



Stephan Stomporowski | Benjamin Laux

Nachhaltig handeln im Hotel- und Gastgewerbe

Maßnahmen erfolgreich einführen und umsetzen



Stephan Stomporowski
Benjamin Laux

Nachhaltig handeln im Hotel- und Gastgewerbe

Maßnahmen erfolgreich einführen
und umsetzen



Deutsche
UNESCO-Kommission



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

UVK Verlag · München

Dieses Buch ist im Rahmen des Modellversuchs „Nachhaltige Lernorte im Gastgewerbe (NL-G)“ entstanden. NL-G wurde vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Förderschwerpunkts „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) 2015-2019“ gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB**

► Forschen
► Beraten
► Zukunft gestalten

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlag 2019

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Lektorat: Rainer Berger, München

Einbandgestaltung: Vanessa Seitz, Tübingen

Einbandmotiv: © MIKA-fotografie, Berlin (Almodovar, Lobby, Abendaufnahme),

Fotograf Maik Schulze

Druck und Bindung: CPI – Clausen & Bosse, Leck

UVK Verlag

Nymphenburger Str. 48

80335 München

Telefon: 089/452174-66

Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Dischingerweg 5

72070 Tübingen

Telefon: 07071/9797-0

www.narr.de

ISBN 978-3-7398-3016-2



Inhalt

Die Autoren	7
Vorwort	9
Was Sie vorab wissen sollten!	11
1 Hotelmanagement und Nachhaltigkeit	13
1.1 Hotelmarkt Deutschland	15
1.1.1 Besondere Merkmale der Hotellerie	15
1.1.2 Entwicklungen der Hotellerie	19
1.2 Nachhaltigkeit und Hotellerie	22
1.2.1 Handlungskonzept Nachhaltigkeit	22
1.2.2 Auswirkungen des Tourismus und der Hotellerie	29
1.2.3 Stand der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Hotellerie	31
1.2.4 Instrumente für die Implementierung von Nachhaltigkeit	34
1.2.5 Nachhaltige Hotelkooperationen	53
1.3 Aus- und Weiterbildung im Bereich der Hotellerie	57
1.3.1 Ausbildungsberufe, Leistungsmerkmale	58
1.3.2 Geringfügig beschäftigte Personen im Gastgewerbe	59
1.3.3 Auszubildende im Gastgewerbe	61
1.3.4 Ausbildungsabbrüche	66
1.3.5 Ordnungsmerkmale und didaktische Prinzipien	68
2 Umsetzungsstrategien in der Hotellerie	73
2.1 Maßnahmen für nachhaltiges Handeln nach Handlungsbereich	73
2.1.1 Energie und Ressourcen	74
2.1.2 Nachhaltiger Einkauf	95
2.1.3 Schutz von Biodiversität	114
2.1.4 Veranstaltungsmanagement und Catering	116
2.1.5 Büromanagement	119
2.1.6 Nachhaltige Mobilität	120
2.1.7 Klimakompensation	122
2.1.8 Nachhaltige Geldanlagen	123
2.1.9 Gästekommunikation	124
2.1.10 Nachhaltiges Personalmanagement	129

2.1.11	Weitere Aspekte sozialer Nachhaltigkeit	140
2.2	Umsetzungsempfehlungen auf der Leitungsebene	140
2.2.1	Empfehlungen für die Initiative	143
2.2.2	Empfehlungen für die Gestaltung	144
2.3	Erwartungen von Betrieben mit Nachhaltigkeitskonzept	145
3	Gestaltungsempfehlungen für ein betriebliches Schulungskonzept ..	149
3.1	Workshop 1: Identifikation	150
3.2	Workshop 2: Bewertung	153
3.3	Workshop 3: Anforderungs- und Lernniveau	154
3.4	Workshop 4: Ziele	159
3.5	Workshop 5: Inhalte	166
4	Erste Schritte auf dem Weg zur Nachhaltigkeit	172
	Danksagungen	178
	Index	179
	Literaturverzeichnis	181
	Bildquellen	193
	Anhang	195
	Checklisten für Nachhaltiges Handeln im Gastgewerbe	195
	I. Checkliste – Übergeordnete Maßnahmen durch die Leitungsebene ..	196
	II. Checkliste – Abteilung Küche	212
	III. Checkliste – Abteilung Service	220
	IV. Checkliste – Abteilungen Veranstaltungsbüro, Catering, Bankett-Service	228
	V. Checkliste – Abteilung Housekeeping	237

Die Autoren

Prof. Dr. Stephan Stomporowski lehrt an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn im Bereich der Bildungswissenschaften mit dem Schwerpunkt Berufspädagogik. Er leitet das Projekt „Nachhaltige Lernorte im Gastgewerbe (NL-G)“ und arbeitet seit vielen Jahren im Bereich der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Nach einer Ausbildung zum Koch war er außerdem als Berufsschullehrer mit der Fächerkombination Ernährungs- und Haushaltswissenschaften, Geschichte und Philosophie tätig.

Benjamin Laux, M. A. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und arbeitet im Projekt „Nachhaltige Lernorte im Gastgewerbe (NL-G)“. Nach einer Ausbildung zum Hotelfachmann studierte er Internationales Tourismusmanagement B. A. an der Hochschule Bremen und Sustainability Economics and Management M. A. an der Universität Oldenburg.

