



Angewandte Linguistik

Tanja Fegble

Wie Schweizer Hotels über ihr nachhaltiges Engagement kommunizieren

Chancen und Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation in der Hotellerie und deren Best Practices

Graduate Papers
in Applied
Linguistics 18



Die vorliegende Arbeit wurde am Departement Angewandte Linguistik der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften im Frühlingssemester 2022 als Masterarbeit im Masterstudiengang Angewandte Linguistik, Vertiefung Organisationskommunikation, verfasst (Referentin Prof. Dr. Wibke Weber) und mit dem Farner Award of Academic Excellence ausgezeichnet.

Das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW betreibt Angewandte Linguistik als transdisziplinär orientierte Sprachwissenschaft. Diese befasst sich mit den Problemen der realen Welt, in denen Sprache eine zentrale Rolle spielt. Sie identifiziert, analysiert und löst diese Probleme einerseits durch die Anwendung linguistischer Theorien, Methoden und Resultate, andererseits durch die Entwicklung neuer theoretischer und methodischer Ansätze.

In den *Graduate Papers in Applied Linguistics* veröffentlicht das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW preisgekrönte Abschlussarbeiten von Studierenden des Bachelorstudiengangs Angewandte Sprachen, des Bachelorstudiengangs Kommunikation, des Masterstudiengangs Angewandte Linguistik und des MAS Communication Management and Leadership

Kontakt

ZHAW Angewandte Linguistik
Theaterstrasse 15c
Postfach
8401 Winterthur

info.linguistik@zhaw.ch

+41 (0) 58 934 60 60

Tanja Fegble 2022: Wie Schweizer Hotels über ihr nachhaltiges Engagement kommunizieren. Chancen und Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation in der Hotellerie und deren Best Practices. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. (Graduate Papers in Applied Linguistics 18).

DOI 10.21256/zhaw-2812 (<https://doi.org/10.21256/zhaw-2812>)

Vorwort

«Tue Gutes und sprich darüber». Dieses Motto einer Interviewpartnerin habe ich mir mit dieser Arbeit zu Herzen gelegt. Sie ist das Ergebnis von viel Schaffensfreude und so manch grübelnden Nächten und soll im Vorantreiben einer nachhaltigen Entwicklung zumindest einen kleinen Beitrag leisten.

Auf diesem intensiven und äusserst spannenden Weg haben mich unzählige Personen begleitet und tatkräftig unterstützt. Ein herzliches Dankeschön gebührt meiner Betreuerin Frau Prof. Dr. Wibke Weber, welche allzeit ein offenes Ohr für meine Anliegen hatte. Ein grosses Merci geht an all die Hotels, die so eifrig meinen Fragebogen ausgefüllt haben sowie an Frau Corinne Rüegg von der Kartause Ittingen und Frau Sandra Heim von HotellerieSuisse. Sie haben meiner Umfrage das nötige Expertenwissen beige-steuert. Ein spezieller Dank gebührt den sieben Interviewpartner:innen des CERVO Mountain Resorts, des Hotels Kartause Ittingen, des Hotels Continental, des Schlosshotels Wartegg und des Widder Hotels, welche mit viel Bereitschaft, Geduld und Offenheit meine Interviewfragen beantwortet haben. Es war eine wahre Freude zu sehen, wie viel Hingabe und Fleiss in ihrem nachhaltigen Engagement steckt.

Ein weiterer Dank geht an meine fleissigen Lektor:innen Anja Hess, Brigitta Fegble, Sarah Fegble und Daniel Frick. Ihr habt mir geholfen, meiner Arbeit den notwendigen Feinschliff zu verleihen.

Zuletzt möchte ich mich bei meinem Freundeskreis und speziell bei meiner wunderbaren Familie und meinem Freund für die liebevolle Unterstützung bedanken. Ihr habt mich stets motiviert, meine Bestleistung zu geben.

