

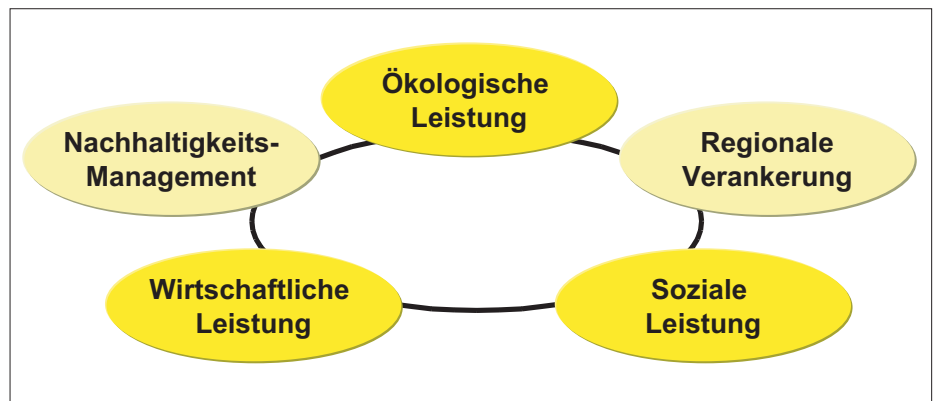
Nachhaltigkeits- beurteilung von Hotels

Innovative Hotels gehen mit gutem Beispiel voran und lassen ihre Nachhaltigkeitsleistung über sämtliche Aspekte des Unternehmens prüfen. Diese Steinbock-Zertifizierung enthält nebst zentralen Elementen von ISO 14001 und SA8000 auch eine Beurteilung der effektiven Performance des Hotels.

VON ARTHUR BRAUNSCHWEIG, DOMENICO SALADINO UND GABY OETTERLI

Die allgemeine Stossrichtung einer nachhaltigen Unternehmensführung wird von den grundlegenden Konzepten – Brundtland-Bericht, «Triple Bottom Line» usw. – abgesteckt. Auch kennen wir managementorientierte Konzepte und Normen zu den einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen. Hingegen bestehen erst wenige umfassende Ansätze, anhand derer ein Unternehmen seine effektive Leistung über alle Nachhaltigkeits-Dimensionen hinweg beurteilen und messen könnte. Einen Schritt in diese Richtung gehen die Vorschläge der Global Reporting Initiative GRI (www.globalreporting.org).

In der Tourismusbranche ist die Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung bereits seit längerem erkannt, suchen doch Touristen auch intakte Umwelt und ein angenehmes soziales Umfeld (Koch 2002); selbstverständlich muss dies auch wirtschaftlich «aufgehen». So definierte die World Tourism Organization bereits 1988 nachhaltigen Tourismus als «den Weg zum Ressourcen-Management auf die Art und Weise, dass ökonomische, soziale und ästhetische Bedürfnisse erfüllt werden, während



Grafik 1: Die fünf Dimensionen der Nachhaltigkeitsbeurteilung für Hotels.

gleichzeitig die kulturelle Integrität, die notwendigen ökologischen Prozesse, die biologische Vielfalt und die Lebensunterstützungssysteme aufrechterhalten werden» (www.world-tourism.org). Letztlich muss dafür eine ganze Destination nachhaltig ausgerichtet werden. Ein wichtiger Ansatzpunkt und Treiber sind jedoch die touristischen Unternehmer, und hier besonders engagierte und innovative Hoteliers. Nun gilt im Tourismus ganz besonders, dass «nachhaltig» nur sein kann, wer alle Dimensionen genügend beachtet: Das Lied von der schlechten Finanzlage vieler Hotels und anderer touristischer Einrichtungen in der Schweiz pfeifen bekanntlich die Spatzen von den Dächern (ebendieser Hotels). Auch erhalten die Tourismusinstitutionen spürbare öffentliche Mittel – mit dem Hinweis auf dieselben Unterstützungen in den jeweiligen Konkurrenzländern. «Nachhaltig» ist in dieser Branche also kein nettes «add-on» von ein paar ökologischen und sozialen Themen, sondern tatsächlich eine Herausforderung über alle Nachhaltigkeitsdimensionen.

