog das zentrale Kommunikationstool für Innovationen dar. Auch über Social Media-Kanäle, wie Facebook, wird über die erfolgreiche Umsetzung von Ideen berichtet. Ebenso können Newsletter innerhalb des Green Guest Clubs über Neuerungen informieren. Kommt ein Vorschlag von einem Gast, wird dieser über die Umsetzung vom Qualitätsmanagement persönlich informiert.

Der Fokus auf Umweltschutz zeigt sich auch in den Marketing-Aktivitäten. Gäste, die umweltfreundlich anreisen (mit Bahn oder Fahrrad) erhalten einen grünen Bonus von 10% Ermäßigung auf den Zimmerpreis. Diese Ermäßigung stellt gleichzeitig eines der wirkungsvollsten Marketing-Tools des Unternehmens dar.

## Ergebnisse und Empfehlungen

Als oberste Ziele nennt das Hotel die Zufriedenheit der Gäste, hohe Servicequalität und Kundinnen-/Kundenorientierung, gepaart mit dem wirtschaftlichen Erfolg, um die Verantwortung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Banken und den Lieferantinnen und Lieferanten wahrnehmen zu können. Die Finanzierung der Errichtung eines Passivhauses wurde durch die Überzeugung der Banken, ein Null-

Energie-Bilanz-Hotel sei nicht erfolgssicher, jedoch erschwert. Wichtiger als die Frage „Können wir uns das leisten?“ ist der Betreiberin die Frage „Wollen wir uns das leisten?“. So könnten ihrer Ansicht nach für den Betrag, den das regionale und Bio-Frühstück mehr kostet, Kredite schneller zurückgezahlt, Gewinne erhöht oder Investitionen getätigt werden. Im Vordergrund steht für das Unternehmen aber nicht Wachstum um jeden Preis, zum Wohl der Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Gäste.

Das Boutiquehotel Stadthalle kann zeigen, dass sich Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg nicht gegenseitig ausschließen. Dennoch ist das Hotel immer wieder mit Hürden konfrontiert, die es erschweren, als nachhaltiges und umweltfreundliches Hotel zu agieren. Nicht immer ist alles mit dem grünen Gedanken vereinbar. Die Getränkekarten sind, trotz Hinweise der Gäste foliiert, da sie auf diesem Wege auch länger halten und somit Druckkosten sparen. Obwohl Bio-Produkte beim Frühstücksbuffet bevorzugt werden, wird regionalen und saisonalen Produkten wird oft der Vorzug gegenüber Produkten aus fernen Ländern gegeben. Da manche Bio-Produkte, wie z.B. Cottage Cheese, darüber hinaus oft nicht in großen Einheiten zur Verfügung stehen, wird auf diese aus Gründen der Müllvermeidung verzichtet.

Grundlage jeder Innovation ist jedoch die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; diese müssen die Ideen und deren Umsetzung befürworten, mittragen und ausführen.



*Abbildung 12: Verwendung nachhaltiger Aktivitäten in der Kommunikation*

### 4.3 Fallbeispiel Steinschaler Naturhotels

Die Steinschaler Naturhotels (bestehend aus Steinschalerhof und Steinschaler Dörf) liegen südlich von St. Pölten im Pielach- bzw. sog. „Dirndl“-Tal. Der Steinschalerhof ist aus einem typischen Mostviertler Vierkanthof entstanden und verfügt über 70 Zimmer. Die regionale Küche wurde mit der „Grünen Haube“ ausgezeichnet und ist bio-zertifiziert. Das Naturhotel Steinschaler Dörf ist auf dem Gelände eines ehemaligen Bergbauernhofes in Frankenfels errichtet worden. Die Vision war es, aus einem alten Bauernhof in unberührter Naturlandschaft eine Oase mit moderner Infrastruktur im Dörf-Charakter zu gestalten.

Nachhaltiges Wirtschaften und der nachhaltige Umgang mit der Natur und der kulturellen Tradition im Dirndltal sind zentrales Steinschaler Anliegen.



Abbildung 13: Außenansicht Naturhotel Steinschaler Dörf

#### Grundgedanken zur Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit spielt aufgrund der großen persönlichen Bedeutung des Themas für Johann Weiss, dem Betreiber der Steinschaler Naturhotels, und seine Familie eine wichtige Rolle und gründet in deren Erziehung und Ausbildung. Mit seiner gelebten

Nachhaltigkeit möchte der innovative Hotelier einen Gegenpol zur Ressourcenverschwendung und zur Wegwerfgesellschaft bilden. Nachhaltigkeit wird als sehr vernetztes Thema gesehen, es ist immer das Denken in allen drei Säulen notwendig. Für einen reibungslosen Betrieb muss aber auch insbesondere die wirtschaftliche Nachhaltigkeit gegeben sein. Über das Thema Nachhaltigkeit allein positionieren sich die Steinschaler Naturhotels nicht, aktiv kommuniziert wird aber sehr stark der eigene Bio-Garten als Teil des Betriebs. Dieser stellt die Grundlage für Küche und Ernährung dar, die nicht nur dem Gast zugute kommt. Problematisch sieht Johann Weiss die politischen Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit allgemein, aber auch insbesondere im Tourismus, die als bei weitem nicht optimal eingeschätzt werden.



Abbildung 14: Bio-Gärten als zentraler Bestandteil der Nachhaltigkeits-Strategie

### Ressourcen- und Einkaufsmanagement

Die Steinschaler Nachhaltigkeit, und insbesondere das Ressourcen- und Einkaufsmanagement, sind durch den Begriff „Subsistenz“ geprägt, die die auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Lebensmittelproduktion für den eigenen Betrieb verfolgt. Der Steinschaler Eigenversorgungs- und Schaugarten ist ein Naturgarten mit hoher Vielfalt und naturnaher Bewirtschaftung auf biologischer Basis.



*Abbildung 15: Ernte aus den Naturgärten zur Verarbeitung in der Küche*

Vorrangig wird aus den eigenen Gärten bezogen. Aus diesen stammen Dekorationspflanzen, Gemüse, Küchenkräuter, Obst und Wildkräuter und diese werden „CO<sub>2</sub>-frei geliefert“, so Johann Weiss. Darüber hinaus werden eigene Marmeladen und Pestos hergestellt.



Abbildung 16: Herstellung, Verwendung und Verkauf eigens hergestellter Produkte

Beim Einkauf wird darauf geachtet, regional (möglichst aus dem Tal) einzukaufen (z.B. Rind, Fleisch, Wild, Eier, Öl, lokale Handwerksbetriebe) um als Teil des regionalen Kreislaufes zu agieren und diesen zu treiben. Lebensmittel werden nach folgendem Grundsatz eingekauft: Oberstes Ziel ist biologisch und regional einzukaufen, ist dies nicht möglich wird der regionale Einkauf bevorzugt, eine dritte Alternative ist der Kauf biologischer Lebensmittel, aus vertretbaren Distanzen.

Damit man sich im Einkauf sicher sein kann, welche Produkte geliefert werden, wird zu regionalen Lieferantinnen und Lieferanten besonders enger, sehr langfristiger Kontakt gesucht. Beim Einkauf von Lebensmitteln und Ausstattung wird das MIPS-Konzept mitbedacht (Materialinput pro Serviceeinheit: MIPS als Maß für den Naturverbrauch eines Produktes oder einer Dienstleistung entlang des gesamten Lebensweges

von der Wiege bis zur Wiege (Gewinnung, Produktion, Nutzung, Entsorgung/Recycling) – Cradle to Cradle.

Im Energiemanagement wird den Themen Dämmung, Heizen (Niedertemperatur-Heizungen), Haustechnik (z.B. laufendes Monitoring) und Licht (z.B. LED-Lampen) große Beachtung geschenkt. Johann Weiss verweist hier darauf, dass eine differenzierte Betrachtung, was aufgrund der Gegebenheiten sinnvoll für jeden einzelnen Betrieb ist, besonders wichtig ist. So wurde beispielsweise ein Rückgewinnungsprojekt von Kühlanlagen wieder zurückgestellt, da es sich als nicht geeignet erwiesen hat.

In den Steinschaler Betrieben ist die verstärkte Verwendung nachwachsender Rohstoffe ein wichtiges Thema, so wird Holz als Brenn- und Baumaterial verwendet. Durch die Ausrichtung als konsequentes Naturhotel wird es den Gästen ermöglicht, einen klimaneutralen Aufenthalt zu verbringen.

Müllvermeidung ist ein zentrales Thema, nicht nur im Einkauf. Auf Wiederverwendung von geeigneten Verpackungsmaterialien (z.B. Kartonschachteln für die Einbringung der Ernte aus dem eigenen Garten) wird Wert gelegt.

Im Bereich Soft Mobility sind durch die neue Mariazellerbahn Verbesserungen ersicht-lich. Die Anreise mit dem Zug ist laut Johann Weiss tendenziell im Steigen. Es wurden beispielsweise Pakete wie das „soft-mobile“ Wochenendpaket *Schmalspurjuwelen* angeboten. Allerdings ist hier klar zu sehen, dass dieses Thema beim Durchschnittsrei-senden auf eher wenig Interesse stößt. Auch für Seminargäste wurde die Anreise per Bahn als Teil des Seminarprogramms angeboten und gleich mit der Auftaktphase des Seminars verbunden, allerdings erwies sich auch dieses Bestreben als relativ schwierig. Aus Sicht von Johann Weiss prägen Rahmenbedingungen wie ein niedriger Ben-zinpreis das anhaltend geringe Interesse der Bevölkerung gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit.

## **Personalmanagement**

Schulungen werden als sehr wichtig betrachtet, sowohl für die persönliche Weiter-entwicklung als auch für die Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Schulungen finden im Familienbetrieb eher informell statt und werden insbesondere für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gästekontakt angeboten. Besonders wichtig wird es gesehen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit kleinen Maßnahmen für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren (z.B. Hinweis, welche Energieverschwendung eine in Betrieb genommene, aber nicht benutzte Herdplatte die in der Küche verur-sacht).

## **Nachhaltige Systeme und Zertifizierungen**

Zertifizierungen liegen derzeit seitens der AMA (Kulinarisches Erbe/AMA-Gastrosie-gel), für Slow Food, als Tut gut-Wirt, für Natur im Garten und als Genussregions-Wirt vor. Weiters tragen die Steinschaler Naturhotels das Umweltzeichen sowie die Grüne

Haube. Bis vor kurzem bestand auch eine EMAS-Zertifizierung, diese wurde aufgrund des hohen Aufwands nicht erneuert. Der Nutzen von Zertifizierungen wird darin gesehen, dass man dadurch etwas Neues lernen kann. Zertifizierungs-Prozesse dienen als gute Informationsquelle und liefern oft wertvolle Diskussionsanstöße und Verbesserungsvorschläge. Daneben haben sie auch den Nutzen, sämtliche nachhaltige Maßnahmen für die Gästekommunikation glaubwürdig zu belegen. Kontrolle und Zertifizierungen dürfen laut Johann Weiss aber nicht zum reinen Formalismus werden, sie müssen immer Nutzen (Information und Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten) liefern, damit sie sinnstiftend für die Beteiligten sind.

### **Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement und Best-Practice-Beispiele**

Im Betrieb werden laufende verschiedene Entwicklungen inner- und außerhalb der Branche beobachtet und anschließend abgewogen, ob eine Umsetzung im Betrieb sinnvoll sein könnte. Dazu werden Informationen mit den betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (z.B. Gartenleiterin) und in der Führungsebene besprochen. Quellen zur Information über laufenden Entwicklungen sind Exkursionen und Veranstaltungen. Maßnahmen werden dann umgesetzt, wenn sie einen Nutzen für den Betrieb bzw. die Nachhaltigkeit stiften.

Auch Beschwerden sind als Quelle von Information zu sehen. Diese sollen immer durchgedacht werden, um zu überlegen, was kann aufgegriffen werden kann und wo und wie Verbesserungen erzielt werden können.

Als eigenes Best-Practice-Beispiel wird der chemiefreie Garten mit dem Denken und Wirtschaften in Kreisläufen (z.B. Bodenfruchtbarkeit erhalten) gesehen. Dieser bildet die Basis für sämtliche Angebote der Steinschaler Naturhotels.



Abbildung 17: Wildkräuter aus den Naturgärten am Buffet

Strategische Partnerinnen und Partner und Kooperationen, auch außerhalb der Branche und der Region sind laut Johann Weiss zentral im Innovationsmanagement.

### Kommunikation

Zielgruppe der Steinschaler Naturhotels sind Familien-, Sport- und Natururlauber, Reisende mit Hunden, Seminar- und Incentivegäste.

Kommuniziert wird vorrangig über eine Website. Johann Weiss hat darüber hinaus das Steinschaler Wiki (<http://steinschaler.dirndlwiki.at>) erarbeitet, das intern wie extern als Lexikon über den Betrieb informiert.

