

Burkhard von Freyberg
Axel Gruner
Willy Legrand

Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor in Hotellerie & Gastronomie

2. Auflage



Springer Gabler

Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor in Hotellerie & Gastronomie

Burkhard von Freyberg • Axel Gruner •
Willy Legrand

Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor in Hotellerie & Gastronomie

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Burkhard von Freyberg
Hochschule München
München, Deutschland

Axel Gruner
Hochschule München
München, Deutschland

Willy Legrand
IU International University of Applied Sciences
Bad Honnef, Deutschland

ISBN 978-3-658-44582-9 ISBN 978-3-658-44583-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44583-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

1. Auflage: © Matthaes Verlag GmbH 2015

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Die Erwartungen von Gästen, Investoren und Öffentlichkeit an das Verantwortungsbewusstsein von Hoteliers und Gastronomen steigen. Gastgeber sehen sich deshalb zunehmend in der Pflicht, nachhaltiger zu wirtschaften, ihr gesellschaftliches und ökologisches Engagement zu dokumentieren sowie diese Aktivitäten nach außen zu kommunizieren.

Jedes Handeln der Gastgeber und Gäste beeinflusst die derzeitigen sowie zukünftigen sozialen, umweltbezogenen und nicht zuletzt monetären Rahmenbedingungen unseres Umfelds. Insbesondere nachfolgende Fragen beschäftigen die gastgewerblichen Unternehmer hinsichtlich des Nachhaltigkeitsaspekts:

- Bringt das Investment in Nachhaltigkeit und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft einen Return on Investment?
- Würdigt der Gast das Engagement und ist er bereit, die eventuellen Mehrkosten mitzutragen?
- Welche Nachhaltigkeitsstrategie passt zum eigenen Betrieb? Welche Maßnahmen sind für den jeweiligen gastgewerblichen Betriebstyp geeignet, welche nicht?
- Welche Vorschriften gelten für mein Unternehmen in Bezug auf die Berichterstattung oder die Vermarktung von Nachhaltigkeit?

Ein Blick auf den Hotel- und Gastronomiemarkt zeigt, dass „Nachhaltigkeit“ keine Modeerscheinung ist, sondern mittlerweile nicht nur bei Betrieben mit Konzernstruktur in unterschiedlich starken Ausprägungen zum Unternehmenskonzept gehört.

In diesem Buch wollen wir der Frage nachgehen, was Nachhaltigkeit im Gastgewerbe bzw. der Hospitality-Industrie bedeutet, welche erfolversprechenden Strategien existieren und welche Werkzeuge beispielsweise bei der Zertifizierung sowie im Einkaufs-, Energie- und Personalmanagement eingesetzt werden können.

Ein besonderer Dank gebührt Katrin Falkner, Manuel Hübschmann, Günter Koschwitz und Jochen Öhler, die Ideen zur 1. Auflage beigesteuert haben.

Prof. Dr. Celine Chang ist Autorin des Kapitels zum nachhaltigen Personalmanagement bei, Kathrin Haack koordinierte die Erstellung der 2. Auflage.

Die vorliegende 2. Auflage wurde vollständig gegenüber der 1. Auflage aktualisiert und erweitert. Im hinteren Teil finden sich neue Fallstudien von herausragenden Akteuren der Branche in Sachen Nachhaltigkeit.

München, Deutschland
München, Deutschland
Bad Honnef, Deutschland
Frühjahr 2024

Burkhard von Freyberg
Axel Gruner
Willy Legrand

Inhaltsverzeichnis

1 Was bedeutet Nachhaltigkeit in der Hotellerie und Gastronomie?	1
1.1 Ökonomische Nachhaltigkeit	2
1.2 Soziale Nachhaltigkeit	5
1.3 Ökologische Nachhaltigkeit	7
1.4 Aktuelle wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen und Herangehensweisen	9
1.4.1 ESG – Zeit für einen ganzheitlichen Ansatz	10
1.4.2 Sustainable Markets Initiative (SMI) – Hospitality and Tourism Task Force	17
1.4.3 Nachhaltige Entwicklungsziele (SDGs) und der Hotelsektor	18
1.4.4 EU-Richtlinie zu umweltfreundlichen Werbeaussagen & Hotelmarketing	20
Literatur.	21
2 Nachhaltiges Ressourcenmanagement	25
2.1 Mit grünen Maßnahmen schwarze Zahlen schreiben	25
2.2 Ressourceneffizienz, wie geht das konkret?	26
2.2.1 Energie sparen	26
2.2.2 Wasser sparen	30
2.2.3 Abfall vermeiden	31
2.2.4 Mobilität	32
2.2.5 Umweltschonende Materialien	32
2.3 Kennzahlen und Benchmarks offenbaren es	33
2.4 Was es mit der Klimabilanzierung auf sich hat	36
2.5 Checkliste zur Umsetzungsunterstützung von nachhaltigem Ressourcenmanagement	37
Literatur.	38
3 Nachhaltiges Einkaufsmanagement	39
3.1 Verhaltenskodex für Lieferanten	39
3.2 Branchenspezifische Herausforderungen	40