Vorwort

Wie gelingt eine Bildung, die Menschen zu zukunftsfähigem Handeln und Denken befähigt? Wie ermöglichen wir dem Einzelnen, die Auswirkungen des persönlichen Handelns auf die Welt zu verstehen und verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen? Diese Fragen wurden im Verbundprojekt „**Nachhaltige Lernorte im Gastgewerbe**“ (NL-G) untersucht.

Im Rahmen des UNESCO-Weltaktionsprogrammes „**Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015–2019**“ (BBNE) wurden in Deutschland zwölf Verbundprojekte vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Aufbauend auf den Ergebnissen der UN-Dekade **Bildung für nachhaltige Entwicklung 2005–2014** war es das Ziel, die theoretischen Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung mit den praktischen Anforderungen des Gastgewerbes zu verbinden, um Gestaltungsoptionen für nachhaltig-betriebliches Handeln zu entwerfen.

Im Modellprojekt NL-G kooperierte die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn mit der Viabono GmbH, Zertifizierer für nachhaltigen Tourismus in Deutschland, sowie verschiedenen deutschen Hotelbetrieben. Über die Durchführung gemeinsamer Workshops und Projekte wurden praxisnahe Handlungsstrategien in den einzelnen Hotels zur Umsetzung nachhaltigen Handelns entwickelt und erprobt. Aus den Erfahrungen der gelebten Praxis und den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Begleitung (u. a. Experteninterviews) wurde diese Veröffentlichung als **Gestaltungskonzept für nachhaltige Lernorte im Gastgewerbe** erarbeitet und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Mit dieser Veröffentlichung sollen Impulse für die Verankerung von Nachhaltigkeit im Gastgewerbe gegeben werden. Der Fokus des Gestaltungsrahmens liegt auf dem Gastgewerbe. Die Empfehlungen richten sich zwar insbesondere an die Hotellerie, sind aber auf die gesamte Branche übertragbar.

Bonn, im August 2019
Stephan Stomporowski und Benjamin Laux

Die weibliche Form von personenbezogenen Bezeichnungen ist immer mit einbezogen, auch wenn aus Gründen der besseren Lesbarkeit im Text die männliche Form gewählt wurde.

Auszeichnung für das Projekt NL-G

Das **Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)** und die **Deutsche UNESCO-Kommission (DUK)** haben das im Projekt NL-G tätige Netzwerk von Universität Bonn, Viabono GmbH und mehreren Hotelbetrieben 2018 als **herausragende Bildungsinitiative für nachhaltige Entwicklung** ausgezeichnet. Seit 2016 zeichnen das BMBF und die DUK im Rahmen der nationalen Umsetzung des UNESCO-Weltaktionsprogramms Bildung für nachhaltige Entwicklung einmal im Jahr Bildungsinitiativen aus ( www.bne-portal.de).



- 1 | Netzwerk mit Auszeichnung 2018/2019. Im Bild: v. l. Kornelia Haugg (Abteilungsleiterin Allgemeine und berufliche Bildung; Lebenslanges Lernen, BMBF), Prof. Dr. Stephan Stomporowski (Nachhaltige Lernorte im Gastgewerbe NL-G), Minister a. D. Walter Hirche (Internationaler Berater der Nationalen Plattform BNE, DUK). Foto: Thomas Müller

Was Sie vorab wissen sollten!

Vor dem Hintergrund des Klimawandels sind in allen Sektoren erhebliche Anstrengungen zu leisten, damit das 1,5-Grad-Ziel oder zumindest das 2-Grad-Ziel erreicht werden kann, wie es im Rahmen der UN-Klimakonferenz in Paris 2015 von der Staatengemeinschaft beschlossen wurde. Deutschland wird seine Klimaziele für 2020 allerdings deutlich verfehlen. Aus diesem Grund ziehen aktuell zahlreiche Schüler auf die Straße, um unter dem Motto **Fridays for future** für eine bessere Zukunft zu demonstrieren.



2 | Schüler demonstrieren für eine lebenswerte Zukunft.

Auch das deutsche Gastgewerbe steht in der Pflicht. Die Branche muss sich nachhaltiger aufstellen, um zukunftsfähig zu bleiben. Von großer Bedeutung ist es, Nachhaltigkeit stärker in die gastgewerblichen Ausbildungen zu integrieren, um Fachkräfte auf zukünftige Anforderungen und Herausforderungen vorzubereiten. Nachhaltigkeit sollte dabei nicht als ein Zusatzthema und mögliche, aber weitgehend unverbindliche Ausrichtung angesehen, sondern als integraler Bestandteil des Wirtschaftens gedacht werden.

Die Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit wird im Gastgewerbe durch spezielle Bedingungen erschwert. Dabei sind Aspekte wie Bürokratie, Fachkräfte- und Zeitmangel zu nennen. Auf der anderen Seite eröffnen sich aber auch viele Vorteile. Der Schutz der Umwelt und Biodiversität kommt dem Hotel zugute, da die Attraktivität der Region erhalten wird. Ein ganzheitlich gedachtes Nachhaltigkeitskonzept beinhaltet soziale Aspekte wie das Schaffen guter Arbeitsbedingungen, was den Zusammenhalt im Unternehmen stärken kann. Schließlich werden durch Umweltschutzmaßnahmen auch Energie und Kosten eingespart. Durch die Kommunikation des nachhaltigen Engagements können neue Gäste(-gruppen) angesprochen werden.