In diese Richtung zielt die «Nachhaltigkeitsbeurteilung von Hotels»: Gemeinsam mit mehreren Hotels und fachlicher Unterstützung hat der Verein Ö-plus eine umfassende Beurteilung

der für Hotels relevanten nachhaltigen Leistungsaspekte entwickelt. Sie erlaubt einem Hotel, die eigene Leistung in allen Nachhaltigkeitsdimensionen zu beurteilen. Die Beurteilung kann extern überprüft, zertifiziert und mit dem Steinbock-Label ausgezeichnet werden. Damit ist die Steinbock-Zertifizierung möglicherweise die erste standardisierte Leistungsbeurteilung über sämtliche Nachhaltigkeitsaspekte eines Unternehmens.

Fünf Dimensionen

Die Steinbock-Beurteilung deckt die drei üblichen Nachhaltigkeitsdimensionen – Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft – ab. Zusätzlich werden zwei weitere, für ein Hotel speziell wichtige Dimensionen explizit betrachtet: die regionale Verankerung sowie die Qualität des Nachhaltigkeitsmanagements (vgl. Grafik 1).

Jede dieser Dimensionen wird anhand von Kriterien und anhand der realisierten Massnahmen beurteilt, wie die folgenden Beispiele zeigen:

Ökologische Leistung eines Hotels beurteilt z.B. den spezifischen Energie- und Wasserverbrauch, den Anteil Bioprodukten bei Food & Beverage, die Umgebungsgestaltung oder das Recyclingsystem im internen Betrieb und für die Gäste.

Arthur Braunschweig

Dr. oec. HSC, ist geschäftsführender Partner der E2 Management Consulting AG, Zürich, und Projektleiter der Nachhaltigkeits-Zertifizierung.

Domenico Saladino

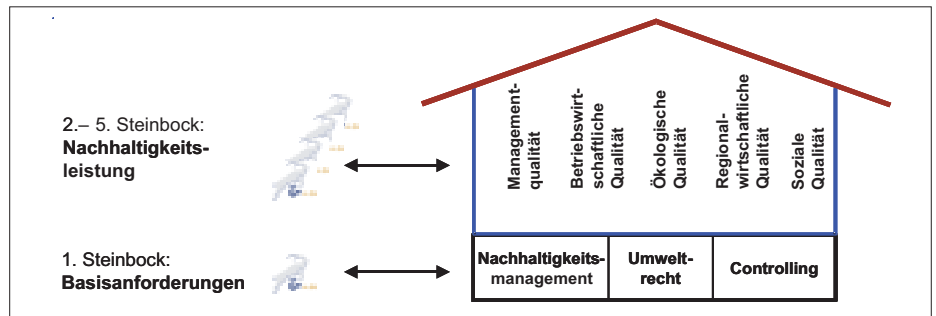
ist Inhaber der Firma Saladino Öko-Beratung für Hotellerie und Restauration, Ilanz, und Zertifizierungsleiter des Steinbocks.

Gaby Oetterli

ist Consultant bei E2 Management Consulting AG.

Bei den Verbrauchsdaten wird je nach Hotelklassifikation (Anzahl Sterne) ein leicht angepasster Massstab angelegt, so dass ein Hotel jeder Klassifizierung das Punktemaximum erzielen kann.

- ☞ Soziale Leistung beinhaltet z.B. die Pünktlichkeit der Lohnzahlung, die Qualität von Mitarbeiterzimmern, die Weiterbildung für die Angestellten, das Angebot an Teilzeit- und Lehrlingsstellen oder die Rollstuhlgängigkeit des Hauses.
- ☞ Regionale Verankerung umfasst z.B. den Anteil der in der Region verbleibenden Wertschöpfung, den Anteil regional produzierter Nahrungsmittel und Getränke, das Angebot regionaler Spezialitäten, die Herkunft von Baumaterialien und Mobiliar und die Gästeinformation zum öffentlichen Verkehr.
- ☞ Die wirtschaftliche Leistung wird z.B. mit dem Cashflow, dem Anteil von wiederkehrenden Gästen, der Debitoren- und Lagerbewirtschaftung und der Liquiditätskontrolle beurteilt.
- ☞ Mit der Qualität des Nachhaltigkeitsmanagements sind z.B. gemeint die Organisation der Nachhaltigkeitsaspekte in den Beschaffungs- und den internen Prozessen, die Kommunikation mit Gästen und Mitarbeitenden sowie