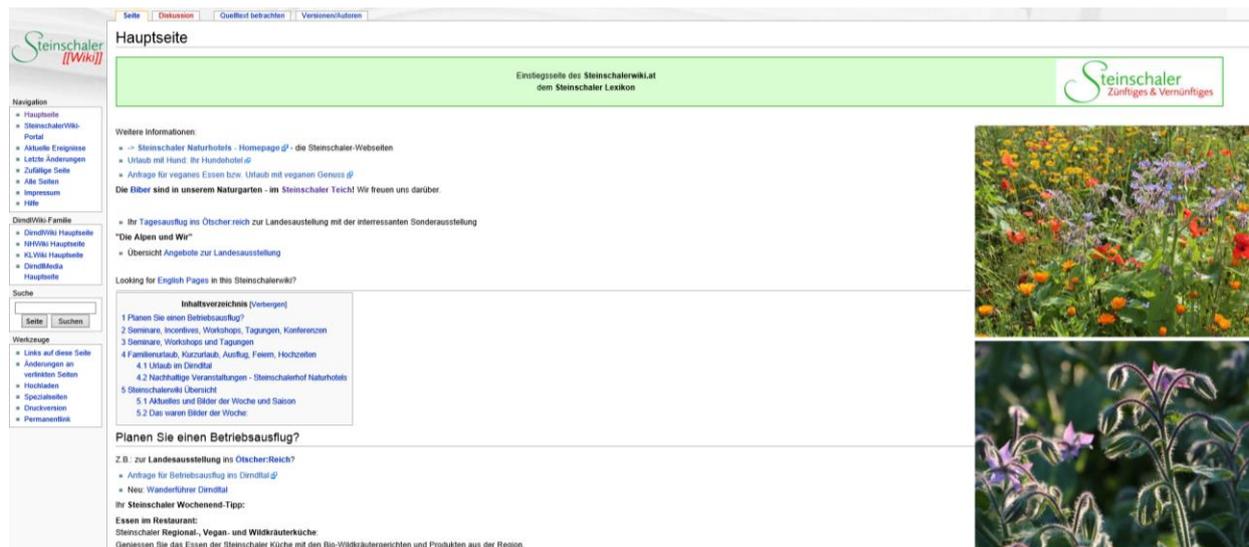


Abbildung 18: Steinschaler Wiki

Die Kommunikation baut im Sinne einer nachhaltigen Denk- und Arbeitsweise auf den von Johann Weiss geprägten Begriff „regiologisch“ auf. „Regional ist einfach logisch“, bekräftigt Johann Weiss. Der Garten ist für die Steinschaler Naturhotels eine „Natufaktor“, also von und mit der Natur gemacht. Ziel ist es, der Natur ihren Lauf zu lassen und mit der und durch die Natur zu arbeiten bzw. diese für sich arbeiten zu lassen.

Diese Arbeitsweise wird aber laut Johann Weiss von einigen Gäste leider (noch) nicht verstanden. Sie verstehen unter „Garten“ Pflanzen, welche in Reih und Glied in Beete gesetzt werden und wo jegliches „Unkraut“ schnell und radikal entfernt wird. Dieses „Unkraut“ besteht jedoch vielfach aus den Wildkräutern und damit gewünschten Erntekräutern. Der Garten polarisiert durch die eigens entwickelten Naturgartenmethoden sehr stark (so werden z.B. Samenstände nicht abgeschnitten, sondern bleiben zur Eigensamenproduktion stehen, was für manche Gäste „ungepflegt“ anmutet). Gäste werden daher speziell darauf hingewiesen und sollen in diese Richtung sensibilisiert werden. So ist dies z.B. wichtiges Thema bei Führungen von Johann Weiss durch die Gärten. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind besonders geschult und können den Besuchern und Gästen Auskunft geben, was Natur im Garten und ein biologischer Kreislauf als oberste Ziele bedeuten.



Abbildung 19: Gartenführung mit Johann Weiss

## Ergebnisse und Empfehlungen

Aus der Erfahrung von Johann Weiss zeigt sich, dass nachhaltige Betriebe eine bessere (wirtschaftliche) Stabilität haben. Dies gilt insbesondere für Familienbetriebe, wo das Ziel ist, den Betrieb an die Kinder zu übergeben und damit per se die Notwendigkeit der Nachhaltigkeit gegeben ist. Dieser Betriebstyp ist im österreichischen Tourismus eine zentrale Säule, allerdings erhalten solche Hoteliers seitens der Politik oft zu wenig Anerkennung für ihre Leistungen und ihre Wirtschaftsweise. Generell sieht er, dass politische Rahmenbedingungen im Tourismus oft schwierig sind und wünscht sich daher eine verstärkte Lobby für den (nachhaltigen) Tourismus in Österreich.

Das Thema Natur hat aus seiner Sicht sehr viel Entwicklungspotenzial für den österreichischen Tourismus. Österreichurlaub ist aus seiner Sicht meist nachhaltig(er). Verstärkte Information in diese Richtung ist daher nötig, viele Beispiele zeigen bereits wie dies funktionieren kann (z.B. Schulschikurse in Österreich, Landurlaub für Kinder aus der Stadt, die eine „Erziehung“ in diese Richtung bieten). Nachhaltigkeit wird seitens der Gäste aber auch der Anbieter oft (noch) nicht als etwas Erstrebenswertes gesehen und wird mangelhaft kommuniziert bzw. häufig falsch verstanden.

Nachhaltigkeitsschulungen (wie beispielsweise eine geplante Nachhaltigkeitsakademie der Steinschaler Naturhotels) und Know-How-Verteiler (wie DMMA) werden von

Johann Weiss als zentral erachtet, um das Thema insgesamt voranzutreiben und besser zu positionieren. Teilweise sind auch rechtliche Reglementierungen bzw. Lenkungseffekte nötig, um gewissen Themen Schub zu verleihen, die sonst keine Umsetzung finden würden (siehe z.B. Verbot des Plastiksackerls).



Ziel ist es im Unternehmen auch, ihren Hintergrund verständlich zu machen. Es geht darum zu zeigen, welches Verhalten im Sinne der wirkungsvollen Ressourcennutzung sinnvoll ist (z.B. Autofreies Dorf, Umstieg auf Elektromobilität). Als wichtige Zielgruppe für zukünftigen Tourismus sieht Bert Jandl Reisende, die „Luxus auf andere Art suchen“. Als Gegentrend zur Schnellebigkeit sieht er Regionalität, Authentizität, Natur und persönliche Betreuung als „neuen Luxus“.

### Ressourcen- und Einkaufsmanagement

In nun mehr als 24 Jahren schuf der Generaldirektor im Laufe der Jahre einen touristischen Leitbetrieb, der längst über die Grenzen Österreichs als Vorzeigemodell fungiert. Zuletzt wurde der thermische Bereich durch den Bau einer Biomasse-Anlage sowie den Einsatz von Photovoltaik- und Solaranlagen zur Energieerzeugung modernisiert und ökonomisch ausgerichtet. Heute erwirtschaftet das VILA VITA Pannonia mit 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - die meisten aus der Region - bei jährlich 100.000 Nächtigungen einen Umsatz von 13 Millionen Euro.

Zentraler Ausgangspunkt war das Thema Energie. Heute ist es aber ein ganzheitliches Konzept, das nun auch soziale und gesellschaftliche Verantwortung, Mitarbeiter- und Gästeeinbindung miteinbezieht. Der regionale Bezug findet sich auch in der Architektur wieder: In der Anlage befinden sich 126 Landhäuser im typisch burgenländischen Stil, welche in einem Weinlauben- und Schilfdorf positioniert, als eigene Wohneinheiten fungieren.



Abbildung 21: Ferienhäuschen im Weinlaubendorf im VILA VITA Pannonia

Vereinzelt sind die Dächer dieser Ferienhäuser noch mit traditionellen Schilf gedeckt. Auch die 2014 neu errichtete Csarda erhielt zur Ressourcensicherung ein handgedecktes Schilfdach. Photovoltaik – und Solaranlagen wurden hier ebenso zur Energiegewinnung miteinbezogen. Sämtliche Innenbereiche des Objektes wurden von verschiedenen Unternehmen mit hochwertigen Materialien gestaltet.



Abbildung 22: VILA VITA Csarda

Zur Anlage gehört auch ein zwei Hektar großer Erlebnis-Obstgarten mit 150 Tafeltrauben-Rebstöcken, mehr als 1.000 Obstbäumen sowie einem Bienenhotel, aus dessen Produktion Frucht- und Obstsäfte, Schnaps, Kompott, Marmelade, Honig etc. hergestellt werden. Die erzeugten Köstlichkeiten können schließlich von Gästen, Kundinnen und Kunden im hauseigenen Dorfmarkt sowie im wöchentlichen Bauernmarkt vor Ort erworben werden.



Abbildung 23: Erlebnisobstgarten VILA VITA Pannonia

Authentizität, Ehrlichkeit und Einbeziehung der Partnerinnen und Partner der Region sind für Bert Jandl wichtige Grundsätze im umweltbewussten Ressourcen- und Beschaffungsmanagement. Mobilität ist ein zentrales Thema im Unternehmen: E-Cars und über 600 Fahrräder stehen zur Vermietung bereit, auch mehrere E-Tankstelle werden kostenlos angeboten.

### Personalmanagement

Wichtig ist dem Geschäftsführer in Bezug auf das Personal, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Grundidee des Hotels verstehen, mit Begeisterung mitleben und dieses auch vermitteln können. Die Informationsweitergabe geschieht dabei insbesondere durch persönliches Vorleben und informelle Kommunikation, die praktisch vor Augen führen soll, welche Auswirkungen solche Maßnahmen für den eigenen Arbeitsplatz und das Unternehmen bedeuten.

Im Innovationsmanagement kommen Ideenboxen zum Einsatz, wodurch viele sehr Anregungen zusammengetragen werden. Die Vorschläge werden in Arbeitsgruppen diskutiert und, wenn sie den ökonomischen Anforderungen entsprechen, umgesetzt.

## Nachhaltige Systeme und Zertifizierungen

Viele Maßnahmen, die Zertifizierungen einfordern, sind für Bert Jandl heute schon Standard und selbstverständlich. Ziel ist es, über dieses bereits hohe Niveau noch hinaus zu gehen, als Vorreiter zu agieren und weiterhin mit vollem Engagement aller den Forderungen der zukünftigen Entwicklungen hinsichtlich Natur und Umwelt zu entsprechen und Rechnung zu tragen.

Das Hotel wurde bereits mit mehreren Auszeichnungen prämiert. Solche Zertifikate sind laut Jandl hilfreich, um neben der Gästekommunikation auch eine Vorgabe für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereitzustellen (beispielsweise: Was wird wie und wo eingekauft?). Neben dem Testat für das Umweltzeichen wurde das Unternehmen mit dem Staatspreis für Tourismus, dem Burgenländischen Innovationspreis, dem Energy Globe Award und weiteren anerkennenden Preisen für das überaus große und vor allem vorbildhafte Engagement aller Beteiligten ausgezeichnet.



Abbildung 24: Naturschwimmteich VILA VITA Pannonia

## Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement und Best-Practice-Beispiele

Anregungen kommen im VILA VITA Pannonia meist aus dem Gäste- und Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterbereich. Diese werden beispielsweise durch Gewinnspiele noch zusätzlich angeregt. Das Management gibt teilweise auch Themenbereiche vor. Nach Durchsicht und dem eventuellen Austausch über das hausinterne Intranet werden die besten Vorschläge in Arbeitsgruppen ausgewertet und honoriert. Diese werden dann aufgegriffen, konkretisiert und umgesetzt.

Visionen zur Gestaltung sind für Bert Jandl zukunftsorientierte Lösungen, wie das Leuchtturmprojekt „Anneliese-Pohl Energiezentrum“ als eigenes Best-Practice-Beispiel, sichtbar macht. Das Energiezentrum versorgt die gesamte Anlage mit 90 % der benötigten thermischen Energie. Im ökotouristischen Zentrum für erneuerbare Energie werden die Maßnahmen zur effizienten Ressourcennutzung auch den Gästen mittels Führungen näher gebracht. Die Kraft der Sonne wird auch im Energiepark erlebbar gemacht. Eine Solar-Drehscheibe zeigt, wie Strom aus Sonnenenergie gewonnen wird. Ein Energieraum sowie ein 25 Meter hoher Aussichtsturm bieten einen idealen Logenplatz mit Blick auf den umliegenden Nationalpark und seinem einzigartigen Naturschauspiel.



Abbildung 25: Energiezentrum im VILA VITA Pannonia

Bert Jandl ist durch sein internationales Engagement in vielen Ländern unterwegs und verfolgt sowie erforscht laufend Entwicklungen und Trends diese Thematik betreffend. Aber auch Gäste und insbesondere die Jugend geben in Gesprächen oftmals Anregungen vor. Sehr hilfreich ist es, Vorreiter genauer zu betrachten. Und dadurch

ist es wichtig „von außen kommende Ideen zu beobachten, Neues auszuprobieren und Dinge anders zu inszenieren“.

Die nächsten Zukunftsprojekte im VILA VITA Pannonia werden sich im Kunst- und Kulturbereich wiederfinden. Ein neues und wohl auch einzigartiges Projekt im Burgenland ist derzeit im Entstehen, nähere Details dazu wird es jedoch erst zu gegebenen Zeitpunkt geben.