Inhalt

	Abstract	3
1	Einleitung	4
1.1	Fragestellung	5
1.2	Zielsetzung	5
1.3	Aufbau der Arbeit	6
2	Theoretische Grundlagen.....	7
2.1	Makroebene: Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung im Tourismus.....	7
2.2	Mesoebene: Einordnung des nachhaltigen Engagements von Schweizer Hotels	12
2.3	Nachhaltigkeitsnachweise im Tourismus.....	19
2.4	Nachhaltigkeitskommunikation.....	23
3	Methodik	35
3.1	Forschungsdesign.....	35
3.2	Quantitative Online-Befragung	36
3.3	Qualitative Experteninterviews	39
3.4	Qualitative Inhaltsanalyse der Website	42
3.5	Gütekriterien der Methoden	44
4	Ergebnisse	47
4.1	Datensatz der Online-Umfrage.....	47
4.2	Nachhaltigkeitszertifikate	48
4.3	Chancen der Nachhaltigkeitskommunikation.....	50
4.4	Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation	52
4.5	Stand Nachhaltigkeitsengagement und -kommunikation	55
4.6	Organisation und Zuständigkeiten.....	59
4.7	Nachhaltigkeitsdimensionen- und -themen	60
4.8	Botschaftsgestaltung und -vermittlung	62
4.9	Kommunikationskanäle	69
4.10	Zielgruppen und Wirkung	73
4.11	Allgemeine Best Practices	77
5	Diskussion der Ergebnisse	79
5.1	Stand der Nachhaltigkeitskommunikation	79
5.2	Chancen & Herausforderungen.....	80
5.3	Kommunikationsprozess	81
5.4	Best Practices.....	86

6	Schlussbetrachtung	88
6.1	Zusammenfassung und Fazit.....	88
6.2	Kritische Gesamtreflexion	89
6.3	Ausblick	91
	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	93
	Bibliographie.....	95
	Anhang	100
	A Quantitative Online-Umfrage	100
	B Qualitative Experteninterviews.....	100
	C Qualitative Inhaltsanalyse der Website.....	100

Abstract

Spätestens seit der neuen Tourismusstrategie des Bundes im Jahr 2021 ist das Thema Nachhaltigkeit auf die Agenda der Schweizer Hotels gerückt. Viele Hotels sind nachhaltig engagiert, die Kommunikation darüber scheint aber noch in Kinderschuhen zu stecken. Um seine positive Wirkung zu entfalten, ist die Nachhaltigkeitskommunikation elementar. Gleichzeitig gibt es aber noch wenig wissenschaftliche Erkenntnisse, wie Hotels diese Aufgabe bewältigen, sowie ein unklares Verständnis, wie eine effektive Nachhaltigkeitskommunikation gelingt. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel dieser Arbeit, aus einem ganzheitlichen Ansatz heraus zu untersuchen, wie Schweizer Hotels ihre Nachhaltigkeitskommunikation gestalten. Nach einer theoretischen Einführung in die Thematik wird analog zum Mixed-Methods-Design zunächst eine quantitative Befragung durchgeführt und deren Ergebnisse anschliessend durch qualitative Experteninterviews und eine Website-Analyse vertieft werden. Die Resultate zeigen, dass die Schweizer Hotels noch nicht umfänglich über alle Bereiche ihres Nachhaltigkeitsengagements berichten und Mühe haben, Nachhaltigkeit auf interessante Weise zu vermitteln. Während Nachhaltigkeitsnachweise wie Swisstainable und ibex fairstay sowie Hotelkooperationen bereits eine Unterstützung bieten, ermöglicht diese Arbeit den Hotels einen umfassenderen Blick über den Kommunikationsprozess der Nachhaltigkeitskommunikation, deren Chancen und Herausforderungen sowie ein Orientierungsrahmen, um den eigenen Stand zu evaluieren. Zudem werden Best Practices ermittelt, um Wege zu zeigen, wie Hotels über ihr nachhaltiges Engagement kommunizieren können.

At the latest since the new tourism strategy of the Swiss government in 2021, the topic of sustainability has moved onto the agenda of Swiss hotels. Many hotels are committed to sustainability, but communication about it still seems to be in its early stages. In order to unfold its positive effect, sustainability communication is crucial. At the same time, however, there is still little scientific knowledge on how hotels manage this task, as well as an unclear understanding of how effective sustainability communication can be achieved. Given this background, the aim of this paper is to take a holistic approach to examine how Swiss hotels design their sustainability communication. After a theoretical introduction to the topic, a quantitative survey will be conducted first, its results will then be deepened by qualitative expert interviews and a website analysis according to mixed-methods design. The results show that Swiss hotels do not yet inform fully on all areas of their sustainability engagement and struggle to communicate about sustainability in an interesting way. While sustainability labels such as Swisstainable and ibex fairstay, and hotel collaborations already provide support, this work allows hotels to take a broader look at the sustainability communication process, its opportunities and challenges, and offers a guidance framework for evaluation their own communication status. In addition, best practices are identified to show how hotels can communicate about their sustainable engagement.