Betriebe, die Nachhaltigkeit verstärkt berücksichtigen, können nachhaltige Lernorte schaffen. Im Rahmen des Projekt NL-G wurde untersucht, was einen nachhaltigen Lernort im Gastgewerbe ausmacht und wie man Nachhaltigkeit erfolgreich im Betrieb implementiert. Das Gestaltungskonzept liefert dafür viele Anknüpfungspunkte und gezielte Empfehlungen. Aufgeteilt ist das Buch in verschiedene Bereiche. Eingangs werden zunächst theoretische Grundlagen beschrieben, darunter die Gegebenheiten der Branche, Definitionen zur Nachhaltigkeit, der Status quo von nachhaltigem Engagement in der Branche sowie Informationen zur Ausbildung im Gastgewerbe (→ Kapitel 1). → Kapitel 2 widmet sich Umsetzungsstrategien für nachhaltiges Handeln, die aus der Forschung im Projekt NL-G abgeleitet wurden. In → Kapitel 3 wird ein Schulungskonzept vorgestellt, welches Gestaltungshinweise für eine innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung mit dem Ziel der Nachhaltigkeitsbildung umfasst. In → Kapitel 4 werden erste Schritte auf dem Weg zur Nachhaltigkeit anhand eines Planungsrasters aufgezeigt. Im Anhang finden sich abteilungsspezifische Checklisten für die praktische Anwendung.

1 Hotelmanagement und Nachhaltigkeit

Die globale Erderwärmung sowie weitere drastische Entwicklungen wie Biodiversitätsverlust, Desertifikation, Wassermangel und Bodenverschlechterung belegen die Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung. Dies betrifft auch den Tourismus und das Hotelgewerbe. Neben zahlreichen positiven Effekten des Tourismus ist eine Reihe von negativen Folgen zu beobachten, die besonders bei unachtsam gemanagtem Tourismus zutage treten. Was für den Tourismus im Allgemeinen gilt, gilt auch für das Hotelgewerbe im Speziellen. Die Hotellerie ist ein elementarer Baustein des Reisens und durch großen Verbrauch an Ressourcen geprägt. So ist die Unterkunft nach dem Transport der größte Verursacher von CO₂-Emissionen auf einer Urlaubsreise (Herrmann 2016, 240). Weltweit setzt sich das Wachstum im Tourismus fort. Weitere Hotelbauten und mehr Übernachtungsgäste werden die Belastung von Ökosystemen verschärfen. Aus den beschriebenen Folgen leitet sich die Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung der Tourismusbranche und der Hotellerie zwingend ab.



3 | Tourismus und Nachhaltigkeit gehen oft nicht Hand in Hand. Hier gezeigt in den Gassen von Venedig.

Das Jahr 2017 wurde von der Generalversammlung der Vereinten Nationen als Jahr des nachhaltigen Tourismus für Entwicklung ausgerufen. Der Tourismus soll laut den Vereinten Nationen einen entscheidenden Beitrag zur Erfüllung der weltweiten Nachhaltigkeitsziele leisten. Damit ist die im Rahmen der Agenda 2030 beschlossene Vision einer nachhaltigen Entwicklung durch **17 Globale Nachhaltigkeitsziele** (*Sustainable Development Goals* – kurz SDGs) gemeint. Sie umfassen 169 Zielvorgaben, die auf nationaler Ebene umgesetzt werden sollen. Dies geschieht allerdings freiwillig, die SDGs sind völkerrechtlich nicht bindend (Brot für die Welt o.J.). Im Kern geht es bei den Zielen um ein gutes Leben, die Befriedigung der Bedürfnisse aller Menschen und den Schutz der Ressourcen für kommende Generationen. Um einen positiven Beitrag zur Erreichung der Ziele zu leisten, muss sich der Tourismus allerdings weitreichend wandeln. Der Ausruf eines Jahres des nachhaltigen Tourismus hat das rasante Wachstum des Tourismussektors bisher weder gebremst noch weitreichende Änderungen hin zu nachhaltigeren Formen des Tourismus erwirkt.



4 | Die 17 Sustainable Development Goals (SDGs).

Alle hier aufgeführten Ziele lassen sich mit dem Tourismus und dadurch auch mit der Hotellerie verknüpfen. Direkt erwähnt wird der Tourismus z.B. innerhalb des Ziels 8: *Decent Work and economic growth* (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum). Dort heißt es unter Zielvorgabe 8.9: „Bis 2030 Politiken zur Förderung eines nachhaltigen Tourismus erarbeiten und umsetzen, der Arbeitsplätze schafft und die lokale Kultur und lokale Produkte fördert“ (Vereinte Nationen 2015, 21).

1.1 Hotelmarkt Deutschland

In diesem Kapitel werden die besonderen Merkmale und die aktuellen Entwicklungen und Trends der deutschen Hotellerie dargestellt.