### Kommunikation

Das VILA VITA Pannonia zieht auch die Menschen der Region in sein Tun mit ein. Projekte können nicht nur Gäste, sondern auch die lokale Bevölkerung begeistern und für ein Thema, wie hier Natur- und Umweltbewusstsein, sensibilisieren.

Gäste hinterfragen oft auch sehr kritisch, insbesondere technische Lösungen. Dafür ist das Hotelpersonal durch entsprechende Schulungsmaßnahmen, Hotelführungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie professionellen Dokumentationsmappen jedoch gerüstet.

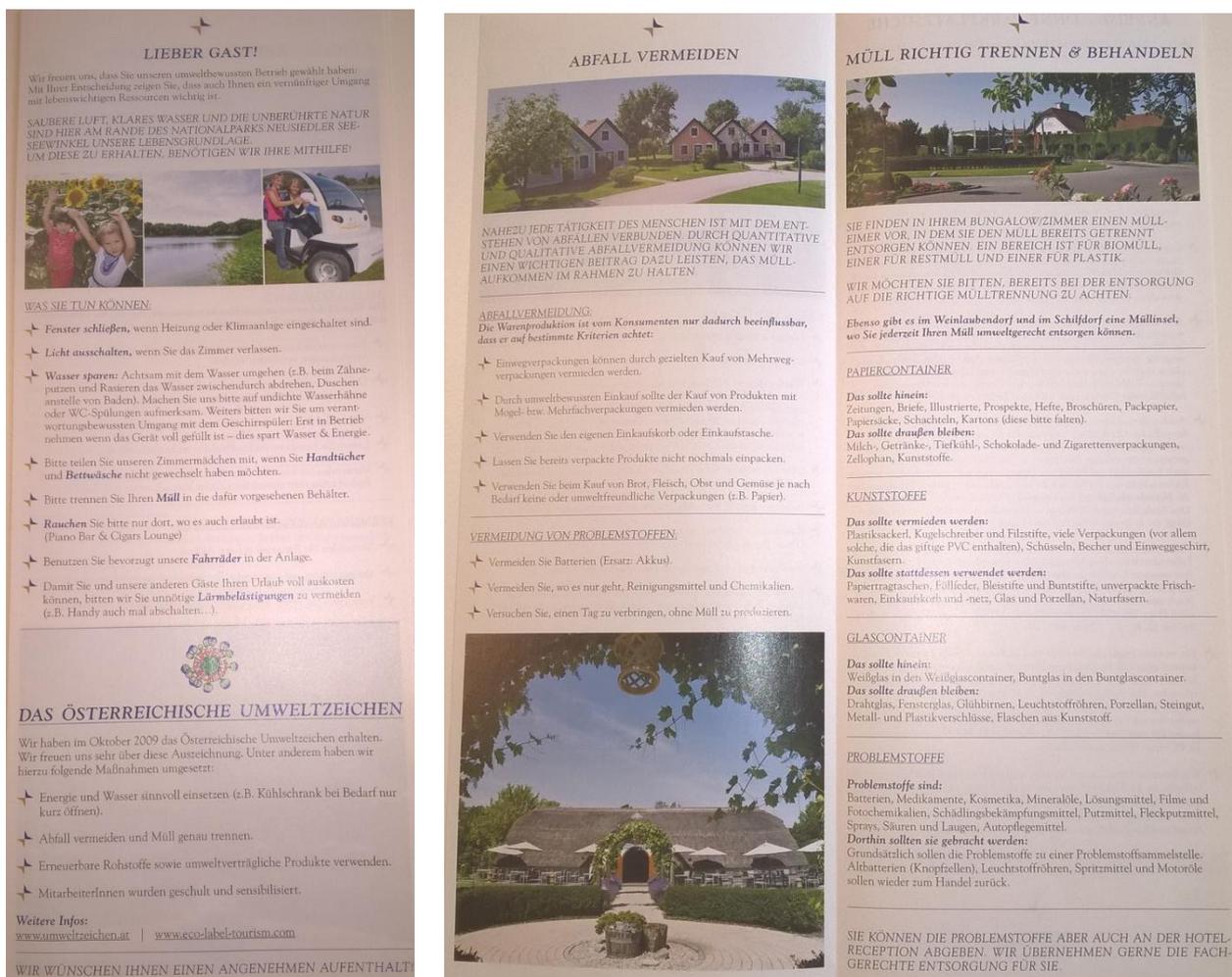


Abbildung 26: Broschüre zur Gästeinformation

Auch der Austausch mit Gästen ist ein wichtiger Bestandteil effizienter Unternehmensführung. Sämtliche Neuerungen sollen mitgeteilt werden, sodass sich jeder selbst ein Bild machen und Veränderungen nachvollziehen kann.

**Wußten Sie dass...**  
 ... ca. 3 kg Hackgut 1 Liter Heizöl ersetzen?  
 ... 1 Liter Heizöl ca. 2,9 kg klimaschädigendes CO<sub>2</sub> freisetzt?  
 ... die Verbrennung von Hackschnitzel CO<sub>2</sub> neutral ist?

1. Brennraummodul
2. Wärmetauschermodul
3. Zwischenbehälter mit Fallschacht, Doppelschnecke und Brennstoffsperrschicht
4. Automatische Zündung mit Heißluftgebläse
5. Brennkammer aus Feuerfestbeton Temperaturbeständigkeit bis 1550°C Stufenrost aus robustem Chromstahlguss Reinigung erfolgt vollautomatisch
6. Röhrenwärmetauscher Reinigung erfolgt vollautomatisch
7. Automatische Abgas- und Verbrennungsüberwachung durch Lambdasondensteuerung
8. Saugzuggebläse (am Zyklon) Unterdruckregelung im Brennraum
9. Aschenaustragschnecke aus Brennraummodul inkl. Schubstangenkratzboden
10. Aschenaustragschnecke aus Wärmetauschermodul
11. Aschenbehälter einfaches und bequemes Entleeren der Asche
12. Heizungsvorlauf
13. Heizungsrücklauf
14. Effiziente Wärmedämmung für geringste Abstrahlverluste

**Wachsen mit Europa**  
 Dieses Projekt wurde vom Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft nach dem Umweltauflagengesetz gefördert, Abwicklung der Förderung durch die Kommission Public Consulting GmbH.

**Herz** 1896  
 Der Komplettanbieter für erneuerbare Energiesysteme  
 Pinkafeld, Tel. +43/(0)3357 / 42840-0, www.herz.eu

Abbildung 27: Informationstafel zur Biomasseanlage im VILA VITA Pannonia

## Ergebnisse und Empfehlungen

Viele Produkte der Hotellerie sind laut Bert Jandl heute einheitlich und austauschbar, insbesondere für jüngere Gästesegmente. Eingefahrene Strukturen, die oft wenig Flexibilität bieten, müssen aufgebrochen werden, um künftige Gästebedürfnisse zu erkennen und sich darauf einstellen zu können. Bert Jandl sieht in Innovationen eine Möglichkeit, neue Zielgruppen anzusprechen und damit neue Gästebedürfnisse zu befriedigen. Dies erlaubt Mehrauslastung und qualitative Kapazitätserweiterungen.

Mobilität sieht der Geschäftsführer als besonders wichtiges Zukunftsthema. Durchgängige, nutzerfreundliche Lösungen (wie z.B. Busshuttles bei Weinverkostungen) sind gefragt. Hier sieht er aber Nachholbedarf für eine konsequente Umsetzung im Tourismus, aber auch für die Mobilität der Einheimischen.

Wichtig ist es auch die Region selbst miteinzubeziehen. So hat der Seewinkel diesbezüglich sehr viel zu bieten (Produkte, Landschaft etc.). Eine konsequente Vernetzung und Professionalisierung ist dafür jedoch unumgänglich, damit Regionalität auch im erforderlichen Umfang wirken kann.

Generell muss laut Generaldirektor Bert Jandl aber auch der Ruf der Branche als Arbeitgeber, insbesondere für Junge, verbessert werden, der oft aufgrund von Bezahlung und Struktur leidet.

## 5. Der Weg zu nachhaltigen Innovationen – Schritte zur Entwicklung und Gestaltung nachhaltiger Innovationen

Aufgrund des steigenden nachhaltigen Bewusstseins der Konsumentinnen und Konsumenten und der Tatsache, dass Hotels große Mengen an Wasser und Energie verbrauchen sowie Abfall und Umweltverschmutzung produzieren, legen immer mehr Hotels Wert auf nachhaltiges Wirtschaften. Nachhaltige Hotellerie kann aber nicht über Nacht erreicht werden, sondern erfordert langfristiges Engagement sowie einen intensiven Prozess der kontinuierlichen Verbesserung. Um langfristig erfolgreich zu sein, muss das Nachhaltigkeitsmanagement in alle Geschäftsaktivitäten integriert und in allen Geschäftsbereichen verankert werden und von Management, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Lieferantinnen und Lieferanten, Auftragnehmerinnen und Auftragnehmer, Handelspartnerinnen und Handelspartnern sowie Kundinnen und Kunden unterstützt werden.

Angesichts des guten Rufs, den Österreich aufgrund seiner Landschaft, der Natur und nachhaltigen Lebensweise genießt und des Vorteils, das ein solches Bild hat für die Förderung des Landes international hat, ist der Beherbergungssektor gefordert, diesem Bild auch langfristig gerecht zu werden. Denn neben steigenden gesetzlichen Vorgaben, verlangen zunehmend auch Kundinnen und Kunden Nachhaltigkeit im Betrieb von Hotels (Cheyne & Barnett, 2001). Unerlässlich ist in diesem Zusammenhang aber die Überzeugung von Nachhaltigkeit als dem einzigen richtigen Weg für die Zukunft. Nachhaltigkeit darf jedoch nicht nur auf die ökologische Perspektive reduziert werden, sondern erfordert das Zusammenspiel mit sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit.



Abbildung 28: Aspekte der Nachhaltigkeit

Die Herausforderung bei der Gestaltung eines CSR-getriebener Innovationsprozess besteht darin, dass die verschiedenen Perspektiven gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit nicht nur in einzelne sondern in alle Phasen des Innovationsprozesses integriert werden müssen. Dieser Innovationsprozess hat Produkte oder

Dienstleistungen zum Ergebnis, die einen bestimmten gesellschaftlichen Zweck erfüllen (Altenburger, 2013).

### Die Bedeutung von Unternehmenswerten für nachhaltige Innovationen

In allen Fallstudienhotels spielen die Unternehmenswerte eine entscheidende Rolle, wenn es um Nachhaltigkeit und Verantwortung der Unternehmen geht. Die Hotels haben wesentliche Ideale und Werte, nach denen sie leben und welche oft bereits seit der Unternehmensgründung bzw. seit mehreren Generationen existieren. Sie beeinflussen die Bewertung neuer Lösungen und die zukünftige Ausrichtung der Aktivitäten eines Hotels in erheblichem Umfang.

Es gibt starke Hinweise darauf, dass die persönlichen Werte der Eigentümerinnen und Eigentümer bzw. der Geschäftsführung nicht nur ihre persönliche Entwicklung, sondern auch die Organisationsentwicklung der Hotels erheblich beeinflussen. Besonders Familienunternehmen legen großen Wert auf Tradition und Nachhaltigkeit, denken an nachfolgende Generationen und gehen daher oft andere Wege.

Die Unternehmenswerte sowie die Themen der gesellschaftlichen Verantwortung und Nachhaltigkeit sind als potentielle Quelle der Differenzierung von entscheidender Bedeutung. Denn der Ruf, nachhaltig zu handeln, kann einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Obwohl die Gesamtunternehmensziele nicht aus den Augen verloren werden dürfen, kann Nachhaltigkeit aber wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen.

*„Wenn wir die Technologie haben, Passivhäuser zu bauen, und es Gäste gibt, die das schätzen, ist es kaufmännisch geradezu fahrlässig, das nicht zu tun.“*

Michaela Reitterer, Boutiquehotel Stadthalle

Denn sehr oft werden bei nachhaltigen Lösungen nur die Investitionskosten bedacht, die tatsächlich höher sein können als bei nicht-nachhaltigen Lösungen. Die laufenden Kosten bei nachhaltigen Innovationen sind aber in weiterer Folge oft niedriger, was sich positiv auf die Rentabilität einer Investition auswirkt, ohne dabei noch die weiteren positiven Auswirkungen auf Umwelt und/oder Gesellschaft bedacht zu haben.

Die untersuchten Hotels sehen Nachhaltigkeit als Chance für ihr langfristiges Überleben vor allem auf Nischenmärkten. Sie haben ein umfassendes Verständnis von nachhaltigen Innovationen, das sich nicht nur auf neue Produkte und Dienstleistungen bezieht, sondern auch auf Prozess- und organisationale Innovationen wie die Nutzung erneuerbarer Energien sowie die Bereitstellung von nachhaltigen Lebensmitteln für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Fallstudien-Hotels verfolgen eine Vielzahl von unterschiedlichen CSR-Aktivitäten, wie Umweltmanagement-Initiativen, Projekte mit regionalen Partnerinnen und Partnern und eigenständige Personalentwicklungsprogramme.