Grafik 2 zeigt die Struktur der Nachhaltigkeitsbeurteilung und -zertifizierung.

eventuelle Zertifikate für das Managementsystem (z.B. ISO 9001 oder 14001).

«Das Label hat eine Möglichkeit gefunden, die Gesamtheit gut zu erfassen.»

Roland Eberle, Hotel Balance (Les Granges)

Wem dient die Nachhaltigkeitsbeurteilung eines Hotels? Zum einen dient die Nachhaltigkeitsbeurteilung als Managementinstrument, um die Qualität der eigenen Dienstleistung umfassend zu erkennen und zu steigern. Eingesparte Ressourcen und optimierte Prozesse senken die Kosten.

Andererseits bietet ein nachhaltig geführtes Hotel seinen Kunden in der Regel neue Dienstleistungen mit nachhaltigen Aspekten an.

Letztlich dient die Beurteilung der Kommunikation und Vernetzung für neue Marketingplattformen, der Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen und den Medien sowie mit anderen zertifizierten Betrieben. Auch die Kommunikation mit Gästen und Öffentlichkeit gewinnt an Glaubwürdigkeit. Und die resultierende Motivation der Mitarbeitenden soll auf die Zufriedenheit der Gäste und das weitere Umfeld ausstrahlen.

Aber nicht nur die Hotels profitieren: Durch die gezielte Auseinandersetzung mit all diesen Themen fördert die Nachhaltigkeitsbeurteilung den realen Umweltschutz, eine bewusster soziale Leistung, eine steigende regio-

nale Verankerung und die Förderung der regionalen Kultur.

«Noch mehr Hoteliers müssen sich der Ökologie bewusst werden, da wir als Ferienregion Ökologie mitverkaufen. Und Ökologie bringt auch ökonomische Einsparungen.»

Andreas Züllig, Hotel Schweizerhof, Lenzerheide

Zertifizierung und Steinbock-Label

Über die Selbstbeurteilung hinaus kann ein Hotel seine Leistungen auch extern überprüfen und zertifizieren lassen. Einem zertifizierten Haus wird das Steinbock-Label verliehen. Je nach Leistung über alle Bereiche hinweg umfasst das Steinbock-Label einen bis fünf Steinböcke (vgl. Grafik 2).

Als Einstieg muss ein Hotel zunächst obligatorische Basisanforderungen erfüllen: Der Betrieb legt Angaben über Struktur (Gebäude, Energie usw.) und Ressourcenverbrauch vor. Weiter dokumentiert er die Einhaltung des Umweltrechtes und eine minimale Managementqualität.

Anschließend erhält ein Hotel für zentrale Kriterien in den fünf Dimensionen (Wirtschaftlichkeit, Ökologie, regionale Verankerung, soziale Qualität sowie Managementqualität) Punkte je nach Leistung. Darüber hinaus erzielt das Hotel mit weitergehenden Massnahmen zusätzliche Punkte; hier kann das Hotel auch eigene Schwerpunkte setzen.

Für jede Steinbock-Stufe wird in jeder Nachhaltigkeitsdimension eine Mindestpunktzahl gefordert. Ein Hotel muss also Leistungen in allen Bereichen vorweisen können, um eine bestimmte Steinbock-Stufe zu erreichen.

Externes Audit

Ein unabhängiger Zertifizierer überprüft die beschriebene, umfassende Selbstdeklaration des Hotels und auditiert diese vor Ort. Als Teil seines Audit-Berichts stellt er Antrag an die Zertifizierungskommission für eine Anzahl Steinböcke. Die Kommission beurteilt den Antrag und entscheidet über die Auszeichnung. In der Folge realisiert das Hotel weitere Massnahmen, inklusive die Ausbildung der Mitarbeitenden und die Information seiner Gäste. Nach drei Jahren wird das Hotel von neuem überprüft.