1.1.1 Besondere Merkmale der Hotellerie

Wissen | **Gastgewerbe**

Das **Gastgewerbe** umfasst das Beherbergungsgewerbe und das Gaststättengewerbe, worunter die gastronomischen Betriebe wie Restaurants, Cafés und Bars fallen.

Das Beherbergungsgewerbe wird von der Tourismuswissenschaft in die Hotellerie und Parahotellerie aufgeteilt. Unter der Parahotellerie werden Beherbergungsformen wie Campingplätze, Ferienheime und Ferienhäuser gefasst, die meist keine Bewirtschaftungsleistungen oder andere Komplementärleistungen anbieten. Die **klassische Hotellerie** setzt sich aus Hotels, Gasthöfen, Pensionen, Hotels garnis und Motels zusammen (Henschel et al. 2013, 4).

Der Fokus dieses Buches liegt nicht auf dem gesamten Gastgewerbe, sondern auf dem Beherbergungsgewerbe und dort gezielt auf der **klassischen Hotellerie**. Genauso vielfältig wie die verschiedenen Beherbergungsarten ist auch die Hotellerie in ihren Ausprägungen. So können sich Hotels bezüglich einer Vielzahl von Merkmalen differenzieren, was vor allem auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Gäste zurückzuführen ist. Differenzierungsmerkmale sind in → Tabelle 1 dargestellt.



5 | Hotels können ganz unterschiedlich gestaltet und ausgerichtet sein.

1 | Gliederungskriterien für das Beherbergungsgewerbe

Kriterium	Ausprägung
Wirtschaftsprinzip/Unternehmenszweck	- erwerbswirtschaftlich geführt - nicht erwerbswirtschaftlich geführt (sozial/gemeinnützig geführt)
Funktion/Betriebsarten	- Hotel - Gasthof - Pension - Hotel garni - All-Suite-Hotel - Aparthotel/Boardinghouse
Eigentumsverhältnis/Betriebsführung	- Eigentümbetrieb - Pachtbetrieb - Managementbetrieb
Betriebsgröße	- Großbetrieb - Mittelbetrieb - Kleinbetrieb
Unternehmensform/Rechtsform	- Einzelfirma - Personengesellschaft (KG, OHG) - Kapitalgesellschaft (GmbH, AG) - Eingetragener Verein (e. V.)
Konzeptionsform/Konzentrationsgrad	- Kettenhotel - Individualhotel - Hotel einer Hotelkooperation
Standort	- Ferienhotel - Stadthotel - Berghotel - Strandhotel
Betriebsdauer/Öffnungszeit	- ganzjährig geöffneter Betrieb - Ein-Saison-Betrieb - Zwei-Saison-Betrieb
Verbindung zu den Verkehrsmitteln	- Bahnhofshotel - Flughafenhotel - Motel
Standard der Leistungen	- Luxushotel - First-Class-Hotel - Drei-, Zwei-, Ein-Stern(e)-Hotel - Budget-Hotel - Full-Service-Hotel

Quelle: Eigene Darstellung nach Henschel et. al. 2013

Bei Formen wie den Serviced Apartments (Apartmenthotels und Boardinghouses) verschwimmen die Grenzen der klassischen Hotellerie. In diesem Segment gibt es Betriebstypen, die aufgrund der umfangreichen Serviceleistungen und der eher kurzen Aufenthaltsdauer der Gäste näher an der Konzeption der klassischen Hotellerie stehen. Je länger die Aufenthaltsdauer, desto reduzierter werden auch die Serviceleistungen, was eher den Betreiberformen der Parahotellerie gleichkommt. Statistisch werden die Zwischenformen aber der Hotellerie zugeordnet (Henschel et al. 2013, 8; IHA 2017, 103 ff.).

Bezüglich der Betriebsgröße weist der deutsche Hotelmarkt eine **kleinbetriebliche Struktur** auf. Die Zahl der Klein- und Mittelbetriebe dominiert. So besteht das Gastgewerbe zu 99,6 Prozent aus Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern. Viele Betriebe sind dabei familiengeführt (DEHOGA 2017). Allerdings verschieben sich die Anteile zunehmend zugunsten von größeren Betrieben (Henschel et al. 2013, 10).

Eine weitere bedeutende Abgrenzung innerhalb des Marktes lässt sich zwischen Individual- und Kettenhotels (auch Markenhotellerie genannt) ziehen. Individualhotels können sich auch einer Hotelkooperation anschließen.

Unterscheiden kann man Hotels auch im Umfang ihrer Leistungen und Ausstattung. Dies erfolgt traditionell durch die Vergabe von Sternen (1 bis 5). Losgelöst von dem Sterne-System haben sich viele weitere Bezeichnungen für das angebotene Service- und Leistungsangebot wie z. B. Budget-Hotel, Economy-Hotel entwickelt. Einige Hotels positionieren sich gezielt in diesen Bereichen und verzichten auf die Sterne-Klassifizierung.

Die Wahl der Ausprägungen wird dabei zunehmend auf die Bedürfnisse der Gäste und aktuellen Trends der Gesellschaft ausgerichtet.