### Der Weg zu nachhaltigen Innovationen

In den Fallstudienhotels gibt es bislang keinen festgeschriebenen, standardisierten Innovationsprozess, jedoch grundlegende Regeln über die kritischen Schritte sowie Richtlinien zur Zusammenarbeit mit Partnerinnen und Partnern.

Der Weg zu nachhaltigen Innovationen erstreckt sich idealtypisch über fünf Stufen: (1) Umweltanalyse/Trenderkennung, (2) Ideengenerierung, (3) Ideenbewertung, (4) Prototypenentwicklung und (5) Markteinführung.

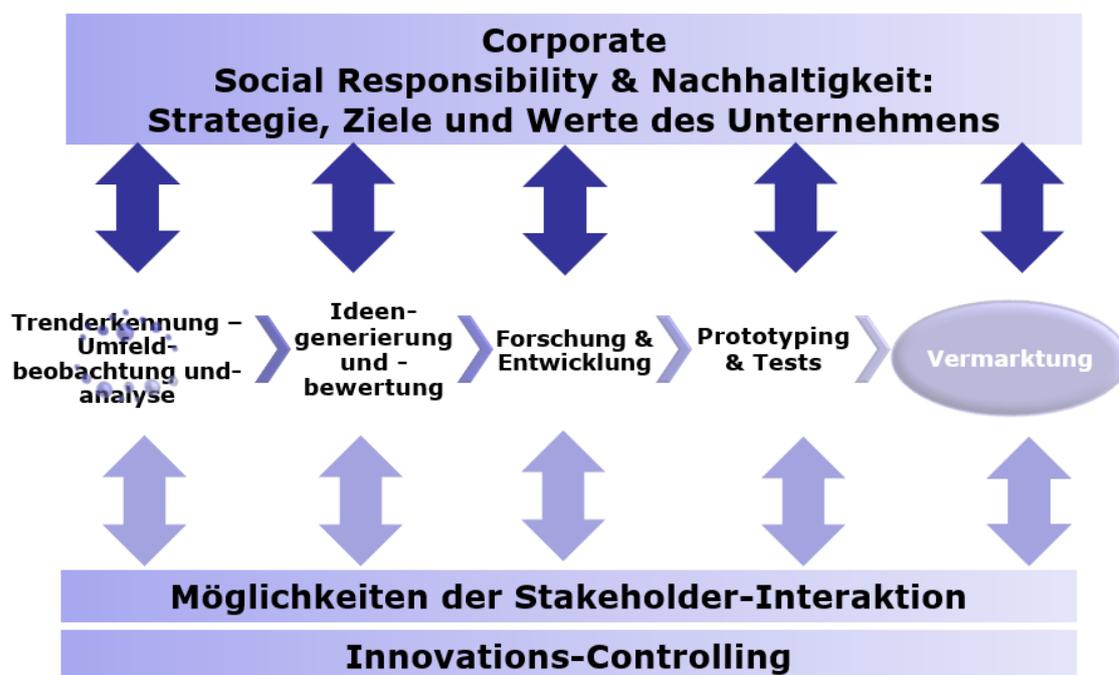


Abbildung 29: Innovationsprozess

Im Front End des Innovationsprozesses sind Kreativität, Offenheit für neue Ideen und die genau Analyse von Problemstellungen zentral.

### 1. Umweltanalyse/Trenderkennung

Ziel ist es, Trends innerhalb und außerhalb der Branche möglichst früh zu erkennen sowie Erwartungen von bestehenden und zukünftigen Kunden zu identifizieren und zu antizipieren. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, Kontakte zu Vordenkerinnen und Vordenkern, Lead Usern und Innovatorinnen bzw. Innovatoren aus anderen Branchen zur Erkennung von Trends zu nutzen, um daraus in weiterer Folge nach-

haltige Innovationen zu schaffen. So können beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu angehalten werden, immer und überall nach Ansatzpunkten für mögliche Innovationen Ausschau zu halten. Dies kann einerseits bei privaten Reisen im In- und Ausland erfolgen, bei denen diese in anderen Hotels nächtigen und diese kritisch betrachten können, andererseits durch das Durchforsten von Blogs, Webseiten oder Zeitschriften. Auch das Screening des eigenen (Reise-)Verhaltens und der Lebensweise aus verschiedenen Rollen und Perspektiven (Geschäftsreisende, Familienurlauber, etc.) soll unterstützt werden.

## 2. Ideengenerierung

Das Bestreben, nachhaltige Innovationen zu schaffen und Veränderung zu bewirken, muss in der Unternehmenskultur verankert und im Unternehmen gelebt werden. Ideen müssen als willkommen empfunden, ernst genommen und geschätzt werden. Als Ideenbringer können alle Anspruchsgruppen eines Hotels fungieren, sowohl Eigentümerin/Eigentümer und Geschäftsführerin/Geschäftsführer, aber auch Lieferantinnen/Lieferanten und andere Partnerinnen bzw. Partner. Besonders wertvolle Impulse können auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommen, die in allen Situationen nachhaltig denken, jeden Prozess kritisch hinterfragen und analysieren, ob und wie dieser nachhaltiger gestaltet werden kann. Dafür ist es notwendig, dass diese im Rahmen ihrer Beschäftigung ein nachhaltiges Bewusstsein entwickeln und ermutigt werden, Vorschläge, Gedanken und neue Ideen einzubringen. Dabei sollen ihre jeweiligen Stärken berücksichtigt, aber besonders auch an ihren „Hausverstand“ appelliert werden.

Der wichtigste Rohstoff jeder Innovation ist die Idee, da diese bei erfolgreicher Umsetzung und Markteinführung in ein Alleinstellungsmerkmal des Betriebs überführt und so zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden kann. Für die Generierung von Ideen steht eine große Anzahl an Kreativitätstechniken zur Verfügung, die das Denken außerhalb der „Box“ anregen sollen. Ziel sollte, es aber sein, nicht nur so viele Ideen wie möglich zu generieren, sondern die Aufmerksamkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf spezifische Fragestellungen zu lenken.

Ideen müssen auf einfach Art und Weise eingebracht werden können. Dies kann natürlich mündlich ohne Struktur oder Prozesse passieren, was aufgrund der unterschiedlichen Arbeitszeiten in der Hotellerie aber oft eine Herausforderung darstellt. Ablöse schafft beispielsweise im Boutiquehotel Stadthalle das Informationssystem und Kommunikationstool „hotelkit“. Dieses Hotel-eigene Intranet wird von Geschäftsführung und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit PC-Arbeitsplatz verwendet und verfügt neben Kalenderfunktion und einem umfassenden Handbuch- und Übergabe-Tool, auch über einen Bereich für neue Ideen. Vorschläge können in ein Forum gestellt werden, für relevante Personen verfügbar gemacht und dann innerhalb dieses Personenkreises diskutiert werden. Ideen können zu jeder Tages- und Nachtzeit in diesem Wissenstool eingegeben werden – auch von zu Hause aus oder unterwegs.

So wurde beispielsweise die Anregung von Budweiser auf ein österreichisches (Bio-)Bier umzusteigen, in diesem Rahmen diskutiert.

Persönliches Engagement soll implizit gefördert werden und kann beispielsweise bei Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterveranstaltungen hervorgeben und so besonders wertgeschätzt werden. Institutionalisierte Belohnungssysteme erweisen sich nicht immer als zielführend, sondern möglicherweise sogar als kontraproduktiv, da diese das Einbringen von Ideen zum Zwang machen können.

Besondere Aufmerksamkeit bei der Generierung von Ideen gilt bestehenden und zukünftigen Kundinnen und Kunden. Dabei eignen sich vor allem Gästefragebögen, die neben der Ermittlung der Kundinnen-/Kundenzufriedenheit dazu genutzt werden können, Gäste in die Gestaltung nachhaltiger Innovationen miteinzubeziehen. Gäste können dabei wertvolle Anregungen und konstruktives Feedback geben, aber auch konkrete Lösungsvorschläge liefern. Auch Ideen, die persönlich oder über Kommunikationskanäle wie E-Mail, Telefon, Buchungs- und Bewertungsplattformen, aber auch soziale Medien an die Hotels herangetragen werden, können sich als sehr wertvoll erweisen.

### **3. Ideenbewertung**

Die Ideen, die von verschiedenen Gruppen über unterschiedliche Kanäle eingebracht werden, müssen gesammelt und gesichtet werden. Die Schaffung eines Pools von Ideen mit unterschiedlicher Bedeutung und Dringlichkeit kann beispielsweise über ein Instrumentarium wie dem „hotelkit“ erfolgen. Die eingebrachten Ideen können dort einerseits dokumentiert und andererseits unkompliziert und formlos besprochen und bewertet werden. Auch Bedenken können so geäußert werden. Da Veränderungen auch Angst und Ablehnung hervorrufen können, muss bei der Kommunikation von neuen Ideen sensibel und vorsichtig vorgegangen werden. Je nach Größe und Reichweite können unterschiedliche Gruppen bei der Bewertung der Durchführbarkeit und Nachhaltigkeit möglicher Innovationen miteinbezogen werden (bis hin zu Stammgästen). Ideen, die im Rahmen von Meetings eingebracht werden, können auch gleich in diesem Rahmen diskutiert, bewertet und ausgewählt werden.

Um Herausforderungen besser zu verstehen, sollte für die Analyse und Bewertung von Fragestellungen genug Zeit vorgesehen sein. Denn wenn alle Aspekte eines Problems grundlegend verstanden wurden, geschehen die wesentlichen Schritte zur Lösung wie von selbst. Damit radikalere Ideen, die vielleicht zu Beginn noch abwegig wirken, ernst genommen werden, ist es wichtig, ein Klima zu schaffen, welche die positiven Aspekte der Idee in den Vordergrund stellt.

Werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgebrachte Ideen nicht weiter verfolgt bzw. nicht umgesetzt, kann es hilfreich sein, auch Begründungen und Erklärungen dafür zu liefern, um die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Einbringung von Ideen nicht zu dämpfen.

#### 4. Entwicklung von Prototypen und Markteinführung

Je nach Art und Komplexität können diese in der Hotellerie mehr oder weniger rasch und formlos umgesetzt werden. So kann die Entscheidung, Papier auf beiden Seiten zu verwenden oder auf umweltfreundliche Reinigungsmittel umzustellen innerhalb kürzester Zeit erfolgen, während größere Entscheidungen wie die Umstellung von Heizformen, der Umbau von Räumlichkeiten oder Ähnlichem natürlich eine größere Vorlaufzeit benötigen. Für jede Innovation sollten aber klare Spielregeln und Termine zur Evaluierung festgelegt werden. Denn obwohl bei nachhaltigen Innovationen auch oft ein gewisser Mut zur Umsetzung notwendig ist, müssen sich diese langfristig auch erfolgreich sein. Dennoch *„Innovationen muss man Zeit geben, sich zu rechnen – das macht Nachhaltigkeit auch aus“*. Dies bringt mitunter auch die Notwendigkeit mit sich, Innovationen zu adaptieren. In Bezug auf die Erfolgsmessung der nachhaltigen Innovationen können traditionelle Kennzahlen wie der Deckungsbeitrag, Kosten sowie die Umsatzsteigerung verwendet werden.

Ist die Entwicklung von Prototypen notwendig, bietet sich auch die Einbindung von verschiedenen Stakeholdern bei der Entwicklung und Bewertung dieser Innovationen an. Dafür sind eine solide Vertrauensbasis und eine hohe Feedbackfähigkeit notwendig sowie ein Rahmen, in dem Meinungen vorbehaltlos mitgeteilt werden können.

Der Erfolg der Nachhaltigkeitsinitiativen hängt in hohem Maße von der Unterstützung durch und der Kommunikation mit allen Beteiligten ab. Um von nachhaltigen Innovationen in vielfältigster Weise profitieren zu können, müssen nachhaltige Innovationen sowohl intern und extern kommuniziert werden. Intern kann dies im Rahmen von Meetings, Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterveranstaltungen, Intranet und andere Kommunikationskanäle erfolgen. Extern können die Homepage, Blogs, Social Media-Kanäle wie Facebook etc. oder auch Presseaussendungen bzw. -konferenzen genutzt werden, um über die erfolgreiche Umsetzung von Ideen zu berichten. Werden Ideen, die den Gästefragebögen entstammen, umgesetzt, geben die Hotels in der Fallstudie mitunter auch ein persönliche Rückmeldung an den jeweiligen Gast, sofern bekannt, an und gegebenenfalls auch eine Belohnung für seine bzw. ihre Bemühungen.