Trägerin der Zertifizierung und des Steinbock-Labels ist der Bündner Verein «Ö-plus» (www.oe-plus.ch), eine regionale Umweltorganisation. Der Verein besetzt auch die Zertifizierungskommission. Die Arbeiten begannen Mitte der 90er-Jahre im Rahmen eines «Regio-Plus»-Projektes. Zunächst wurden Bündner Hotels beurteilt, seit 2001 Hotels in der gesamten Schweiz. Im Jahr 2002 wurde die Entwicklung des Steinbock-Labels auch von der Strategie Nachhaltigkeit des Bundesrates unterstützt.

«Ich hoffe, dass schon bald an möglichst viele Hotels fünf Steinböcke verliehen werden.»

Moritz Leuenberger, Bundesrat

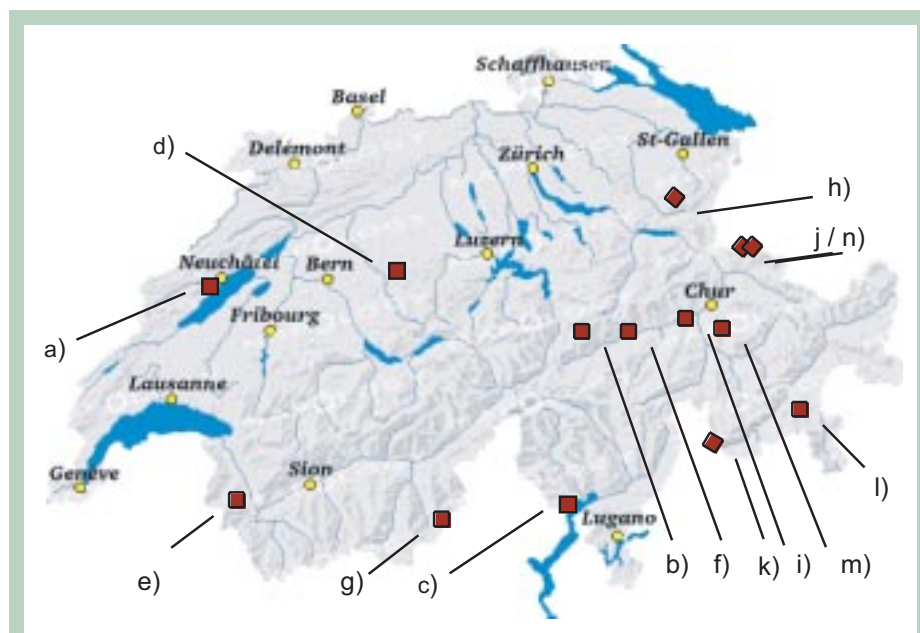
Zertifizierte Hotels

Bis heute liessen sich 14 Hotels zertifizieren (vgl. Karte). Fünf Hotels wurden mit dem Maximum von fünf Steinböcken ausgezeichnet. Weitere Häuser sind im Prozess der Zertifizie-

rung. Die zertifizierten Hotels liegen zu einem grossen Teil in den Alpen, einzelne im Mittelland, Jura und Tessin. Ihr Niveau reicht vom «Biotempel» bis zum «5-Stern-Palast». Diese grosse Spannweite bezüglich der Klassifizierung zeigt, dass eine nachhaltige Ausrichtung unabhängig von Stil und Luxus-Level ein Thema ist.