1 Einleitung

Nachhaltigkeit ist heutzutage in aller Munde. Auch der Schweizer Bundesrat hat sich das Thema Nachhaltigkeit in seiner neuen Tourismusstrategie gross auf die Fahne geschrieben. Dabei gelingt ein nachhaltiger Tourismus nur dann, wenn alle Stakeholder beteiligt sind. Der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen ist elementar, damit auch zukünftige Generationen davon profitieren können. Dies hat die nationalen Tourismusverbände und -organisationen mitunter veranlasst, ein neues Nachhaltigkeitsprogramm mit dem Namen Swisstainable ins Leben zu rufen. Es soll den Gäste eine Orientierung bieten und allen Schweizer Betrieben im Tourismus offenstehen, die sich nachhaltig engagieren möchten (Schweiz Tourismus, 2020b). Auch die Hotellerie muss sich die Frage stellen, wie eine langfristige Nachhaltigkeit gelingt und wirtschaftliche, ökologische und soziale Anforderungen in Einklang gebracht werden. Bereits viele Schweizer Hotels unternehmen Anstrengungen in ihrer nachhaltigen Entwicklung und sind Teil des Swisstainable-Programms oder haben andere von der Branche anerkannte Nachhaltigkeitsnachweise wie die *Spezialisierung Green* und *Sustainable Living* oder die *Zertifizierung ibex fairstay*.

Allerdings fällt bei ersten Recherchen auf den Hotelwebsites auf, dass die Nachhaltigkeitskommunikation in der Schweizer Hotellerie unterschiedlich und mit einigen Ausnahmen im Vergleich zu ihrem nachhaltigen Engagement eher gering ausfällt. Einerseits lässt sich dies durch die Komplexität des Nachhaltigkeitskonzeptes an sich erklären, welches die Kommunikation darüber zu einer Herausforderung für Unternehmen macht (Glausch, 2017, S. 186). Andererseits, wird in neueren Forschungen ein im Tourismus als «Greenhushing» bezeichnetes Phänomen beschreiben, welches die absichtlich zurückhaltende Nachhaltigkeitskommunikation der Tourismusbetriebe beschreibt (Ettinger et al., 2021; Font et al., 2017). Drittens gibt es im Kontext der Hotellerie wenig Forschung, welche ein ganzheitliches Verständnis von Nachhaltigkeitskommunikation adressieren. Primär lässt sich Literatur zum Marketing von grünen Hotels und somit zur angebotsseitigen Kommunikation und dem Fokus auf die ökologische Nachhaltigkeit finden (Tölkes, 2018, S. 10).

Zur Erreichung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsziele spielt jedoch die integrierte Nachhaltigkeitskommunikation eine zentrale Rolle. Sie nimmt für Unternehmen eine zentrale Funktion ein, indem sie die Legitimation der Unternehmensaktivitäten sicherstellt, zur Reputation und Imagesteigerung beiträgt, Differenzierungsvorteile bringt, den Dialog fördert sowie zur Motivation der Mitarbeitenden und positiven Verhaltensänderung von Stakeholder führen kann (Brugger, 2010, S. 89–94; Tölkes, 2018, S. 16). Obwohl der Forschungsstand zur Nachhaltigkeitskommunikation in der Hotellerie im Vergleich zu anderen Branchen gering ausfällt, gewinnt dieser Bereich in jüngster Zeit an Aufmerksamkeit und Relevanz (u.a. Franzoni & Avellino, 2019; Tölkes, 2018). Für den Schweizer Tourismus stellt die Nachhaltigkeit in der Hotellerie ein zentrales Thema dar, deshalb ist es wichtig, den Prozess der Nachhaltigkeitskommunikation zu verstehen und den Hotels Wege aufzuzeigen, wie eine effektive Nachhaltigkeitskommunikation gelingen kann.

1.1 Fragestellung

Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Nachhaltigkeit im Tourismus und der Hotellerie widmet sich das Forschungsinteresse dieser Arbeit der folgenden übergeordneten Fragestellung, begleitet von vier Unterfragen:

Wie gestalten Schweizer Hotels ihre Nachhaltigkeitskommunikation?