Ein Entwicklungspfad zu nachhaltigen Innovationen könnte folgendermaßen aussehen:

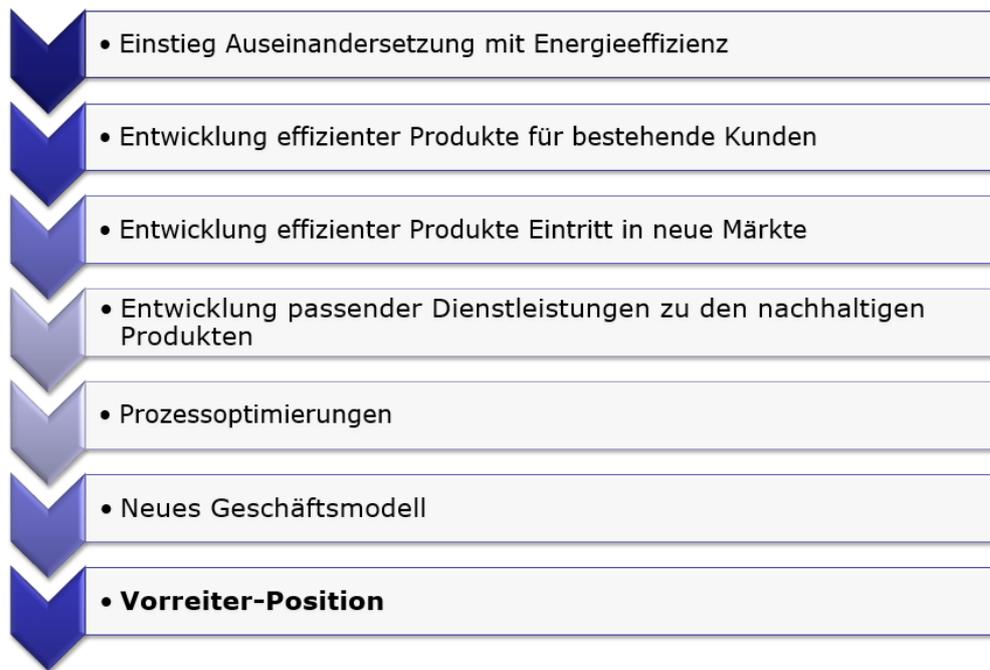


Abbildung 30: Möglicher Entwicklungspfad nachhaltiger Innovationen

### Schritte zur Entwicklung und Gestaltung nachhaltiger Innovationen

Für eine konsequente Verankerung von Nachhaltigkeit ist es wichtig, die verschiedenen Maßnahmen untereinander zu koordinieren und aufeinander abzustimmen. Während es durchaus möglich und sinnvoll ist, mit punktuellen, kostengünstigen und leicht kommunizierbaren Maßnahmen zu beginnen, sollen diese im Laufe der Zeit durch immer tiefer greifende und längerfristig ausgerichtete Elemente zu einem umfassenden Nachhaltigkeitsmanagement ergänzt werden.

Kleine Hotels zeichnen sich dadurch aus, dass sie Entscheidungen schnell und unbürokratisch treffen können. Es ist oft nur eine Frage von Tagen zwischen Ideengenerierung und Initiierung eines Innovationsprojekts. Flexibilität bedeutet, sehr schnell auf neue Herausforderungen reagieren zu können und stellt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber großen Hotelketten dar. Grundlage jeder Innovation ist jedoch die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; diese müssen die Ideen und deren Umsetzung befürworten, mittragen und ausführen.

- **Fokusthema: Innovationsteam**

Bei allen Innovationsprojekten ist es von besonderer Bedeutung, die Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Meilensteine genau festzulegen und zu kommunizieren. In den Fallstudien zeigte sich, dass es in allen Hotels zwei oder drei Personen gibt, die als Treiber aller Nachhaltigkeitsinitiativen agieren und sich intensiv mit der Entdeckung und Bewertung von nachhaltigen Innovationen beschäftigen und Projekt-

managementaufgaben übernehmen. Um dies auch organisatorisch zu verankern, bietet sich die Gründung eines Innovationsteams an, das im Idealfall aus 4-7 Personen besteht und heterogen ist, was Aspekte, wie Funktionsbereich, Alter, Betriebszugehörigkeit und ethnische Herkunft angeht. Dieses Team kann unter anderem mit folgenden Aufgaben betreut werden:

- Weitertreiben des Innovationsprozesses
- Beschäftigung mit und Identifikation von Trends
- Evaluierung und weitere Bearbeitung von Ideen
- Klare Kommunikation, welche Ideen und wie diese weiter verfolgt werden
- Wahrnehmung von Aufgaben zur Stärkung von Stakeholder-Beziehungen
- Interne und externe Kommunikation von Themen – in Abstimmung mit den Marketingverantwortlichen

Durch die organisatorische Verankerung wird vor allem der Wissensverlust im Fall des Ausscheidens einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters verhindert. Das Innovationsteam soll daher auch für das Wissensmanagement rund um nachhaltige Innovationen zuständig sein. Im Rahmen dieses sollen sowohl Innovationsideen, als auch die Umsetzung dieser Ideen und ein eventuelles Scheitern dokumentiert werden. Es bietet sich in diesem Zusammenhang auch an, eine Wissenslandkarte zu erstellen, die die Kern- und erweiterte Aufgaben und Fähigkeiten einer jeden Mitarbeiterin bzw. eines jeden Mitarbeiters dokumentiert und damit interne Expertinnen und Experten als Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner für unterschiedliche Themen ausweist. Diese können, müssen aber nicht ausschließlich beruflich sein. Damit lässt sich auch identifizieren, welche Fähigkeiten und Expertise fehlen, was in weiterer Folge bei der Personalauswahl Berücksichtigung finden kann.

- **Fokusthema: Stakeholder-Einbindung und Partnerschaften**

Beständige Beziehungen mit Lieferantinnen bzw. Lieferanten und anderen Stakeholdern sind für die Zusammenarbeit im Innovationsprozess unerlässlich. Diese Akteurinnen und Akteure spielen zunehmend eine stimulierende Rolle für Hotels und werden immer mehr zu wertvollen Partnerinnen und Partnern im Innovationsprozess. Sie bieten unter anderem Zugang zu Wissen und Know-how sowie Unterstützung in der Erstellung nachhaltiger Lösungen. Auch die Diskussion mit Branchenkolleginnen und -kollegen und in Netzwerken kann für nachhaltige Innovationen genutzt werden. Diese Netzwerke sind unter anderem Industrie- und Branchenverbände sowie CSR-/Nachhaltigkeits- und/oder Recycling-Netzwerke. Auch Partnerschaften mit Hochschulen bieten sich an. So entwickelte das Boutiquehotel Stadthalle die Upcycling-Zimmer gemeinsam mit der Universität für angewandte Kunst Wien.

In der Hotellerie können sich darüber hinaus Partnerschaften mit einer Vielzahl von Betrieben und Branchen als überaus wertvoll erweisen, wie beispielsweise mit Her-

stellerinnen und Herstellern lokaler Spezialitäten, Möbelproduzentinnen/-produzenten, Landschaftsplanerinnen/-planern und Gärtnereien oder Autohäusern, wenn es um die Vermietung von Elektroautos oder Elektrorädern geht.

Als Partnerin bzw. Partner für Innovationszwecke wählen Unternehmen jene, die ihre Einstellung zu und das Verständnis von Qualität, Nachhaltigkeit und Verantwortung teilen. Diese intensive Interaktion bringt oft kreative, nachhaltige Lösungen. Mit der Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen können neue Märkte und damit Kundengruppen, die eine ähnliche Haltung gegenüber CSR und Nachhaltigkeit einnehmen, erschlossen werden.

Im Dienstleistungssektor, wie der Hotellerie, stellt der Gast einen integralen Bestandteil des „Produkts“ dar. Hotels sind daher gut beraten, Nachhaltigkeitsprozesse bei jenen Prozessen zu starten, die keine signifikanten Auswirkungen im Kundinnen- bzw. Kundenkontakt haben, da diese Prozesse im Hintergrund oft schneller und einfacher zu ändern sind. Da die Hotellerie eine sehr arbeitsintensive Branche ist, sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in vielen Prozessen und Arbeitsschritten eingebunden und daher diese bei der Gestaltung und Umsetzung nachhaltiger Innovationen in ihrem Arbeitsalltag besonders eingebunden und gefordert. Dafür ist auch die Ausbildung und Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Nachhaltigkeitsthemen besonders wichtig. Sie sollten von Anfang an mit kleinen Maßnahmen für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisiert und geschult werden (z.B. Energieverbrauch bei nicht genutzten Herdplatten) und so ein Verständnis von nachhaltigen Innovationen entwickeln.

Die Interaktionsmöglichkeiten mit Stakeholdern sollten in jeder Prozessphase überlegt werden. In diesem Zusammenhang bietet sich auch die Identifikation von Lead-Stakeholdern an, d.h. besonders innovative Stakeholder an. Die Zusammenarbeit könnte folgende Bereiche umfassen:

- Beratung/Dialog im Rahmen einzelner wesentlicher Fragestellungen
- längerfristige Forschungsk Kooperationen
- Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiter austauschprogramme (z.B. NGO-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter werden in Hotels trainiert und/oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Unternehmen werden in gemeinnützige Projekt entsandt und haben hier die Chance neue Sichtweisen auf gesellschaftliche Themen kennen zu lernen)
- Innovationschancen im Zuge des Multi-Stakeholder-Dialogs von Zertifizierungen und der Diskussion von Nachhaltigkeitsstandards entdecken
- Langfristiger/kontinuierlicher Dialog mit ausgewählten Stakeholdern
- Gemeinsame Projekte, Strategische Partnerschaften

- **Fokusthema Gäste und Kommunikation – Bewusstseinsbildung statt Belehrung**

Neben den Nachhaltigkeitsprozessen, die hinter den Kulissen ablaufen, ist es aber auch von großer Bedeutung, Gäste in die Nachhaltigkeitsinitiativen zu involvieren, um die Rentabilität der nachhaltigen Investitionen zu maximieren. Viele nachhaltige Innovationen lassen sich nur durch das Engagement und die Bereitschaft der Gäste realisieren, wie beispielsweise durch die Beratung der Gäste, wie der Energieverbrauch in den Zimmern zu minimieren ist, die Verwendung von recyceltem Toilettenpapier, oder der Verzicht darauf, Bettwäsche und Handtücher täglich zu wechseln. Solche Aktivitäten erhöhen nicht nur die Sichtbarkeit der Nachhaltigkeitsprogramme, sondern befähigen Gäste nachhaltig zu handeln.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber vor allem, dass die Gäste diese Aktivitäten nicht als aufdringlich bewerten bzw. die Bewusstseinsbildung und Glaubwürdigkeit statt der Belehrung im Vordergrund steht. Die Betonung der Nachhaltigkeit und die Aktivitäten rund um dieses Thema sollten deshalb vor der Reise sparsam eingesetzt werden und erst mit der Ankunft des Gastes im Hotel starten. Während des Aufenthalts und nach Abreise kann Nachhaltigkeit auch als Erlebnis präsentiert werden. Dies beinhaltet auch die Erstellung von Unterlagen, die die Umweltziele, Praktiken und Fortschritte kommunizieren. Während für Behörden, Reiseveranstalter und Nachhaltigkeitsorganisationen ein sehr detaillierter Bericht angemessen sein kann, ist für die Gäste eine ansprechend aufbereitete, benutzerfreundliche Broschüre besser geeignet. Gäste können somit nicht nur über Umweltpolitik und Ziele informiert werden, sondern diese auch angesprochen werden, um ihr Verständnis und die Zusammenarbeit zu gewinnen.

Auf die Inszenierung von Nachhaltigkeit kann und sollte besonderen Wert gelegt werden und die Nachhaltigkeitsaktivitäten bewusst für die Kommunikation genutzt werden. Das Wiener Hochquellwasser, das im Hotel Schani in selber in eine Wasserkaraffe gefüllt werden kann, oder die Green Points, die im Boutiquehotel Stadthalle über die Nachhaltigkeitsaktivitäten im Haus informieren, stellen in diesem Zusammenhang gelungene Beispiele dar.

- **Fokusthema Regionalität und Mobilität**

Von besonderer Bedeutung ist für die untersuchten Hotels die Region, zu der sie eine starke Bindung haben, egal ob diese seit Generationen existieren oder ganz neu sind, wie beispielsweise das Hotel Schani. Die untersuchten Hotels arbeiten beständig daran, regionale Wertschöpfungsketten und eine regionale Zusammenarbeit in der Beschaffung zu erreichen. So werden Aufträge gerne in der Region vergeben bzw. soziale und ökologische Kriterien bei der Vergabe angewendet, und regionale Lieferantinnen und Lieferanten bei der Auftragsvergabe bevorzugt. In diesem Zusammenhang ist ein strategischer Fokus wichtig, der bestmöglich zur Region und zu Wertvorstellungen des Hotels passt.

Diese Kooperationen dienen dem Erhalt der Qualität von Natur und Landschaft, aber auch der Förderung und Stärkung der Unternehmen aus der Region, die dadurch Arbeitsplätze erhalten können. Darüber hinaus wird Wert darauf gelegt, materielles sowie immaterielles Kulturerbe erhalten und künstlerisches Schaffen zu fördern.