3.3	Checkliste zur Umsetzungsunterstützung von nachhaltigem Einkaufsmanagement	41
	Literatur	42
4	Regionalität – Das Salz in der Suppe	43
4.1	Die Region sind wir	45
4.2	Einbezug der Interessenvertreter, wie geht das?	47
4.3	Das Gebäude und die Umgebung – eine wichtige Symbiose	47
4.4	Regionale Partnerschaften	48
4.5	Hotellerie als Katalysator für gute Arbeitsplätze in der Region	50
4.6	Checkliste zur Umsetzungsunterstützung eines richtigen Umgangs mit Regionalität	52
	Literatur	53
5	Nachhaltiges Personalmanagement	55
5.1	Nachhaltiges Personalmanagement – Status quo und Entwicklungen	55
5.2	Beitrag des Personalmanagements bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen	58
5.3	Das Personalmanagement nachhaltig gestalten	60
5.3.1	Voraussetzungen und Verantwortlichkeiten	62
5.3.2	Nachhaltiges Personalmanagement ist ganzheitlich und systematisch	63
5.3.3	Instrumente für nachhaltiges Personalmanagement	65
5.4	Fazit und Ausblick	69
5.5	Checkliste zur Umsetzungsunterstützung von nachhaltigem Personalmanagement	69
	Literatur	70
6	Zertifizierungen und nachhaltige Systeme	73
6.1	Zertifizierungen	74
6.1.1	Umweltzertifizierungen verstehen	78
6.1.2	Einblicke in die Umweltzertifizierungen	82
6.1.3	Zertifizierungen ökologischer Produkte	82
6.1.4	Zertifizierungen nachhaltiger Produkte	89
6.2	Nachhaltige Systeme	95
6.3	Die Sustainable Hospitality Alliance	98
6.4	Checkliste zur Umsetzungsunterstützung von nachhaltigen Systemen und Zertifizierungen	99
	Literatur	100
7	Einführung eines nachhaltigen Managements	101
7.1	Externe Beratung	101
7.2	Vorbereitung – das A und O	102
7.3	Bestandsaufnahme – erkenne dich selbst	103

7.4	Ziele definieren – nur dann kommt man auch an	104
7.5	Ziele umsetzen – die eigentliche Arbeit	106
7.6	Das Berichtswesen als Informationsquelle	107
7.7	Interne und externe Audits	108
7.8	Checkliste zur Umsetzungsunterstützung bei der Einführung eines nachhaltigen Managements	109
	Literatur	110
8	Kommunikation eines nachhaltigen Hotelangebots	111
8.1	Tu Gutes und sprich darüber	111
8.2	Instrumente der Nachhaltigkeitskommunikation	113
8.3	Marketingkooperation – gemeinsam geht es leichter	119
8.4	Auszeichnungen – Ehre, wem Ehre gebührt	121
8.5	Checkliste zur Umsetzungsunterstützung von nachhaltiger Kommunikation	123
	Literatur	124
9	Praxisbeispiele von Vorbildern des Gastgewerbes	125
9.1	Nachhaltiges Ressourcenmanagement im Hotel HAFFHUS	126
9.2	Nachhaltiges Einkaufsmanagement im Schillings Gasthof, Schaprode	131
9.3	Regionalität im FORESTIS	134
9.4	Nachhaltiges Personalmanagement im Waldhotel Stuttgart	136
9.5	Nachhaltige Systeme und Zertifizierungen mit GreenSign	138
9.6	Nachhaltige Systeme und Zertifizierungen bei Scandic	140
9.7	Einführung eines nachhaltigen Managements bei den Konzept Hotels	141
9.8	Nachhaltige Kommunikation in den Explorer Hotels	143
10	Forschung im Bereich Nachhaltigkeit	147
10.1	Nachhaltigkeit ist wichtig – Entwicklung des Forschungsfeldes im Hospitality-Management	147
10.2	Einflussreiche Trends und Schlüsselerkenntnisse	148
10.3	Einfluss wissenschaftlicher Forschung auf die Umsetzung von ESG-Prinzipien	150
	Literatur	151