- Welche Chancen und Herausforderungen sind mit der Nachhaltigkeitskommunikation verbunden?
- Wie ist der Stand der Nachhaltigkeitskommunikation in Schweizer Hotels? Spiegelt sich das Phänomen des *Greenhushings* in den Resultaten wider?
- Wie gestaltet sich der Prozess der Nachhaltigkeitskommunikation? Wer kommuniziert welche Themen wie über welche Kanäle an welche Zielgruppen?
- Welche Best Practices lassen sich finden?

Die Frage 1 zielt darauf ab, Chancen der Nachhaltigkeitskommunikation in der Schweizer Hotellerie sowie deren Herausforderungen zu ergründen. Die Frage 2 untersucht den Stand der Nachhaltigkeitskommunikation in Schweizer Hotelbetrieben. Die zentrale Frage ist, inwieweit die Kommunikation der Nachhaltigkeitsbestrebungen in Schweizer Hotels, die sich für Nachhaltigkeit engagieren, verankert ist. Eine weitere Frage ist, ob sich hier auch das Phänomen des *Greenhushings*, also die bewusst zurückhaltende Nachhaltigkeitskommunikation, welches sich in jüngsten Forschungen im Tourismusbereich finden lässt, widerspiegelt (vgl. Kap. 2.4.3). Um die Nachhaltigkeitskommunikation in seinen Einzelheiten zu betrachten und die Frage 3 zu beantworten, wird die Lasswell-Formel als Strukturierungshilfe des Kommunikationsprozesses zur Hilfe genommen. Die Elemente des Kommunikationsprozesses werden in Kapitel 2.4.5 unter Berücksichtigung der Merkmale der Hotellerie theoretisch erklärt. Die vierte Frage soll durch die qualitativen Erkenntnisse und unterstützt durch die Theorie beantwortet werden, um den Schweizer Hotels Best Practices¹ aufzuzeigen und ihnen damit einen Mehrwert zu bieten.

1.2 Zielsetzung

Basierend auf der Forschungsfrage und deren Teilfragen werden die folgenden Zielsetzungen formuliert: Die Masterarbeit vermittelt einerseits eine Basis zum aktuellen Forschungsstand des Konzepts der Nachhaltigkeit sowie der Nachhaltigkeitskommunikation im Tourismus, mit Fokus auf die Schweizer Hotellerie. Andererseits dient sie als Orientierungshilfe für Schweizer Hotels, die sich im Bereich Nachhaltigkeit engagieren, indem diese den eigenen aktuellen Stand zur Nachhaltigkeitskommunikation mit dem ihrer Mitbewerbenden vergleichen können. Drittens sollen die Resultate dieser Arbeit eine erste Hilfestellung für

¹ Der Best Practice-Ansatz basiert darauf, Erfolgsbeispiele und -faktoren zu identifizieren und von diesen zu lernen (Baumgarth & Binckebanck, 2014, S. 182–183)

Schweizer Hotels darstellen, indem sie Best Practices im Hinblick auf die Nachhaltigkeitskommunikation in der Hotellerie herauskristallisieren und vermitteln.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit ist in sechs Kapitel strukturiert. Während in diesem Kapitel ein Überblick in das Forschungsinteresse, die Fragestellung sowie die Zielsetzung dieser Arbeit verschaffen wurde, erfolgt in Kapitel 2 eine Einführung in die Thematik der Nachhaltigkeit, des nachhaltigen Engagements, der Nachhaltigkeitsnachweise sowie der Nachhaltigkeitskommunikation. Dies ermöglicht eine Basis für die empirische Analyse sowie eine Annäherung an den aktuellen Forschungsstand zur Nachhaltigkeitskommunikation. Das Kapitel 3 stellt anschliessend das Mixed-Methods-Design der empirischen Untersuchung vor und beschreibt das explanative, sequenzielle Vorgehen der drei Methoden quantitative Online-Befragung, qualitative Experteninterviews sowie Inhaltsanalyse der Website.

Nach den Untersuchungen findet in Kapitel 4 die Präsentation der Ergebnisse statt, wobei der Fokus auf den Resultaten des Fragebogens liegt und jene aus den qualitativen Methoden in den jeweiligen Unterkapiteln zusätzlich vertiefere Erkenntnisse liefern. In Kapitel 5 erfolgt die Beantwortung der Forschungsfrage, indem die Ergebnisse zu den Teilfragen bezüglich der Chancen und Herausforderungen sowie dem Stand der Nachhaltigkeitskommunikation und den Elementen des Kommunikationsprozesses präsentiert und Best Practices aufgezeigt und diskutiert werden. Am Ende wird in Kapitel 6 das wissenschaftliche Vorgehen sowie die Erkenntnisse kritisch reflektiert und ein Fazit mit Ausblick auf weiterführende Forschungsmöglichkeiten gezogen.