In engem Zusammenhang mit der Regionalität steht das Thema der Mobilität, da der Standort des Hotels auch die Verfügbarkeit von öffentlichen Verkehrsmitteln und damit eine nachhaltigere Anreise mit sich bringt. Denn Mobilität ist Grundvoraussetzung unseres Lebens und Wirtschaftens. Mit der Diskussion um Ressourcenknappheit ändert sich jedoch auch unser Mobilitätsverhalten. Während das Boutiquehotel Stadthalle beispielsweise eine Kooperation mit einem Hybrid-Taxiunternehmen eingegangen ist und bei einer nachhaltigen Anreise Prozente auf den Zimmerpreis gewährt, bekommen Gäste in den Steinschaler Naturhotels bei Anreise mit einem Elektroauto bevorzugte Parkplätze. Um nachhaltige Mobilität zu fördern, bieten sich beispielsweise Kooperationen mit Autohäusern, die Elektroautos vermieten, oder Angebote zur Organisation der Anreise an.

Durch den Regionsbezug im Gesamtkonzept (Mobilität, Kulinarik, etc.) muss Nachhaltigkeit spürbar gemacht werden.

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Auf Basis der Fallstudien werden einige zentrale Maßnahmen vorgeschlagen. Diese Maßnahmen richten sich einerseits an Betriebe, die das Thema CSR verstärkt in der Ausrichtung und Positionierung des eigenen Betriebs nutzen wollen, andererseits sind sie als Leitlinien für die künftige strategische Weiterentwicklung des Themas im Bereich Hotellerie zu sehen. Diese Vorschläge stützen sich einerseits auf die Vor-Ort Besuche und Gespräche mit führenden Hoteliers im Bereich CSR und Nachhaltigkeit, andererseits auf Recherche- und Sekundärmaterial zum Thema.

### 6.1. Entwicklung eines Bewertungsschemas für Nachhaltige Innovationsmaßnahmen in der Hotellerie

Die Bewertung von Ideen für Produkt- und Serviceinnovationen hinsichtlich ihrer Innovationskraft, ihrer Machbarkeit und ihres Nutzens für den Betrieb, ist eine zentrale Aufgabe in jedem Unternehmen. In jenen Fällen, in denen betriebliche Innovationen Investitionen voraussetzen, ist diese Bewertung mit besonderen Risiken verbunden, weil eine objektive und faktenbasierte Bewertung oft aufgrund unvollständiger Informationen über künftige Markt- und Nachfrageentwicklungen nicht möglich ist.

Es sollte Betrieben deshalb ein Instrument an die Hand gegeben werden, mit welchen Innovationen hinsichtlich ihres nachhaltigen Nutzens für den Betrieb bewertet werden können. Dieses Bewertungsschema sollte mehrere Bewertungsdimensionen aufweisen, darunter den (1) *ökonomischen Nutzen*, die (2) *ökologischen Effekte*, den (3) *Nutzen für Positionierung und Vermarktung des Betriebs* und die (4) *Auswirkungen auf die Stakeholder-Beziehungen* des Betriebs.

Konkret könnte ein solches Bewertungsschema etwa mit einem System aus Ratingskalen realisiert werden, die einen gewichteten Gesamtpunktwert liefern, auf dessen Basis verschiedene Vorschläge in ein Ranking gebracht werden können. Dieses Ranking könnte dann als Entscheidungsgrundlage für Umsetzungsentscheidungen dienen und zur Objektivierung dieser Entscheidungen beitragen. Diese Objektivierung anhand nachvollziehbarer Entscheidungskriterien würde der einzelnen Unternehmerin und dem einzelnen Unternehmer in der Entscheidungsfindung unterstützen.

### 6.2. Kommunikation und Inszenierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der Hotellerie

Wesentlich für die Positionierung des Betriebs als nachhaltiges Unternehmen ist die Kommunikation der betrieblichen CSR-Maßnahmen. Diese Kommunikationsmaßnahmen können entlang der gesamten Dienstleistungskette – also an allen „Touchpoints“ – erfolgen: von der Information auf den Webseiten des Betriebs über den Buchungsvorgang bis zur Ankunft im Betrieb und während des Aufenthalts.

Die Webseite des Boutiquehotels Stadthalle bietet z.B. einen Online-Rechner an, mit dem der „CO2-Fußabdruck“ vom Gast abhängig von Aufenthaltsdauer und Anreiseverkehrsmittel selbst berechnet werden kann. Dies thematisiert Nachhaltigkeit bereits im Informationsprozess, noch dazu auf spielerische Weise, ohne belehrend zu wirken (vgl. „Gamification“).

PKW
Flugzeug
Bahn
Reisebus
Öffis
Taxi

### Übernachtung

Bitte geben Sie die Anzahl Ihrer Übernachtungen im Hotel an.

Anzahl Nächte Löschen

2

**Ergebnis & Kompensation »**

Abbildung 31: CO2 Rechner Website Hotel Stadthalle

Aber auch andere Hotels oder Destinationen nutzen solche Tools auf ihren Websites, um Evidenz zu schaffen und das Thema ins Bewusstsein ihrer Kundinnen und Kunden zu bringen:

**Berechnen Sie hier die CO<sub>2</sub>-Emissionen Ihrer Reise:**  
Klimarechner

<b>An- und Rückreise</b>			
Reisebus:	_____ km	CO <sub>2</sub> -Emission	0 kg
Bahn:	_____ km	CO <sub>2</sub> -Emission	0 kg
ÖPNV:	_____ km	CO <sub>2</sub> -Emission	0 kg
Kleinwagen:	_____ km	CO <sub>2</sub> -Emission	0 kg
Mittelklassewagen:	<u>250</u> km	CO <sub>2</sub> -Emission	54,2 kg
Oberklassewagen:	_____ km	CO <sub>2</sub> -Emission	0 kg
Kurzstreckenflüge (bis 452 km):	_____ km	CO <sub>2</sub> -Emission	0 kg
Mittelstreckenflüge (452 bis 1600 km):	_____ km	CO <sub>2</sub> -Emission	0 kg
Langstreckenflüge (ab 1600 km):	_____ km	CO <sub>2</sub> -Emission	0 kg
<b>Unterkunft</b>			
Hotel ***** - Anzahl Nächte:	_____	CO <sub>2</sub> -Emission	0 kg
Hotel **** - Anzahl Nächte:	<u>8</u>	CO <sub>2</sub> -Emission	1,48 kg
Hotel *** - Anzahl Nächte:	_____	CO <sub>2</sub> -Emission	0 kg
Hotel ** - Anzahl Nächte:	_____	CO <sub>2</sub> -Emission	0 kg
<b>Aktivitäten vor Ort</b>			
Wandern, Radfahren, Nordic Walking, Langlaufen, Museumsbesuch, Pferdekutschenfahrt und vieles mehr! Ihre sanft-mobilen Aktivitäten im Urlaubsort verursachen praktisch keine CO <sub>2</sub> -Emissionen!			
<b>Summe Ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen: 55,68 kg</b>		<a href="#">Drucken</a>	
Hinweis: bei den angegebenen Werten handelt es sich um eine grobe Schätzung!			
Diese Gastgeber garantieren Sanften Tourismus und bieten klimaneutrale Ferien: <a href="#">Arosa</a>			
<b>Mit klimaneutralen Ferien unterstützen Sie den Klimaschutz in den Alpen!</b>			

## Creativhotel Luise

91052 Erlangen

Mit dem Viabono CO<sub>2</sub>-Hotel-Rechner wurde nach einer von CO<sub>2</sub>OL entwickelten Methodik der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des oben genannten Betriebes berechnet und wie folgt eingestuft:

Kategorie: **\*\*\* Hotel**

klimafreundlich

klimaschädlich

Bewertung

**A** 11,70 kg CO<sub>2</sub> / Übernachtung

Bereich: CO<sub>2</sub>:

Mobilität	23,91 t
Gebäude	110,58 t
Food & Beverage	60,82 t
Print	0,34 t
Reinigung/Wäsche	22,70 t
Sonstiges	3,37 t
Sicherheitszuschlag	44,34 t
<b>Gesamt</b>	<b>266,06 t CO<sub>2</sub></b>

Um die Vergleichbarkeit verschiedener Betriebe zu gewährleisten, werden die CO<sub>2</sub>-Emissionen des reinen Restaurantbetriebes sowie des Tagungs- und Wellnessbereiches nicht in die Berechnung der Klima-Effizienzklassen einbezogen. Der Wert der gesamten Emissionen beträgt 297,48 t CO<sub>2</sub> (13,08 kg/GN). Bei einer Kompensation werden stets die gesamten Emissionen berücksichtigt.

gültig bis:

Rösrath, den 16.06.2015

zertifiziert durch:

Abbildung 32: Beispiele CO2-Rechner

Wesentlich dabei ist die Durchgängigkeit und Konsistenz der Information. Als ein weiteres Beispiel kann etwa die Kommunikation im Restaurant genannt werden. Die Nutzung von primär regionalen Lebensmitteln und damit die Stärkung regionaler Anbieter werden etwa in folgender Speisekarte sehr elegant kommuniziert:

## Gemüse-Vielfalt

Es ist uns ein besonderes Anliegen Gemüse in seiner ganzen Artenvielfalt zu präsentieren - Danke an Andre Noah, Michael Bauer, Evi Bach, Krautwerk, ...

## Chef - Sofa

Orange & Supergemütlich - das Chef-Sofa jodelt mit Ein beich in die Fleh-Küche - Nehmen Sie Platz! - gleich vis-a-vis vom neuen Festlich.

## Lehren & Lernen

Wir bieten neuer sechs neuen Lehrlingen die Möglichkeit ihren Beruf zu erlernen. Lernen, Lehren, Fördern, Arbeiten, Fehler, Lob, Mut - Danke für Respekt

---

Wir teilen natürlich gerne mündlich mit welche tollen Lebensmittel wir verwenden!









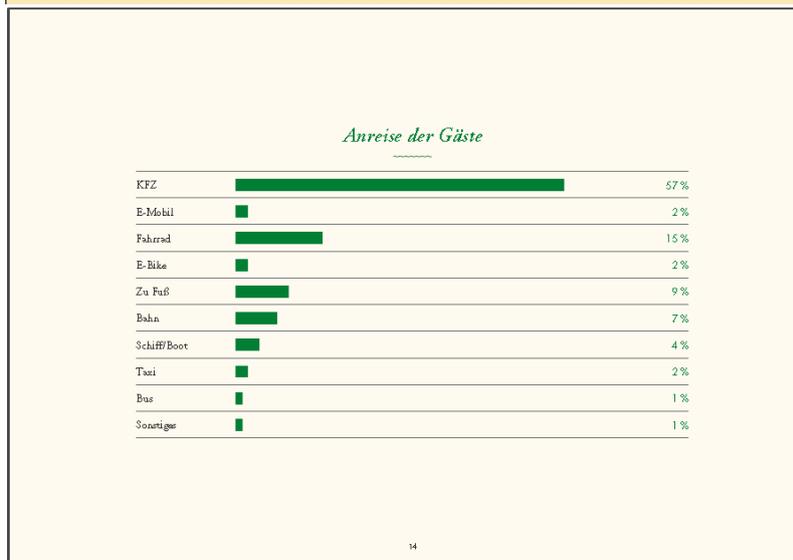



Unterwegs im RADIUS 66 Fleh

Fest sämtliche Produkte der Fleh-Küche kommen aus einem Umkreis von 66 km runden Abständen - Biologisch & Wildsammlung - gibt es bei besonders tollen Lebensmitteln aus ÖP

Abbildung 33: Kommunikation regionaler Anbieter in der Speisekarte

Um den Betrieb als Vorreiterbetrieb zu positionieren kann auch ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt werden. Ein solcher Nachhaltigkeitsbericht – bei größeren Unternehmen mittlerweile ein Standard-Kommunikationsinstrument – könnte gerade auch für KMUs hilfreich sein, um die Ernsthaftigkeit der Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit und die Seriosität der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie zu untermauern.



*Radius 66*

Die Verarbeitung hochwertiger regionaler Zutaten ist so etwas wie das Fundament der Gastwirtschaft Floh. Wo immer möglich, kommen Zutaten und Produkte zum Einsatz, die im Umkreis von 66 Kilometern rund um Langenlebarn geerntet, aufgezogen oder hergestellt wurden. (Nur bei unverzichtbaren Grundnahrungsmitteln wie Salz oder Schokolade werden Ausnahmen geduldet.) So spart der Floh Sprit und Anfahrtskosten, erhält frischere Ware und fördert gleichzeitig die Wirtschaft der Region. Er nennt dieses Konzept „Radius 66“ und ist wahnsinnig froh darüber, immer mehr Menschen davon begeistern zu können.

Abbildung 34: Nachhaltigkeitsbericht – Beispiele Inhalt

Neben diesen Kommunikationsmaßnahmen können Aspekte der CSR-Strategie auch durch einzelne Maßnahmen im Betrieb bewusst gemacht werden - wie etwa im Hotel Schani.