Wissen | Die Bedeutung des Gastgewerbes

Das Gastgewerbe ist ein wichtiger Wirtschaftszweig Deutschlands. Neben der erbrachten Wertschöpfung der Betriebe werden zahlreiche Arbeitsplätze geschaffen. Die Attraktivität von Regionen wird erhöht. Betriebe des Gastgewerbes sind seit jeher Begegnungsstätten und prägen das kulturelle Bild der Region.

Ein vom **Deutschen Hotel- und Gaststättenverband** (DEHOGA) in Auftrag gegebenes Gutachten stellt die zahlreichen positiven Merkmale des Gastgewerbes und die Bedeutung für die Gesamtwirtschaft heraus (DEHOGA 2017):

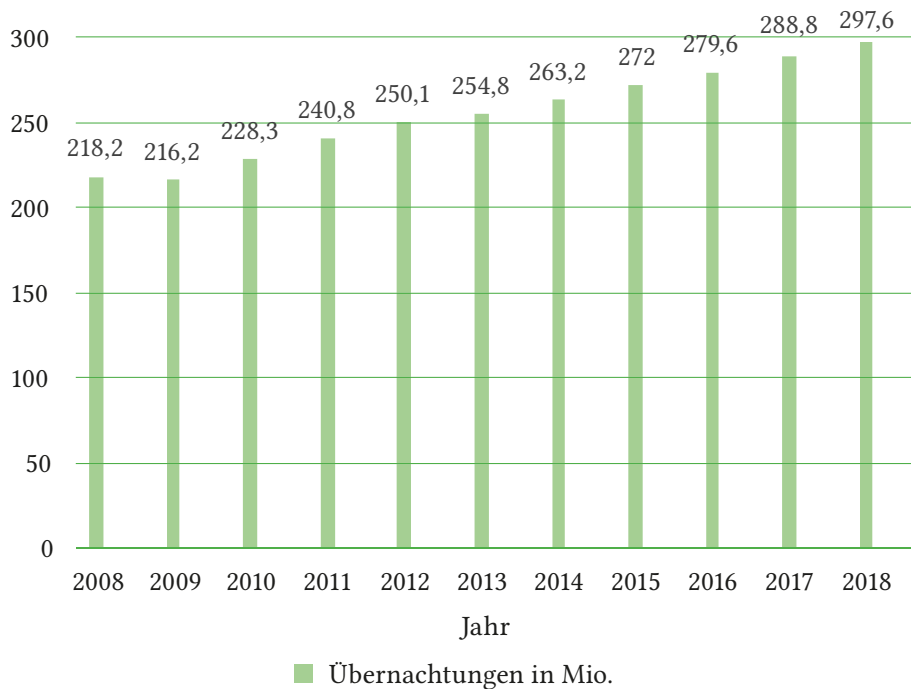
- wachstumsstarke Branche
- bietet zahlreiche Arbeitsplätze
- große Ausbildungsbranche
- Beitrag für den gesellschaftlichen Zusammenhalt

- stärkt strukturschwache Regionen
- positive Effekte für andere Branchen (u. a. durch Vorleistungskäufe)

Da immer mehr Menschen verreisen und auch Deutschland besuchen, wird die Bedeutung des Gastgewerbes weiter steigen. Diese Entwicklung wird auch durch die sich stetig übertreffenden jährlichen Übernachtungszahlen aufgezeigt.

1.1.2 Entwicklungen der Hotellerie

Parallel zur deutschen Gesamtwirtschaft, die sich trotz internationaler Krisenherde als äußerst stabil erweist, befindet sich auch die deutsche Hotelbranche im Aufschwung. Mit 297,6 Mio. Übernachtungen in den Betrieben der klassischen Hotellerie wurde 2018 das neunte Wachstumjahr in Folge erreicht.



6 | Entwicklung der Übernachtungszahlen (in Mio.) der deutschen Hotellerie (Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt; IHA 2018a; DEHOGA 2019)

Die positive Einschätzung der Entwicklung wird auch von den Hoteliers geteilt. Laut DEHOGA Branchenbericht sprechen 69,8 Prozent der befragten Hotels von einer guten Geschäftslage, 26 Prozent von einer befriedigenden. Lediglich 4,2 Prozent der Befragten befinden sich in einer schlechten Lage. Das sehr gute Wetter bis in den Herbst 2018 hinein trug sicherlich zu dieser positiven Stimmung bei (DEHOGA 2018, 2). Es bleibt jedoch abzuwarten, wie sich diese Einschätzung in Folge vieler geplanter Neubauten

und eines möglichen **Verdrängungswettbewerbs** in vielen Städten und Regionen entwickelt. Aktuell (Stand: Juli 2018) sind mehr als 35.000 Hotelzimmer in Bau, was einem Anteil von 5,6 Prozent am bestehenden Angebot bedeutet (Hospitality Trends 2018).