Über die Autoren



Prof. Dr. Burkhard von Freyberg (geb. 1973) absolvierte eine Hotelfachlehre im Hotel Bayerischer Hof in München und studierte im Anschluss Wirtschaftswissenschaften in München, Boston und Regensburg. Nach verschiedenen beruflichen Stationen im In- und Ausland war er unter anderem vier Jahre bei dem Hotelberatungsunternehmen Treugast als Senior Consultant und Leiter des angegliederten Forschungsinstitutes tätig. Neben verschiedenen Lehrengagements an renommierten nationalen und internationalen Hochschulen unterrichtet er seit März 2007 an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München, im März 2009 wurde er zum Professor für Hospitality Management berufen. Seit Januar 2008 ist er geschäftsführender Gesellschafter des auf die Privathotellerie spezialisierten Beratungsunternehmens Zarges von Freyberg Hotel Consulting, 2012 gründete er Online Birds Hotelmarketing Solutions. Burkhard von Freyberg ist Autor diverser hospitality-relevanter Artikel und Fachbücher, Jurymitglied bei Branchenawards und in verschiedenen Beiräten in Hotels und Hotelgesellschaften aktiv.



Prof. Dr. Axel Gruner (geb. 1964), gelernter Koch, staatl. gepr. Hotelbetriebswirt und Dipl.-Betriebswirt, ist seit November 2004 Professor für Hospitality Management an der Hochschule für angewandte Wissenschaften München, Fakultät für Tourismus. Mit seiner Unternehmensberatung hospitality consulting & training hat er sich auf Mystery Checks, unternehmensspezifische Erneuerungsprozesse sowie die Konzeptionierung von lebensstilorientierten Hospitality-Leistungen spezialisiert. Er verfügt über langjährige operative Erfahrung in der internationalen Hotellerie (u. a. Hotel Ruf, Pforzheim; SSS Gorch Fock, Kiel; Maritim Golf- & Sporthotel,

Timmendorfer Strand; Hotel Europe, Killarney (Irland); Hyatt Regency Grand Cayman (British West Indies); Brenners Parkhotel, Baden-Baden; Hotel Océano, Teneriffa (Spanien)) und als Unternehmensberater, Coach, Trainer, Dozent, Aufsichtsratsvorsitzender des Rhön Park Hotel Resorts und Ex-Aufsichtsrats- und Lenkungsausschussmitglied Travel Charme Hotels & Resorts. Axel Gruner ist u. a. (Mit-)Herausgeber und Autor zahlreicher Bücher wie „Management-Lexikon Hotellerie & Gastronomie“, „Management-Ausbildung in der Hotellerie“, „Erfolgreich in der Privathotellerie“, „Hotelmanagement“ sowie „Erlebnisse schaffen in Hotellerie und Gastronomie“. Das betriebswirtschaftliche Studium absolvierte er an der Universität für Wirtschaft und Politik Hamburg und der Universidad de Alicante (Spanien). Die Promotion zum Dr. rer. soc. oec. erfolgte in Kooperation mit der Steigenberger Hotels AG sowie der Choice Hotels Germany GmbH am Zentrum für Tourismus und Dienstleistungswirtschaft der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck (Österreich) mit einer umfassenden Arbeit über die Markenloyalität in der Hotellerie.



Prof. Dr. Willy Legrand (geb. 1971) ist Professor an der IU Internationalen Hochschule in Deutschland und hat sich auf nachhaltige Entwicklung und Management in Tourismus und Hospitality spezialisiert. Er hat in Europa, Süd- und Nordamerika, im Nahen Osten und in Asien mehr als zwei Dutzend Bachelor- und Masterkurse zum Thema nachhaltige Entwicklung in der Wirtschaft und im Hotel- und Tourismussektor gehalten. Er ist Hauptautor von *Sustainability in the Hospitality Industry; Principles of Sustainable Operations* (4. Auflage, 2022, Routledge) und von *Critical Questions in Sustainability and Hospitality* (2023, Routledge). Willy Legrand ist Vorsitzender des Hospitality Net World Panel on Sustainability in Hospitality, in dem sich Branchenexperten mit dem Ziel austauschen, das Thema Nachhaltigkeit mehr denn je in der unternehmerischen Diskussion und Entscheidungsfindung zu verankern. Er sitzt in mehreren akademischen Publikations- und Fachgremien und ist Mitherausgeber des *Journal of Global Responsibility*.