2 Theoretische Grundlagen

Um die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Hotellerie zu verstehen, erfolgt als Erstes in Kapitel 2.1 eine theoretische Einbettung des Themas in seinen gesellschaftspolitischen Rahmen. Anschliessend wird das nachhaltige Engagement im Kontext der Schweizer Hotelbetriebe beleuchtet (Kap. 2.2) und ein Verständnis zu den branchenrelevanten Nachhaltigkeitsnachweisen geschaffen (Kap. 2.3). Das Kapitel 2.4 endet mit der Theorie zur Nachhaltigkeitskommunikation, wobei der aktuelle Forschungsstand im Tourismus sowie heutige Ansätze der integrierten Kommunikation beschrieben werden.

2.1 Makroebene: Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung im Tourismus

Dieses Kapitel führt zuerst in die Entstehungsgeschichte der beiden Begriffe Nachhaltigkeit und Nachhaltige Entwicklung als Leitbild ein. Danach werden aktuelle internationale sowie nationale Bestrebungen und Schweizer Organisationen im Tourismus beschrieben, welche einen zentralen Einfluss auf die nachhaltige Ausrichtung der Schweizer Hotellerie nehmen.

2.1.1 Geschichtliche Einordnung

Die Begriffe Nachhaltigkeit und Nachhaltige Entwicklung werden zwar oftmals synonym verwendet, bedeuten aber nicht das Gleiche. Während Nachhaltigkeit das angestrebte Ziel ist, meint Nachhaltige Entwicklung einen Prozess gesellschaftlicher Veränderung (Kropp, 2019, S. 6). So kann Nachhaltigkeit auch als Ergebnis des Prozesses der nachhaltigen Entwicklung verstanden werden. Der Prozess einer nachhaltigen Entwicklung entspricht aufgrund seines Abstraktionsgrades im Kern einem gesellschaftspolitischen Interesse. Dennoch lässt sich der Nachhaltigkeitsdiskurs auf allen sozialen Ebenen – der Makro-, Meso- und Mikroebene – vorfinden (Lingnau et al., 2021, S. 35–36). Der Begriff Sustainability, auf Deutsch Nachhaltigkeit, stammt ursprünglich vom lateinischen Verb «substinere», was «erhalten» meint. Aufgekommen ist dieser Ausdruck bereits vor ungefähr 300 Jahren im Zusammenhang mit der Forstwirtschaft. Dem Wald sollte nur so viel Holz entnommen werden, wie die Regenerationsfähigkeit des Waldes nicht bedroht ist. Somit konzentrierte sich das Nachhaltigkeitsverständnis auf eine ökologische Dimension - jene der Umwelt und deren natürlichen Ressourcen (Prexl, 2010, S. 39).

1972: Club of Rome – «The Limit of Growth»

Zu Beginn der 1970-er Jahre spielte nebst dem ökologischen zunehmend auch der ökonomische Aspekt im Zusammenhang mit Wachstum eine Rolle. Auslöser dafür waren das im Jahr 1972 gegründete Umweltprogramm der Vereinten Nationen sowie der Bericht «The Limit of Growth» des Club of Rome, welcher die Konsequenzen des ungebremsten Wirtschaftswachstums aufzeigte. Der Bericht warnte spezifisch vor den dramatischen Folgen

des exponentiellen Wachstums der Weltbevölkerung und der explodierenden Nachfrage der Industrie nach Ressourcen (Hoppe & Wolling, 2017, S. 340).