In Deutschland überwiegt aktuell noch die Zahl der Privathotels, wie sie den Markt seit jeher prägen. Demgegenüber stehen die Kettenhotels bzw. fungiert die Markenhotellerie. Schaut man auf die Anzahl der Hotelbetriebe, so überwiegt die Zahl der Privatbetriebe immer noch deutlich gegenüber den Betrieben der Markenhotellerie. Allerdings lässt sich die Entwicklung beobachten, dass die Anzahl der Privatbetriebe rückläufig ist. Der Trend deutet klar auf eine **Markenkonzentration** hin. Die Vorteile von Hotelketten (u. a. Kostenvorteile) lassen viele Privatbetriebe im Verdrängungswettbewerb auf der Strecke bleiben. Die große Bedeutung der Markenhotellerie wird schon heute durch die Umsätze deutlich, die über denen der Privathotellerie liegen. Die Markenhotellerie drängt außerdem zunehmend in Bereiche, die bisher von Privathotels dominiert wurden. Gerade der Midscale-Bereich ist aktuell so erfolgsversprechend, dass die großen internationalen Hotelketten neue Marken in diesem Feld kreieren und in Deutschland etablieren möchten (TREUGAST Solutions Group 2015).

Diese Entwicklung verweist auf die besondere **Dynamik des Deutschen Hotelmarktes**. Viele Hotels und Hotelketten richten sich gezielt aus, um neue Trends zu bedienen und Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Dadurch sind immer mehr Spezialisierungen im Markt zu erkennen, die sich vor allem an so genannten Megatrends wie Individualisierung, Digitalisierung, Mobilität, Nachhaltigkeit usw. orientieren (IHA 2017, 70 ff.). Somit kommt es zu Fokussierungen im Markt wie durch die Bezeichnungen Budget-Hotel, Bio-Hotel, Design-Hotel ersichtlich wird.

2 | Megatrends und ihre Auswirkungen auf die Hotellerie

Megatrend	Auswirkungen auf die Hotellerie
[1] Globalisierung	große Angebots- und Kapazitätsausweitung, grenzüberschreitender Wettbewerb, neue Wachstumsfelder
[2] Digitalisierung	Integration neuer Technologien in bestehende Infrastruktur, neue Kommunikationskanäle, Bedeutung des Internets
[3] Demografischer Wandel	ältere Menschen als wichtiger werdende Konsumgruppe, steigender Anteil weiblicher Arbeitskräfte
[4] Globale Mobilität	Organisation des wachsenden Verkehrs, Fokus auf E-Mobilität

Megatrend	Auswirkungen auf die Hotellerie
[5] Nachhaltigkeit	Glaubwürdigkeit und Transparenz der Hotels, Abgrenzung zu Greenwashing ¹
[6] Gesundheit	zunehmende Konkurrenz auf dem Gesundheits- und Wellnessmarkt, neue Produkte
[7] Erlebnisökonomie	Suche nach Abenteuer und neuen Erfahrungen
[8] Wertewandel – Vom Ich zum Wir	Share Economy, Nachfrage nach sinnvollen Produkten
[9] Female Shift	Auflösung traditioneller Geschlechterrollen, zunehmend weibliche Geschäftsreisende

(Eigene Darstellung nach IHA 2017, 70 ff.)

Neben diesen Entwicklungstendenzen hat die Branche mit einer Reihe von Herausforderungen umzugehen. Laut der Branchenbefragung des DEHOGA wird der **Fachkräftemangel** von den Hotelbetrieben als größtes Problemfeld angesehen (DEHOGA 2018, 6f.). Mit dem Fachkräftemangel ist die zunehmende Schwierigkeit für Betriebe im Gastgewerbe gemeint, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen. Vielerorts macht sich dieses Problem bereits bemerkbar. So müssen z. B. in Sachsen immer mehr Restaurants tageweise schließen, weil sie nicht genügend Kellner und Köche finden (Vollmer 2017). Das Problem lässt sich auch in anderen Bundesländern erkennen. Aufgrund des Personalmangels führen viele Betriebe in Schleswig-Holstein ein bis zwei Ruhetage die Woche ein. Laut DEHOGA fehlen in Schleswig-Holstein 1.000 Fachkräfte und hunderte Auszubildende. Durch die rückläufigen Ausbildungsstarts im Gastgewerbe wird sich der Fachkräftemangel weiter verschärfen. Diese Entwicklung wird vor allem auf die Arbeitszeiten zurückgeführt, die für die jungen Leute unattraktiv seien (NDR 2017a). Weitere Gründe für den kontinuierlichen Rückgang der Ausbildungszahlen sind die geringe Vergütung, der demographische Wandel und das wachsende Interesse an einem Studium.

Der Fachkräftemangel hat außerdem zur Folge, dass Hotels aus Mangel an Personal und Zeit zunehmend auf **Convenience-Produkte** zurückgreifen. Dass die Auszubildenden hauptsächlich Fertigprodukte aufwärmen und nicht mehr das eigentliche Kochhandwerk erlernen, schreckt zusätzlich davor ab, eben eine solche Lehre als Koch anzufangen oder zu Ende zu führen (NDR 2017b).

Eine weitere Herausforderung ist in der vielerorts zu entrichtenden Bettensteuer zu sehen, die eine zusätzliche Belastung mit sich führt. Gerade in Konkurrenz zu Unter-

1 Kritische Bezeichnung für den Versuch von Unternehmen, sich in der Öffentlichkeit trotz fehlender Grundlage als umweltfreundlich und verantwortungsbewusst darzustellen.

kunftsangeboten von Plattformen wie Airbnb – einem sehr beliebten Trend im Zuge einer *Sharing Economy* – ist dies für Hotels ein Wettbewerbsnachteil, da als Gast bei einer Airbnb-Unterkunft vielerorts noch keine Steuern zu entrichten sind.