Über die Gastautorin



Prof. Dr. Celine Chang, Diplom-Psychologin, ist seit 2012 Professorin für Human Resources Management an der Hochschule München, Fakultät für Tourismus. Sie ist Gründungsmitglied der Forschungsgruppe New Work an der Hochschule München, die im Rahmen der Hightech Agenda Bayern gefördert wird. Ihre Themenschwerpunkte in Lehre und Forschung sind New Work, strategisches HR-Management, Leadership und Fachkräftesicherung im Tourismus. Sie verfügt über umfassende Erfahrungen im HR-Bereich und im HR-Consulting und begleitet Unternehmen, Führungskräfte und Teams als Beraterin und systemischer Coach. Sie ist langjähriges Jurymitglied des Hospitality HR Award.



Was bedeutet Nachhaltigkeit in der Hotellerie und Gastronomie?

1

Zusammenfassung

In diesem Kapitel steht die Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Hotellerie und Gastronomie im Fokus. Es werden ökonomische, soziale und ökologische Aspekte beleuchtet und es wird auf aktuelle wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen eingegangen. Die Integration von Umwelt, Sozialem und Governance (ESG) in die Hospitality-Industrie wird aufgezeigt, mit Schwerpunkten wie ESG-Berichterstattung -Bewertungen und -Performance. Die Verbindung zu nachhaltigen Entwicklungszielen (SDGs) sowie die EU-Richtlinie zu umweltfreundlichem Hotelmarketing werden ebenfalls behandelt. Das Kapitel bietet einen prägnanten Überblick über Nachhaltigkeitsaspekte in der Branche, gestützt durch Beispiele von Hotelketten wie Radisson, Hilton, Marriott und Accor sowie einzelnen Häusern wie dem Fairmont Hotel Vier Jahreszeiten Hamburg oder dem Tegernseer Hotel Bachmair Weissach.

Gäste, Investoren und Öffentlichkeit erwarten von Hoteliers und Gastronomen zunehmend einen verantwortungsvollen Umgang mit ihren Ressourcen. Somit sehen sich Gastgeber mittlerweile in der Pflicht, nachhaltiger zu wirtschaften, ihr gesellschaftliches und ökologisches Engagement zu hinterfragen sowie ihre Aktivitäten diesbezüglich nach außen zu kommunizieren.

Wenn sich gastgewerbliche Betriebe nachhaltig bzw. nachhaltiger ausrichten wollen, ist es natürlich essenziell, sich zunächst einmal damit zu beschäftigen, was Nachhaltigkeit bzw. nachhaltig zu sein eigentlich bedeutet. Der Begriff der Nachhaltigkeit ist grundsätzlich kein neuer, er existiert bereits seit Jahrzehnten, hat aber aufgrund der klimapolitischen Diskussionen der letzten Jahre deutlich an Relevanz gewonnen.

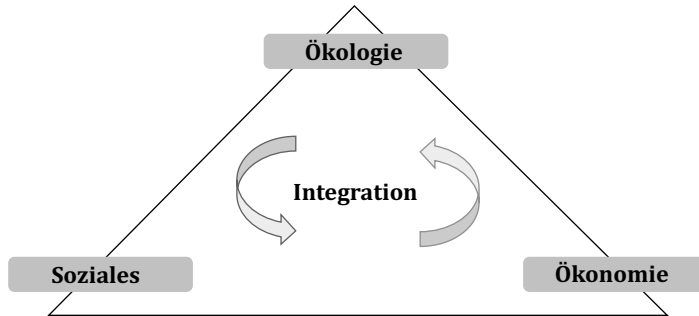


Abb. 1.1 Nachhaltigkeitsdreieck. (Quelle: u. a. Pufé, 2017, S. 113)

Mit einer Seerosen-Metapher veranschaulichten Dennis Meadows und sein Forscherteam schon im Jahre 1972 das Problem der heutigen ressourcen- sowie emissionsintensiven Industriegesellschaft, die sich wie Seerosen exponentiell oder gar super-exponentiell ausbreitet (Meadows et al., 1972, S. 20 ff.).