1987: Brundtland-Bericht: das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung

In den 1980-er Jahren erhielt Nachhaltigkeit zunehmend an internationaler und politischer Bedeutung - insbesondere in Zusammenhang mit dem «Our Common Future»-Bericht der UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung im Jahr 1987. Ziel des sogenannten Brundtland-Berichts war die Verbesserung der bis anhin als unbefriedigend geltende Umweltpolitik der Vereinten Nationen. Verbesserungsvorschläge waren gefragt und das Thema Umweltschutz wurde stärker in den Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Entwicklung gebracht. Der Fokus lag darauf, durch Massnahmen nachhaltigkeitsorientierte Ziele zu erreichen, was Akteur:innen animierte, eine nachhaltige Entwicklung zu fördern (Osraneck, 2017, S. 26). Der Brundtland-Bericht legte mit seinem Verständnis der nachhaltigen Entwicklung den Grundstein für ein neues und umfassendes gesellschaftspolitisches Leitbild (Hauff, 2014, S. 2). So lautet die heute noch gültige Definition:

Sustainable Development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs [...]. (Secretary-General & Development, 1987, S. 54)

Übersetzt bedeutet eine nachhaltige Entwicklung demnach, dass die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt werden, ohne zu riskieren, dass jene der zukünftigen Generationen nicht mehr befriedigt werden können. Gemäss Godemann und Michelsen (2011, S. 5) bezieht sich «Nachhaltige Entwicklung» als ethisch motiviertes, normatives Leitbild auf eine Form des Wirtschaftens und einen Lebensstil, die unsere Zukunft nicht gefährden. Obwohl sein Konkretisierungsgrad gering war und Raum für Interpretationen zulies, leistete der Bericht einen massgeblichen Beitrag, indem weltweit die Diskussion über Wege zu einer nachhaltigen Entwicklung ins Rollen gebracht wurden. Dem Bericht lag eine optimistische Sicht zugrunde mit der Forderung einer neuen Ära des Wirtschaftswachstums. Dieses soll ökonomisch stark sowie sozial und ökologisch nachhaltig sein (Hauff, 2014, S. 10).

Ab 1987: Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Mit dem Brundtland-Bericht erfolgte eine Präzisierung des gesellschaftspolitischen Interesses (Lingnau et al., 2021, S. 35). So legt die Forderung nahe, dass die Nachhaltigkeit nebst der ökologischen, auch eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Komponente innehat (Augsbach, 2020, S. 16). Diese Differenzierung in die drei Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt, Soziales und Wirtschaft hat sich spätestens seit Mitte der 1990-er Jahren durchgesetzt (Hauff, 2014, S. 32). In Zusammenhang mit den drei Dimensionen ist in der Literatur auch vom Nachhaltigkeitsdreieck oder dem Dreisäulenkonzept die Rede. Letzteres besagt, dass nachhaltiges Handeln auf lange Sicht nur dann möglich ist, wenn die drei Säulen Umwelt,

Gesellschaft und Wirtschaft im Einklang sind. Die Umwelt soll geschont, eine leistungsfähige Wirtschaft heute und ökonomisches Wachstum auch in Zukunft erhalten bleiben sowie das Zusammenleben der Menschheit durch Gerechtigkeit und einen fairen Umgang miteinander geprägt sein (Augsbach, 2020, S. 16). Allgemein herrscht nach wie vor ein breiter Konsens, dass vor allem der ökologischen Dimension eine grosse Bedeutung zukommt, denn ein gut funktionierendes Ökosystem hat einen zentralen Einfluss auf das soziale Wohlbefinden und die Produktion von Gütern und Dienstleistungen (Hauff, 2014, S. 10, 33).

1992: Rio-Konferenz - Verpflichtung zum Leitbild nachhaltiger Entwicklung

Der Brundtland-Bericht, welcher auch den Vorschlag einer Weltkonferenz enthielt, gilt als wichtiger Pfeiler für die Einberufung der United Nations Conference on Environment and Development im Jahr 1992. An der sogenannten Rio-Konferenz verpflichteten sich 178 Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen zum Leitbild Nachhaltiger Entwicklung, was international eine wachsende politische Gestaltungsorientierung erfuhr. Das verabschiedete Aktionsprogramm, die Agenda 2021, führte dabei die Ziele von Industrie- und Entwicklungsländern zusammen (Hauff, 2014, S. 11). Während die Rio-Dokumente lediglich Rahmenvereinbarungen ohne messbare Verpflichtungen festhielten, standen in den darauffolgenden Jahren die Überprüfbarkeit und das Erzeugen einer genauen Vorstellung darüber, wie eine Nachhaltige Entwicklung in Politik und Gesellschaft umgesetzt werden kann, im Vordergrund. Zur Erreichung eines wünschenswerten Zustandes sind insbesondere Zielformulierungen essenziell (Osranek, 2017, S. 28).