Der Steinbock und ISO 14001

Die Steinbock-Zertifizierung enthält zentrale Elemente von ISO 14001, wie z.B. die Verankerung von Umweltaspekten im Leitbild, dem Umweltprogramm und der Umweltrechtskonformität. Hinzu kommen Elemente, die speziell den Bedürfnissen von Hotels angepasst wurden: Mit Rücksicht auf die oft gewerbliche Struktur ist die Anforderung an die Dokumentation der Prozesse minimal. Weitere Unterschiede zu ISO 14001 liegen darin, dass die Steinböcke primär die effektive Umweltsleistung des Hotels beurteilen und auch den breiteren inhaltlichen Umfang über mehrere Nachhaltigkeitsbereiche. Aus Sicht eines Hotels kann der Steinbock als Alternative zu ISO 14001 betrachtet werden; umgekehrt ist mit einem Steinbock-Zertifi-



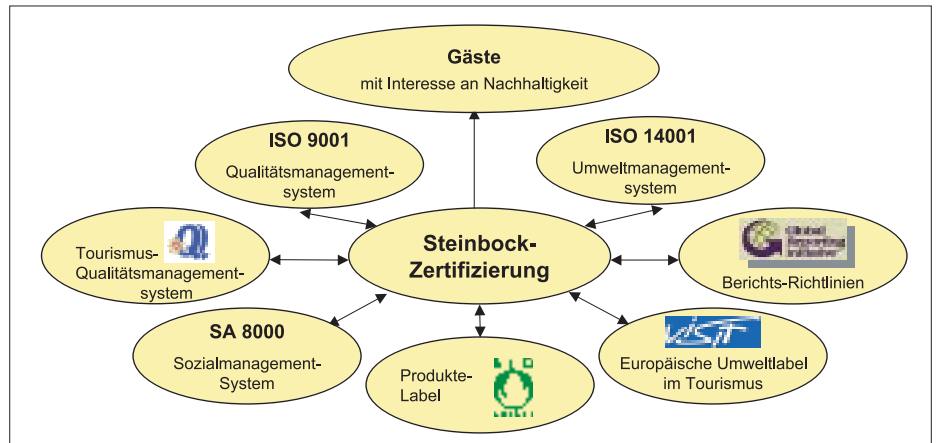
Bis heute liessen sich 14 Hotels zertifizieren:

- a) Auberge de l'Aubier (5 Steinböcke), Montézillon NE
- b) Hotel Ucliva, Hotel unique (5 Steinböcke), Waltensburg GR
- c) Casa SoledAria (5 Steinböcke), Cavigliano TI
- d) Seminar Kultur Hotel Möschi (5 Steinböcke), Grosshöchstetten BE
- e) Hotel Balance (5 Steinböcke), Les Granges VS
- f) Pension Casa Selva (4 Steinböcke), Trin-Digg GR
- g) Hotel FerienArt Walliserhof***** (4 Steinböcke), Saas Fee VS
- h) Frauenhotel Monte Vuola (4 Steinböcke), Walenstadtberg SG
- i) Grischunata Hotel Weiss Kreuz*** (4 Steinböcke), Bonaduz GR
- j) Hof de Planis (4 Steinböcke), Stels GR
- k) Ferien- und Bildungszentrum Salecina (4 Steinböcke), Maloja GR
- l) Hotel Saratz**** (3 Steinböcke), Pontresina GR
- m) Hotel Schweizerhof**** (3 Steinböcke), Lenzerheide GR
- n) Bildungszentrum Palottis (3 Steinböcke), Schiers GR

kat im Bedarfsfall bereits ein grosser Schritt zu ISO 14001 getan.

Der Steinbock und SA8000

Die Nachhaltigkeitsbeurteilung umfasst auch die für ein westeuropäisches Hotel zentralen Elemente der Norm SA8000 für Sozialmanagement, insbesondere soweit sie die Arbeitsbedingungen der eigenen Mitarbeiter betrifft. Nicht enthalten ist jedoch beispielsweise die Verpflichtung, solche Kriterien bei den Lieferanten ebenfalls einzufordern.



Grafik 4 zeigt das Umfeld der Steinbock-Zertifizierung.

«Noch ist öko «nice to have» – bald wird es ein «must». Die Zertifizierung hat uns mit dem Ökovirus voll infiziert und zu weiteren Massnahmen motiviert, und das macht Spass.»