Zusätzlich ist die steigende Bedeutung von **Online-Buchungsportalen** zu beobachten. Die Macht großer Portale wie Booking.com ist allgegenwärtig. Gerade für Klein- und Mittelbetriebe stellt dies aufgrund hoher Provisionen eine große Beeinträchtigung dar.

Die skizzierten Herausforderungen und Entwicklungstendenzen zeigen, dass Hotelbetriebe, insbesondere Individualbetriebe, sich nicht auf Erfolge der Vergangenheit ausruhen können. Gästeanforderungen, die sich stets weiterentwickeln, gilt es zu befriedigen. Zudem müssen sich Betriebe aufgrund der vielfältigen Herausforderungen anpassen und neue Wege beschreiten. Wie im Folgenden aufgezeigt wird, ist die nachhaltige Ausrichtung bzw. Spezialisierung eines Hotelbetriebes förderlich für das Meistern vieler dieser Herausforderungen. Gleichzeitig können einige Gästeanforderungen dadurch befriedigt werden.

1.2 Nachhaltigkeit und Hotellerie

Nachhaltiges Reisen erfreut sich einer zunehmenden Beliebtheit. Gäste achten auch bei der Wahl der Unterkunft zunehmend auf den Aspekt Nachhaltigkeit. Die Entwicklung, die sich in den letzten Jahren abzeichnet, wird durch eine Studie des Buchungsportals Booking.com bestätigt. Von den über 1.000 befragten deutschen Reisenden wollen 62 Prozent in diesem Jahr mindestens einmal in einer umweltfreundlichen Unterkunft übernachten (Booking.com 2019)². An dieser Stelle ist zu klären, was überhaupt Nachhaltigkeit bedeutet.

1.2.1 Handlungskonzept Nachhaltigkeit

1.2.1.1 Warum nachhaltig handeln?

1,75 Erden benötigen wir Menschen für unseren Bedarf an den Ökosystemen des Planeten. Der so genannte **Earth Overshoot Day** berechnet jedes Jahr den Zeitpunkt, an dem wir bereits mehr natürliche Ressourcen der Erde verbraucht haben, als die Natur erneuern kann. Unökologische Praktiken und Wirtschaftsweisen wie Überfischung, Abholzung und steigende CO₂-Ausstöße lassen diesen Tag jährlich weiter nach vorne rücken. 2019 wurde er für den 29. Juli berechnet. Deutschland benötigt gar das dreifache um den Verbrauch seiner Einwohner zu decken (Global Footprint Network 2019).

2 Der Einfluss sozialer Erwünschtheit bei Umfragen wird zu einem späteren Zeitpunkt behandelt.

Wie viele Erden bräuchten wir, wenn alle Leute der Welt so leben würden wie die Bewohner von...



Source: Global Footprint Network National Footprint Accounts 2019



7 | Earth Overshoot Day

Wollen wir diesen Tag nicht immer weiter nach vorne rücken lassen und die natürlichen Ressourcen der Erde schützen, so ist ein nachhaltiges Handeln unabdingbar. Neben Herausforderungen wie dem Klimawandel gibt es eine Reihe weiterer ökologischer Probleme wie Desertifikation, Biodiversitätsverlust, Verschlechterung des Bodens und Wassermangel. Außerdem gilt es, sozioökonomische Probleme wie Ungleichheit, Diskriminierung, Armut und Hunger zu bekämpfen. Diese vielschichtigen Problemfelder belegen die zentrale Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung.

1.2.1.2 Was bedeutet Nachhaltigkeit?

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Sowohl Unternehmen als auch Politiker sprechen in Zusammenhang mit ihrem Handeln verstärkt von Nachhaltigkeit. Durch den inflationären Gebrauch des Begriffs gerät der eigentliche Grundgedanke oft in den Hintergrund. Dies liegt auch daran, dass es keinen Konsens über die Begriffsbestimmung gibt. Viele unterschiedliche Modelle und Verständnisse von Nachhaltigkeit existieren. Eine Gemeinsamkeit kann in dem Prinzip gesehen werden, Ressourcen

nur so zu nutzen, dass nachfolgende Generationen nicht im Ausüben ihres gewählten Lebensstils eingeschränkt sind, sprich die gleichen Chancen haben wie die heutige Generation. Eine Definition von Pufé (2018, 117) pointiert dieses Prinzip und weist zusätzlich auf die natürliche Regeneration von Systemen hin:

„Nachhaltigkeit beschreibt die Nutzung eines regenerierbaren Systems in einer Weise, dass dieses System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sein Bestand auf natürliche Weise regeneriert werden kann.“