2002: UN-Millenniumsziele

Weit verbreitet sind die im Jahr 2002 von der UNO und seinen Mitgliedstaaten formulierten acht UN-Millenniumsziele und der Entwurf eines konkreten Massnahmenpakets im Kampf gegen Armut, Hunger und Krankheiten sowie zum Schutz der Umwelt und der Förderung der globalen Zusammenarbeit. Allerdings wurden die für das Jahr 2015 formulierten Ziele nur unzureichend erfüllt, sodass eine Post-2015-Entwicklungsagenda entworfen wurde, die im Herbst 2015 die Agenda 2030 bildete (Osranek, 2017, S. 29–30).

2015: Agenda 2030 – 17 Nachhaltigkeitsziele

Die in der Agenda 2030 verabschiedeten 17 Nachhaltigkeitsziele und 169 Zielvorgaben der Vereinten Nationen, auch bekannt unter der englischen Bezeichnung «Sustainable Development Goals», dienen als weltweiter Plan zur Förderung des Friedens und Wohlstandes sowie dem Schutz des Planeten. Die Ziele bringen die ökologische, soziale und wirtschaftliche Dimension der nachhaltigen Entwicklung ins Gleichgewicht. In Ziel 12 ist dokumentiert, dass Unternehmen Nachhaltigkeitsinformationen in ihrer Kommunikation aufnehmen sollten (Hamele, 2017, S. 132; United Nations, o. J.).

Nachhaltigkeit im internationalen Tourismus

Spätestens seit den 90-er Jahren und im Zusammenhang mit den globalen Initiativen und der UN-Konferenz in Rio de Janeiro ist Nachhaltigkeit als Konzept auch im Tourismus fest verankert (Schuler & Pirchl-Zaugg, 2021, S. 9). Die Sustainable Development Goals bilden hierzu eine entscheidende Grundlage für den Tourismus und die Tourismusstrategie der Schweiz (vgl. Kap. 2.1.1). Denn die Umsetzung der meisten Ziele ist durch den Tourismus beeinflussbar, einige betreffen den Sektor direkt (Schweiz Tourismus, 2021b, S. 5). So widmen sich die Unterziele des globalen Ziels 12 «Sicherstellung nachhaltiger Konsum und Produktionsmuster» auf Instrumente zur Schaffung von Arbeitsplätzen und die Förderung lokaler Produkte sowie der Kultur im Tourismus (Hamele, 2017, S. 132).

Welttourismusorganisation der Vereinten Nationen

Die Welttourismusorganisation, kurz WTO, ist als Sondereinheit der Vereinten Nationen für die Förderung eines nachhaltigen Tourismus weltweit verantwortlich. Die WTO stellt eine wichtige Unterstützung dar, indem er die Tourismuspolitik vorantreibt und Wissen bereitstellt (World Tourism Organization, o. J.). Mittlerweile besteht die Organisation aus 160 Mitgliedstaaten. Vor dem Hintergrund der Sustainable Development Goals soll ein nachhaltiger Tourismus laut WTO (2013, S. 17–18):

- Umweltressourcen, als Schlüsselement der touristischen Entwicklung, in einer Weise nutzen, dass ökologische Prozesse erhalten bleiben. Der Schutz der Natur und Biodiversität sind dabei zentrale Pfeiler.
- Die soziokulturelle Identität respektieren, das kulturelle Erbe und traditionelle Werte behalten sowie das interkulturelle Verständnis und Toleranz fördern.
- Einen nachhaltig tragfähigen Wirtschaftsbetrieb sicherstellen, einschliesslich fairer Arbeitsbedingungen und Sozialdienstleistungen.

Damit der Übergang zu nachhaltigen Entwicklungswegen gelingt und die Ziele erreicht werden, braucht es jedoch klare Richtlinien und Strategien nicht nur auf globaler, sondern auch auf nationaler und lokaler Ebene (Hauff et al., 2018, S. 25). In der Schweiz und insbesondere im Tourismus hat Nachhaltigkeit eine zentrale Bedeutung und ist fester Bestandteil der strategischen Ausrichtung (Schuler & Pirchl-Zaugg, 2021, S. 11).