Abbildung 35: Inszenierung von Wasser im Hotel Schani

Inszenierung bedeutet dabei nichts anderes, als dem Kunden „Hinweise“ auf das Thema zu geben (vgl. Boswijk, Thijssen, & Peelen, 2011; Pine & Gilmore, 1999), sie während ihres Aufenthalts auf subtile und unterhaltsame Weise „anzustoßen“, keineswegs belehrend zu bewirken. Solche Hinweise können durchaus in humorvoller Weise erfolgen. Möglich wäre auch die Nutzung spielerischer Elemente, also z.B. von „Siegerpunkten“ für positives Verhalten. Solche „Gamification“-Elemente (vgl. Bulencea & Egger, 2015) könnten in noch viel stärkerem Maße eingesetzt werden. Gamification ist, wie die Erfahrung zeigt, eine recht effektive Maßnahme um Verhalten zu beeinflussen.

### 6.3. Involvement und Co-Creation

Als Schlüsselement in der Inszenierung ist die Einbindung des Gastes zu sehen; dies wird als Co-Creation verstanden. Co-Creation involviert den Gast, lagert einzelnen Tätigkeiten an ihn aus und macht ihn auf diesem Weg im besten Fall zum „Mitverantwortlichen“ oder auch „Mitstreiterin“ bzw. „Mitstreiter“ beim Thema Nachhaltigkeit. Co-Creation kann ebenfalls entlang der gesamten Dienstleistungskette erfolgen. Insbesondere bietet die technologische Entwicklung auch zunehmend die Möglichkeit, den Gast einzubinden. So kann im Hotel Schani auf aufwendige Check-in Prozesse verzichtet werden, da der Gast den Zimmerzugang über sein Smartphone realisieren kann.

## 6.4. Mobilität statt Verkehr

Ein im Tourismus zentrales Thema ist Verkehr. Es wäre deshalb naheliegend, sich verstärkt mit diesem Thema auseinanderzusetzen und nach Möglichkeiten zu suchen, den Gästen Alternativen zur Anreise mit PKW zu ermöglichen. Dazu müsste verstärkt über solche Alternativen nachgedacht werden, die die persönliche Qualität nicht beeinträchtigen, sondern vielmehr zusätzlichen Komfort bringen (z.B. durch entspannte Anreise, weniger Stress, Wegfall von Parkplatzproblemen).

Nicht nur im städtischen Bereich kann eine sinnvolle Alternative zur individuellen Anreise mit Auto dem Gast großen Mehrwert darstellen. Wesentlich ist, dem Gast unter Nutzung aller regionalen Angebote Mobilität zu garantieren. Hier könnte ein gemeinsamer Ideenfindungs- und Entwicklungsprozess Tourismusbetriebe sehr unterstützen.

## 6.5. Nachhaltigkeit bedeutet Lebensqualität

Zusammenfassend muss festgehalten werden, dass Nachhaltigkeit im touristischen Kontext vor allem ein Mehr an Lebensqualität bedeutet: die Nutzung regionaler Produkte und die Stärkung der regionalen Wirtschaft, der Schutz natürlicher Ressourcen und Einsparungen bei Wasser und Energie bringen der touristischen Anbieterin bzw. dem touristischen Anbieter positive Effekte, und führen dazu, dass sie ihre bzw. er seine Produkte und Dienstleistungen dem Gast wertiger anbieten kann. Einsparungseffekte (z.B. bei Energie) können dem Gast weitergeben und so ein Zusatz an Komfort geboten werden, den dieser vielleicht gar nicht erwarten würde. Wesentlich ist, diesen Mehrwert, den der Gast durch Nachhaltigkeit in der strategischen Ausrichtung und der Betriebsführung erhält, zu kommunizieren. Als ein Mehr an Leistung und Qualität, das nicht unbedingt ein Mehr an Kosten bedeuten muss, da dieser Zusatznutzen durch Einsparungsmaßnahmen oder Effizienzsteigerungen an anderen Stellen erreicht werden kann. Damit kann erreicht werden, dass Nachhaltigkeit nicht als Verzicht sondern als Mehr an Leistung und Qualität – mittelfristig ein Mehr an Lebensqualität – verstanden wird.

Den negativen Auswirkungen des Wirtschaftens entgegenzuwirken, erfordert Hingabe von Eigentümerin bzw. Eigentümer und Management, die Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Bedacht auf Nachhaltigkeit, offene Diskussionen mit gegenwärtigen und zukünftigen Kundinnen und Kunden, Investitionen in saubere Technologien und die Auseinandersetzung mit allen Anspruchsgruppen und die Berücksichtigung ihrer Anliegen sowie die Bereitschaft für Veränderung. Bildung stellt in diesem Zusammenhang den Schlüsselfaktor dar. Nachhaltigkeit muss daher in der touristischen Aus- und Weiterbildung berücksichtigt werden, um Nachhaltige Entwicklung dauerhaft im Tourismus zu integrieren. Eine passende Einstellung kann auch bereits bei der Personalauswahl berücksichtigt werden.

Nachhaltigkeit bzw. Lebensqualität soll als Differenzierungschance wahrgenommen werden und das Thema der nachhaltigen Innovation stets auf der Agenda behalten

und regelmäßig diskutiert werden. Eine rasche Umsetzung von Innovationen inklusive regelmäßiger Evaluierungen bewahrt vor jahrelangen, lähmenden Diskussionen.

## Bibliographie

- Altenburger, R. (2013). Gesellschaftliche Verantwortung als Innovationsquelle. In R. Altenburger (Ed.), *CSR und Innovationsmanagement* (pp. 1–18). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2011). A new Perspective on the Experience Economy. Meaningful Experiences. Retrieved from <https://yuiworld.files.wordpress.com/2011/07/1-a-new-perspective-on-the-experience-economy.pdf>
- Bulencea, P., & Egger, R. (2015). *Gamification in tourism: designing memorable experiences*. Norderstedt: Books on Demand.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Cheyne, J., & Barnett, S. (2001). The Greening of Accommodation. *Journal of Corporate Citizenship*, 2001(1), 115–126.
- Europäische Kommission. (2001). GRÜNBUCH Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM (2001) 366, Brüssel. Retrieved from [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366\\_de.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_de.pdf)
- European Commission. (2011). Communication from the Commission. A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility. Retrieved from <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/705/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- FUR. (2014). Abschlussbericht zu dem Forschungsvorhaben: Nachfrage für Nachhaltigen Tourismus im Rahmen der Reiseanalyse. Retrieved from [http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/Tourismus\\_Sport/nachhaltiger\\_tourismus\\_nachfrage\\_bericht\\_bf.pdf](http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Tourismus_Sport/nachhaltiger_tourismus_nachfrage_bericht_bf.pdf)
- Loew, T., & Rohde, F. (2013). CSR und Nachhaltigkeitsmanagement Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen. Institute for Sustainability. Retrieved from [http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publicationen/Loew\\_Rohde\\_2013\\_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf](http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publicationen/Loew_Rohde_2013_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf)
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Schneider, A. (2015). Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 21–42). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Schreck, P. (2015). Der Business Case for Corporate Social Responsibility. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 71–88). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Sloan, P., Legrand, W., & Chen, J. S. (Eds.). (2013). *Sustainability in the hospitality industry: principles of sustainable operations* (2nd ed). London ; New York: Routledge.

UN. (1987). Report on the World Commission on Environment and Development, "Our Common Future" unter dem Vorsitz von Gro Harlem Brundtland. Retrieved from <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

UNEP and UNWTO. (2005). Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers. Retrieved from <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf>

## Fallstudien

Boutiquehotel Stadthalle (2015): Ihr grünes Hotel mitten in Wien. Abgerufen von [www.hotelstadthalle.at](http://www.hotelstadthalle.at) am 1. September 2015.

Hotel Schani Wien (2015): Hotel Schani. Abgerufen von [www.hotelschani.com](http://www.hotelschani.com) am 25. August 2015.

Steinschaler Naturhotels (2015): Steinschaler Zünftiges & Vernünftiges. Abgerufen von [www.steinschaler.at](http://www.steinschaler.at) am 7. September 2015.

VILA VITA Pannonia (2015): Herzlich willkommen im VILA VITA Pannonia. Abgerufen von [www.vilavitapannonia.at](http://www.vilavitapannonia.at) am 10. September 2015.

# Anhang 1: Checkliste/Leitfaden zur Schaffung nachhaltiger Innovationen in der Hotellerie



I. Bitte formulieren Sie Ihre Ziele der Nachhaltigkeit (z.B. mit Ihrem Innovationsteam oder durch die Geschäftsführung)

Was bedeutet Nachhaltigkeit für uns?

Was machen wir schon heute, was „nachhaltig“ ist?

Wo wollen wir hin, wenn es um Nachhaltigkeit geht?

Wie sehen wir unsere Position im Bereich der Nachhaltigkeit?

Wie umfassend soll unser Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit sein?

Entwicklung eines passenden Zugangs zu Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung



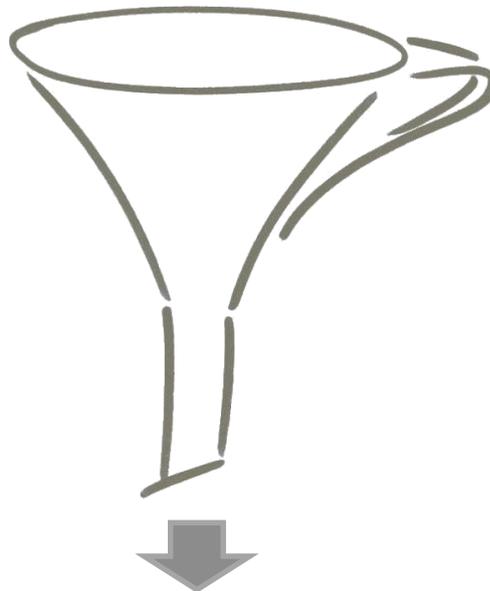
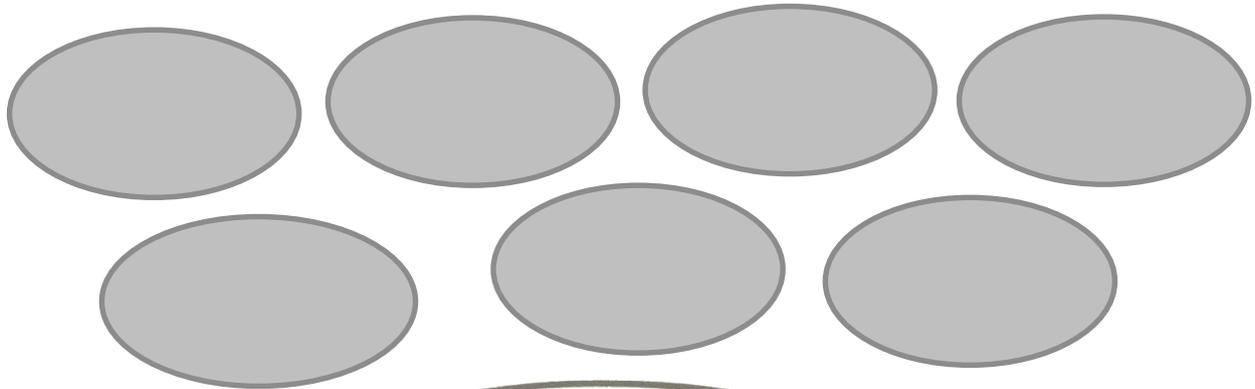
## II. Kernelemente der Innovationskultur

Bitte bewerten Sie die Kernelemente Ihrer betrieblichen Innovationskultur und überlegen Sie, wo und ob Veränderungen notwendig sind!