Wissen | **Geschichte der Nachhaltigkeit**

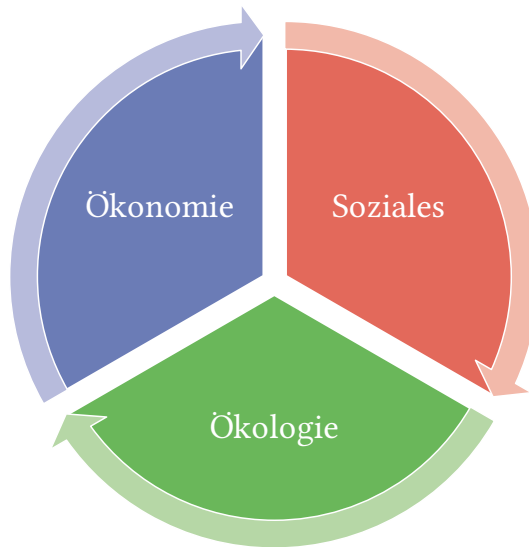
Der Ursprung des Nachhaltigkeitsbegriffes wird in der Forstwirtschaft des frühen 18. Jahrhunderts gesehen. Damals beschrieb der Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz aus Freiberg die nachhaltige Nutzung von Holz als Wirtschaftsgrundlage. Nur so viel Holz dürfe gefällt werden, wie auch natürlich nachwachse. Das Problem der Ressourcenknappheit wurde deutlich später (1972) vom **Club of Rome** wieder thematisiert. In der Veröffentlichung **Grenzen des Wachstums** wurde aufgezeigt, dass bei fortschreitendem Bevölkerungswachstum viele Ressourcen bald aufgebraucht sein werden. Nachhaltigkeit stand fortan auch auf der Agenda der Politik. In ihrem Bericht *Our common future* stellte die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen 1987 eine bis heute oft zitierte Definition von Nachhaltiger Entwicklung auf. Man sprach von einer dauerhaften 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“ (Hauff 1987, XV). Der Bericht wird aufgrund des Vorsitzes der Kommission durch die ehemalige norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland gemeinhin als **Brundtland-Bericht** bezeichnet. Seither wird Nachhaltigkeit auch mit dem Gerechtigkeitsbegriff verknüpft.

Verbindliche Beschlüsse für eine nachhaltige Entwicklung wurden 1992 auf der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro beschlossen. Auf dem oft als **Rio-Konferenz** oder Erdgipfel genannten Treffen wurde u. a. das Aktionsprogramm **Agenda 21** beschlossen, das Leitlinien zur nachhaltigen Entwicklung formuliert und die Staaten zur Implementation eigener Nachhaltigkeits-Leitbilder verantwortet (Umsetzung einer lokalen Agenda 21). Es folgten wichtige Eckpfeiler wie die von UNO, OECD und Weltbank verabschiedeten Millennium Development Goals 2000, die 2015 durch 17 Entwicklungsziele, die **Sustainable Development Goals** (auch **Agenda 2030**) abgelöst wurden. Eines der Ziele befasst sich mit dem Klimaschutz. Erste Erfolge konnten auf dem Gebiet mit dem 2015 in Paris beschlossenen Klimaabkommen verzeichnet werden.

Quelle: Pufé 2018, 35 ff.

1.2.1.3 Nachhaltigkeitskonzepte

Verschiedene Konzepte und Modelle versuchen das Prinzip Nachhaltigkeit zu erklären und zu veranschaulichen. Ein weitverbreitetes Modell ist das **Drei-Säulen-Modell** (engl. *Triple Bottom Line*) mit den Säulen Ökologie, Ökonomie und Soziales. Es wurde mit der Zeit zum **Dreiklangmodell** (auch Schnittmengenmodell, siehe Abb. 6) und Nachhaltigkeitsdreieck weiterentwickelt, um dadurch stärker zu verdeutlichen, dass Nachhaltigkeit ausschließlich unter gleicher Berücksichtigung der drei Säulen erreicht werden kann (Pufé 2018, 112 ff.). In diesen Modellen stehen sich die Dimensionen nicht mehr gegenüber, sondern bilden ein gemeinsames Ganzes.



8 | Dreiklangmodell der Nachhaltigkeit

Nicht immer wird Nachhaltigkeit ausschließlich auf die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales bezogen. Gerade die unklare Definition des Begriffs lässt eine Aufteilung bzgl. weiterer Dimensionen zu. Diese können z.B. die Aspekte Politik, Kultur und Gesundheit umfassen. Für die Hotellerie bietet sich eine Erweiterung um den Aspekt der Gesundheit an (Verarbeitung und Angebot an gesunden Speisen, Hygienevorschriften usw.) (Stomporowski 2009, 17).

Kritisiert werden Modelle wie das Drei-Säulen-Modell besonders von den Vertretern einer starken Auslegung des Nachhaltigkeitsbegriffs. Diese bemessen der ökologischen Dimension die wichtigste Bedeutung zu, da sie nicht davon ausgehen, dass Naturkapital uneingeschränkt substituiert werden kann (z. B. durch technischen Fortschritt). Ökonomische und soziale Ziele sind somit nur ohne Einschränkungen bei der Ökologie zu erreichen. Eng verbunden mit diesem Modell ist eine generelle Wachstumskritik. So kritisieren Postwachstumsökonominnen bspw. das ungebremste Wachstum und weisen auf (ökologische) Grenzen hin (Egan-Krieger et al. 2009; Pufé 2018, 289 ff.).