„Stell dir vor, du entdeckst eines Tages auf deinem Gartenteich eine Seerose. Du freust dich an ihrer wunderbar zarten Blütenpracht, weißt andererseits, dass diese Pflanze stark wuchert und ihre Blattfläche jeden Tag verdoppelt. Wenn sie ungehindert wächst, werden ihre Schwimmblätter eines Tages den gesamten Teich bedecken. Dann werden sie in kurzer Zeit alle anderen Lebensformen ersticken. Die Seerose scheint freilich in den folgenden Tagen und Wochen ziemlich zierlich und harmlos zu bleiben. Du machst dir keine großen Sorgen. Im Gegenteil, du freust dich an ihrer wachsenden Pracht. Am 29. Tag stellst du plötzlich fest, dass ihre Blätter die Wasserfläche des Teiches zur Hälfte bedecken. Wie viel Zeit bleibt dir noch, um den Teich zu retten?“ (Meadows et al., 1972, S. 20)

Die Enquete-Kommission zum „Schutz des Menschen und der Umwelt“ bildete 1994 die Erkenntnisse in einem „magischen Dreieck“ (Abb. 1.1) ab, das besagt, dass eine Entwicklung nur dann nachhaltig ist, wenn Umwelt, Soziales und Ökonomie gleichrangig sind und in systematischer Weise miteinander verknüpft werden (Pufé, 2017, S. 113).

Die Stoßrichtung im Hinblick auf ökonomische, ökologische und soziale Ziele hat sich seitdem in der Theorie und Praxis der Nachhaltigkeit manifestiert. So findet sie sich branchenübergreifend in nahezu allen Veröffentlichungen zu diesem Thema und ist branchenspezifisch in vielen Nachhaltigkeitsreports von „nachhaltigen“ Hotels und Restaurants präsent.

1.1 Ökonomische Nachhaltigkeit

„Ökonomische Nachhaltigkeit beschreibt die betriebswirtschaftliche Nutzung eines Systems im Sinne einer Organisation oder eines Unternehmens in einer Weise, dass dieses in seinen wesentlichen Eigenschaften dauerhaft erhalten bleibt und sein wirtschaftlicher Fortbestand so gesichert ist.“ (Pufé, 2017, S. 101)

Vor allem drei Fragen beschäftigen Unternehmer des Gastgewerbes hinsichtlich ökonomischer Nachhaltigkeit:

1. Sind Profitmaximierung und Investitionen in Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen?
2. Sind Gäste bereit, die Mehrkosten für Nachhaltigkeit mitzutragen?
3. Wie lässt sich ein ganzheitlicher Ansatz inklusive der korrespondierenden Maßnahmen ansonsten finanzieren?

Kleine, mittelständische Gastgeber gehen aktuell noch anders damit um als größere Akteure, insbesondere Hotelgesellschaften oder Hotelkooperationen.

So haben kleine, mittelständische Gastgeber oftmals noch keine stichhaltigen Antworten darauf, weshalb sie bislang in der Masse nur zögerlich bereit sind, das Thema Nachhaltigkeit strategisch anzugehen oder noch umfassender CSR¹-Maßnahmen in ihrer Unternehmenspolitik zu verankern.

Hotelgesellschaften hingegen haben erkannt, dass nachhaltiges Wirtschaften im Hinblick auf Zukunftssicherung wesentlich wichtiger ist als kurzfristige maximale Gewinnmaximierung. Sie haben verstanden, dass sich ein Invest in Nachhaltigkeit nicht unbedingt sofort finanziell bemerkbar macht, aber vielfach dann höhere Profite generiert, wenn beispielsweise bewusst auf Kostenreduktion im Energie- und Wasserverbrauch gesetzt wurde. Als eine der ersten Hotelgesellschaften führte die Radisson Hotel Group (vorher Carlson Rezidor Hotel Group) eine Responsible-Business-Politik ein und veröffentlicht seitdem jährlich einen Nachhaltigkeitsbericht über ihre Aktivitäten hinsichtlich eines verantwortungsvollen Umgangs mit der Umwelt. Die Hilton Hotels installierten im Jahr 2006 ihr Programm „we care“. Es wurde das Ziel ausgegeben, in den Folgejahren bei allen Hilton Hotels weltweit den Energieverbrauch, den CO₂-Ausstoß sowie die Abfallmenge um 20 % und den Wasserverbrauch um 10 % zu senken (Schlag, 2008). Mit der Zeit wurde die Messlatte höher gelegt, so wurde eine Verringerung des CO₂-Ausstoßes um 61 %, des Wasserverbrauchs um 50 % und der Abfallmenge um 50 % bis 2030 als Maßgabe festgelegt sowie die Implementierung von 20 Gemeinschaftsprojekten zur Wasserbewirtschaftung vorgesehen. (<https://esg.hilton.com/environment/>, Einsehdatum 03.04.2024)