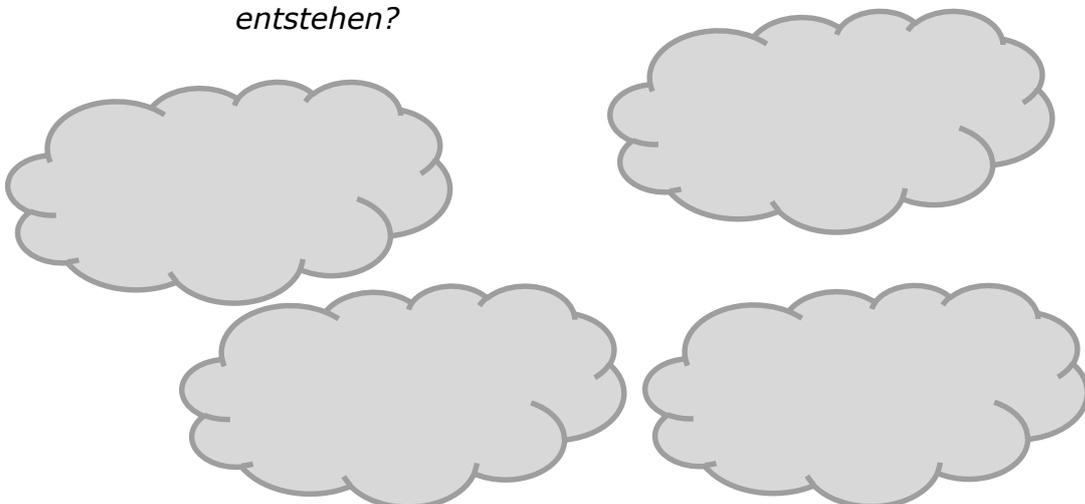
<b>X</b>	Trifft zu	<b>X</b>	Trifft eher zu	<b>X</b>	Trifft eher nicht zu	<b>X</b>	Trifft nicht zu	<b>X</b>	Veränderung notwendig
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. Die Bedeutung von Trends und Herausforderungen

*Welche Trends in Bezug Nachhaltigkeit erachte ich für mein Hotel als besonders wichtig? Welche Herausforderungen kommen auf uns zu?*

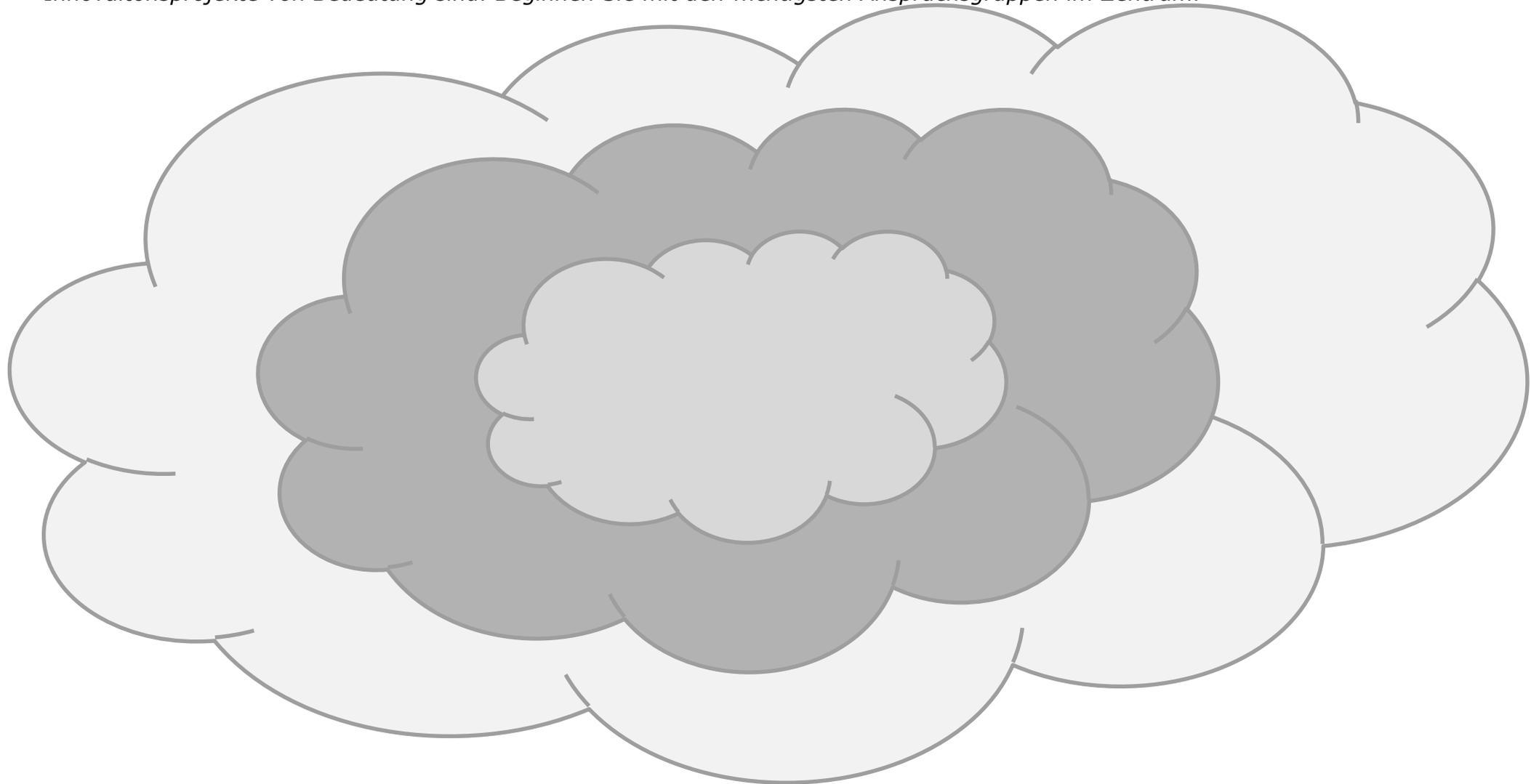


*Welche Chancen ergeben sich daraus für uns? Welche Ideen können daraus für mein Hotel entstehen?*



#### IV. Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen (Stakeholdern) für nachhaltige Innovationen

1. Stakeholder wie LieferantInnen, KundInnen, MitarbeiterInnen, aber auch Branchennetzwerke sind für den nachhaltigen Innovationsprozess von besonderer Bedeutung. Skizzieren Sie, welche Anspruchsgruppen in Ihrem Hotel für nachhaltige Innovationsprojekte von Bedeutung sind! Beginnen Sie mit den wichtigsten Anspruchsgruppen im Zentrum!



z.B. MitarbeiterIn, EigentümerIn, GeschäftskundIn, Stammgast, TouristIn, Tagesgast, Hausgast, Druckerei, EDV-Service, soziale Einrichtung, Presse, NachbarIn, Bank, SteuerberaterIn, EinkaufspartnerIn, KooperationspartnerIn, Reisebüro, regionale LieferantIn, nationale LieferantIn, VermieterIn, Finanzamt, Gemeinde, Stadtverwaltung, Müllabfuhr, PassantIn, Feuerwehr, Fremdfirma



2. Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit in Hinblick auf nachhaltige Innovationen ein? Ist eine Veränderung notwendig?

Stakeholder	Zusammenarbeit				Veränderung notwendig (ja/nein)	Konkrete Maßnahmen
	Aktive Einbindung	Austausch	Information	Keine/gibt es nicht		
Gruppen						
Interne Netzwerke	Innovationsteam					
	Projektteams für Innovationsprojekte					
	Führungsteam					
Externe Netzwerke	KundInnen					
	LieferantInnen					
	And. PartnerInnen					
	MitbewerberInnen					
	WKO, AK, ÖHV					
	Branchennetzwerke					
	CSR/Nachhaltigkeits-Netzwerke					
	Universitäten, Fachhochschulen					

## V. Status Quo-Erhebung zum nachhaltigen Innovationsprozess

*Kreuzen Sie, ob folgende Aktivitäten in Ihrem Betrieb durchgeführt werden und entscheiden Sie, ob eine Veränderung notwendig ist!*

### Erkennen von Trends, Ideenfindung und -bewertung

Wird bereits gemacht

Veränderung notwendig

- Wir leiten Schwerpunkte für nachhaltige Innovationen aus Zukunftsanalysen ab.
- Wir beobachten den Markt, um Herausforderungen und Trends der Zukunft zu erkennen.
- Wir haben Zugang zu Marktinformationen, um die KundInnenanforderungen in Punkto Nachhaltigkeit zu verstehen.
- Die MitarbeiterInnen sammeln Ideen aus verschiedenen Quellen und bringen sie aktiv ein.
- Ideen werden in einem strukturierten Prozess gefiltert, bewertet, aufbereitet und zur Umsetzung freigegeben.
- Die „richtigen“ Ideen werden auf Basis von Kriterien und Bewertungsmethoden identifiziert.

### Umsetzung, Ergebniskontrolle und Kommunikation nachhaltiger Innovationen

Wird bereits gemacht

Veränderung notwendig

- Bei der Umsetzung nachhaltiger Innovationen setzen wir uns Ziele und messen diese mit Kennzahlen.
- Es gibt klare Verantwortlichkeiten im Innovationsprozess.
- Wir haben schnelle und effiziente Entscheidungswege.
- Wir haben einen systematischen Innovationsprozess zur Entwicklung, Umsetzung und Einführung von nachhaltigen Innovationen.
- Kommunikation von und über nachhaltige Innovation ist uns intern und extern wichtig.
- Wie haben einen Blick auf alle Innovationsprojekte und priorisieren Projekte auf Basis von Kriterien (Machbarkeit, Nutzen).
- MitarbeiterInnen werden zu nachhaltigen Innovation motiviert (durch Anerkennung, Prämien,...).

## Innovationsteam und Wissensmanagement

**X** Wird bereits gemacht

**X** Veränderung notwendig

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> In unserem Hotel gibt es ein Innovationsteam, das sich mit der Entwicklung neuer nachhaltiger Produkte bzw. Prozesse beschäftigt.</li> <li><input type="checkbox"/> Interne Vernetzung (gemischte Teams, z.B. funktions- und hierarchieübergreifend) wird gefördert.</li> <li><input type="checkbox"/> Wir managen Wissen, damit das notwendige Know-How für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügbar ist, geteilt und genutzt wird.</li> <li><input type="checkbox"/> Die notwendigen Kompetenzen (Methoden wie Kreativität, Sozial-, - und Fachkompetenz) sind aufgrund Maßnahmen der Personalakquise und Personalentwicklung verfügbar.</li> <li><input type="checkbox"/> Wissen und Informationen werden allen Beteiligten zur Verfügung gestellt und verteilt (z.B. Marktinformationen).</li> <li><input type="checkbox"/> Die Wissens- und Informationssicherung wird garantiert, z.B. Dokumentation von Projekten.</li> <li><input type="checkbox"/> Bei nachhaltigen Innovationen greifen wir auf Ressourcen (Spezialisten-Know-How, Infrastruktur) von außerhalb des Unternehmens zu.</li> <li><input type="checkbox"/> Wir haben Zugang zu Ressourcen außerhalb des Unternehmens (z.B. Infrastruktur, Kompetenzen, Ideen, Technologien) durch Kooperationen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/></li> </ul> |
|---|--|

## VI. Spezialthemen Regionalität und Mobilität

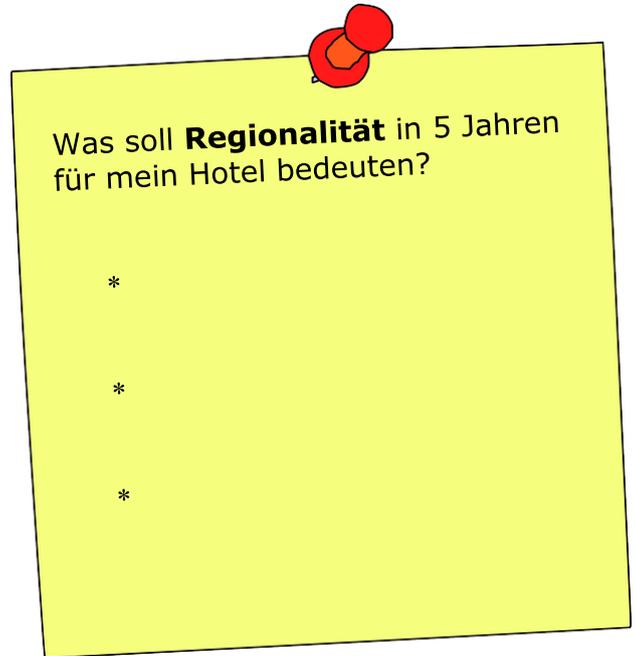
### HEUTE



Was bedeutet **Regionalität** für mein Hotel?

- \*
- \*
- \*

### IN 5 JAHREN



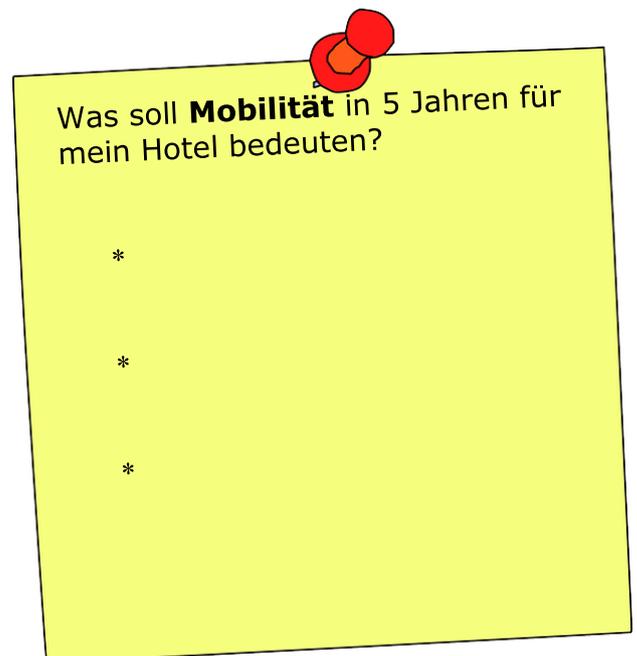
Was soll **Regionalität** in 5 Jahren für mein Hotel bedeuten?

- \*
- \*
- \*



Was bedeutet **Mobilität** für mein Hotel?

- \*
- \*
- \*



Was soll **Mobilität** in 5 Jahren für mein Hotel bedeuten?

- \*
- \*
- \*