Beat Anthamatten, Hotel FerienArt Walliserhof*****, Saas Fee

Weitere Normen und Ansätze

Im schweizerischen Tourismus ist das Q-Gütesiegel von Bedeutung. Man kann dieses bereits bei Hotels, Transportorganisationen und weiteren Unternehmen finden. Das Q und der Steinbock ergänzen sich in gewisser Weise: Das Q-Siegel fokussiert stark auf die Gästezufriedenheit und die internen Prozesse. Der Steinbock ist besonders auf die Nachhaltigkeitsaspekte ausgerichtet, welche der Gast nicht sofort erkennen kann. Einige zertifizierte Hotels haben den Steinbock jedoch als mittelfristig ausgerichteten Managementansatz anstelle des Q eingeführt.

Die höchste QQQ-Stufe kann mit den bekannten Qualitätsmanage-

mentsystemen, wie z.B. ISO 9001, erreicht werden. Im Gegensatz zu diesen beurteilt der Steinbock aber nicht primär die Qualität der Prozessbeherrschung, sondern deren konkrete Leistung (vgl. Grafik 3).

Nachhaltige Produktlabel können in der Steinbock-Zertifizierung mit der gesamten Leistung des Hotels verbunden werden.

Letztlich ist die Steinbock-Zertifizierung Mitglied des EU-Projektes Visit (www.yourvisit.info), welches über zehn europäische Umwelt-Label im Tourismus vereint. Visit hat für touristische Umwelt- und Nachhaltigkeitszeichen Kriterien formuliert. Visit wurde 2003 mit dem spanischen Preis für Nachhaltigkeit im Tourismus ausgezeichnet. Von Bedeutung dürfte die Beziehung zwischen den Visit-Labels und dem EU-Umweltzeichen werden, welches neu auch für Hotels vergeben werden kann.

Ausblick

Eine umfassende Beurteilung über alle Dimensionen von Nachhaltigkeit benötigt beim Hotelier die innere Überzeugung und den Willen, mit einem solchen Beurteilungsprozess die

eigene Leistung zu verbessern – und es benötigt einige Tage Arbeit. Einmal beurteilt und vom externen Auditor überprüft, empfinden die Hoteliers den Ansatz positiv.

Gegenwärtig sind weitere Hotels im Zertifizierungsprozess. Darüber hinaus wird eine stärkere institutionelle Abstützung in der Schweiz und auf europäischer Ebene angestrebt, und die Zertifizierungskriterien sollen im laufenden Jahr überarbeitet werden. Periodische Workshops im Kreis der zertifizierten Hotels dienen dem Erfahrungsaustausch, wie beispielsweise an der Fachmesse Igeho zum «Benchmarking des Energie- und Ressourcenverbrauchs».

Als erste Nachhaltigkeitsleistungsbeurteilung einer spezifischen Branche könnte das Label über die Hotelbranche hinaus mithelfen, dass auch in weiteren Branchen eine Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistung entwickelt wird.

	Prozesse	Leistungen an Kunden	Leistungen an Stakeholder	Systematik
	= definiert	Zufriedenheit	-	Kundensicht
ISO 9001	definiert	-	-	Prozesse
ISO 14001	definiert	-	Umwelleistung kontinuierlich verbessern	Management-Kreislauf
Steinbock-Nachhaltigkeitszertifizierung	-	definiert	gemessen (Umwelt, Mitarbeitende, Kultur, Wirtschaft)	Nachhaltigkeit

Grafik 3: Schwerpunkte verschiedener unterstützender Systeme für die Hotellerie.

Literatur

- ▶ Karl Koch: Monetärer Nutzen der Landschaft, Umwelt Focus 6/2002, S. 39–41
- ▶ Schmid-Schönbein, Rufer, Braunschweig (2004): Mit Nachhaltigkeit zu langfristigen Unternehmenserfolg. Eine Einführung ins Nachhaltigkeitsmanagement. zur Publikation angenommen von iO (2004)
- ▶ Sustainable Development of Tourism: WTO Secretary-General report for World Summit on Sustainable Development (Commission on Sustainable Development acting as the preparatory committee for the World Summit on Sustainable Development Organizational session 30 April–2 May 2001) www.world-tourism.org/sustainable/wssd/sg-report.htm