Die Hotelkette Marriott setzt sich ebenfalls seit vielen Jahren dafür ein, globale Verantwortung für den Klimaschutz zu übernehmen, und legte Ziele für mehr als 6500 weltweite Standorte bis 2025 fest. Die Ziele sind auf drei Bereiche ausgelegt; der Schwerpunkt liegt weltweit auf Energie und Wasser. Ziel ist, bis 2025 die Abfallmenge um 45 %, die Kohlendioxidemissionen um 30 % und den Wasserverbrauch um 15 % zu senken (<https://de-at.ecolab.com/stories/marriott-sustainability-goals-for-2025-and-beyond>, Einsehdatum 03.04.2024). Auch verfolgt Marriott langfristige Ziele, die auf wissenschaftlichen Er-

¹ CSR steht für Corporate Social Responsibility, also die Verantwortung der Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und Umwelt. Die Unternehmen müssen in ihrem Kerngeschäft – über die gesetzlichen Vorgaben hinaus – soziale und ökologische Anforderungen erfüllen, um dieser Verantwortung gerecht zu werden.

kenntnissen basieren. Ein solches Ziel ist beispielsweise, bis spätestens 2050 die Gesamtemission von Treibhausgasen (THG) in der gesamten Wertschöpfungskette auf null zu reduzieren. (<https://news.marriott.com/news/2021/09/22/marriott-international-announces-ambition-to-go-net-zero>, Einsehdatum 03.04.2024)

Accor führte im April 2012 das Programm „Planet 21“ ein. Die Nachhaltigkeitsstrategie des Konzerns konzentriert sich mit diesem Programm darauf, eine positive Wirkung auf Menschen und Natur zu erzielen, indem sie eine umfassende Transformation innerhalb der Gruppe vorantreibt und eng mit Hotelbesitzern, Partnern und Interessengruppen zusammenarbeitet. Accor verpflichtet sich zur Reduzierung seiner CO₂-Emissionen bis 2050 auf Netto-Null, während es gleichzeitig auf eine nachhaltige Nutzung von natürlichen Ressourcen setzt und sich für den Schutz der Natur und Biodiversität einsetzt. Die Strategie beinhaltet auch die Integration von Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien in die Geschäftspraktiken und die kontinuierliche Implementierung von Maßnahmen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele in der gesamten Gruppe (<https://group.accor.com/en/commitment/approach/sustainability-strategy>, Einsehdatum 10.03.2024).

Auch Hotelkooperationen haben mittlerweile das Thema Nachhaltigkeit in unterschiedlicher Tiefe in der Unternehmenspolitik verankert. Die im Jahr 2012 gegründete Hotelkooperation Sleep Green Hotels trägt mit „Green“ Nachhaltigkeit im Namen und sieht sich beispielsweise „als grünes Netzwerk in ganz Europa“. (www.ahgz.de/hotellerie/news/das-gruene-hotelnetzwerk-waechst-218325, Einsehdatum 10.03.2024) Die Kooperation formulierte zehn Aufnahmekriterien als Voraussetzung für eine Aufnahme (www.sleepgreenhotels.com, Einsehdatum 30.12.2023):

1. Ein aktuelles Nachhaltigkeitskonzept mit entsprechendem Management- und Aktionsplan ist vorhanden; dieses wird regelmäßig dokumentiert und ist öffentlich zugänglich
2. Mindestens eine offizielle Zertifizierung als nachhaltiges Unternehmen
3. Mitgliedshäuser verpflichten sich zu vorbildlicher Mitarbeiterführung und beziehen ihre Mitarbeiter in die grüne Unternehmensphilosophie mit ein
4. Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen
5. Nutzung/eigene Gewinnung der für die Kälte-/Wärmeenergieerzeugung benötigten Energie aus regenerativen Quellen
6. Bezug von Strom aus mindestens 90 % regenerativen Energiequellen
7. Einsatz von regionalen und zertifizierten Bio-Lebensmitteln
8. Abfallwirtschaftskonzept mit festgelegten Reduktionszielen
9. Landnutzung im Sinne lokaler Gesetze sowie Schutz lokaler Kultur und Natur
10. Jeder Mitgliedsbetrieb muss mindestens zwei der folgenden drei Bewertungen im Internet vorweisen können:

- [Booking.com](https://www.booking.com) > 8,0
- [TripAdvisor](https://www.tripadvisor.com) > 4,0
- Holiday Check Weiterempfehlungsrate > 90 %