2.1.2 Nachhaltigkeit im Schweizer Tourismus

Nebst gesetzlichen Verpflichtungen beruht der hohe Stellenwert von Nachhaltigkeit im Schweizer Tourismus auf der zentralen Bedeutung einer intakten Natur und Landschaft. Erlebnisse in der Natur sind wichtige Bestandteile des touristischen Angebotes und verhelfen dem Sektor zum ökonomischen Erfolg. Die gestiegene Sensibilisierung zeigt sich auch in neuen Forschungserkenntnissen, umweltbedingten Tatbeständen und in einem sich wandelnden Bedürfnis in der Gesellschaft, den Medien, der Politik, in der Wirtschaft und im

Tourismussektor (HotellerieSuisse, 2021a, S. 4). Eine nachhaltige Entwicklung bietet dabei einige Chancen, die es laut dem Schweizer Bundesrat (2021, S. 26) wahrzunehmen gilt, um die Nation «als eine weltweit führende nachhaltige Tourismusdestination zu positionieren». Um dieses Ziel zu erreichen, ist gemäss Schuler und Pirchl-Zaugg (2021, S. 11) eine einheitliche Nachhaltigkeitsstrategie, welche ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt und zugleich die wirtschaftliche Tragfähigkeit sicherstellt, notwendig. Auch erfordert eine nachhaltige Tourismusentwicklung die Teilnahme aller Anspruchsgruppen, eine starke politische Führung sowie eine breite Konsensbildung (UNEP & UNWTO, 2005, S. 11–12). Passend dazu verabschiedete jüngst der Bund die neue Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 sowie die neue Tourismusstrategie.

Juni 2021: Neue Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030

Die neue Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 wurde am 23. Juni 2021 verabschiedet und ist neu auf 10 Jahre festgelegt. Ein Referenzrahmen stellt die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der UNO mit seinen 17 globalen Zielen dar (vgl. Kap. 2.1.1). Ziel ist es, die verschiedenen Interessen der Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt in allen Bereichen der Politik ausgewogen zu berücksichtigen (Schuler & Pirchl-Zaugg, 2021, S. 12).

November 2021: Neue Tourismusstrategie des Bundes

Im Schweizer Tourismus spiegelt sich die Ausrichtung auf eine nachhaltige Entwicklung in der am 10. November 2021 verabschiedeten neuen Tourismusstrategie des Bundes (2021) wider. Die vier Ziele der bisherigen Tourismusstrategie «Rahmenbedingungen verbessern, Unternehmertum fördern, Chancen der Digitalisierung nutzen und Attraktivität des Angebots und des Marktauftritts stärken» wird durch das Ziel 3 «Zur nachhaltigen Entwicklung beitragen» ergänzt. Die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit durchdringt dabei die bisherigen Ziele und Handlungsfelder der Tourismusstrategie. Sie hat einen zentralen Einfluss auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktivität des Schweizer Tourismus, verbessert die Ressourceneffizienz, trägt zum Erhalt der landschaftlichen und baukulturellen Qualitäten der Schweiz bei und stärkt den Tourismus als attraktiven Arbeitgeber. Ergänzend zum Ziel 3 gehört auch die Massnahme «Umsetzung Swisstainable unterstützen (vgl. Kap. 2.3.2). Die Tourismusstrategie orientiert sich wesentlich an der Entwicklungsagenda der Vereinten Nationen (Der Bundesrat, 2021, S. 26–29, 38).

2.1.3 Organisationen des Schweizer Tourismus und der Hotellerie

Nachfolgend werden die für die Schweizer Hotelbetriebe und diese Arbeit relevanten Akteur:innen beschrieben, welche eine nachhaltige Ausrichtung verfolgen und den Hotels nebst den internationalen und nationalen Richtlinien eine Hilfestellung bieten (vgl. Kap. 2.1.-2.3).

Schweiz Tourismus

Als nationale Marketingorganisation fördert Schweiz Tourismus im Auftrag des Bundes die weltweit touristische Nachfrage für die Ferien-, Kongress- und Reisedestination Schweiz (Schweiz Tourismus, 2020a). Mit Swisstainable hat die Organisation jüngst ein Nachhaltigkeitsprogramm geschaffen, dass der Schweiz eine geschärfte Positionierung bieten sowie die touristischen Anbieter:innen zu nachhaltigem Handeln befähigen soll (HotellerieSuisse, 2021b). Das Programm wird in Kapitel 2.3. näher erklärt.

HotellerieSuisse

HotellerieSuisse (2022, S. 2) versteht sich als Kompetenzzentrum und Unternehmerverband der innovativen und nachhaltig ausgerichteten Beherbergungsbetriebe der Schweiz. 1882 gegründet, zählt der Verband rund 3000 Mitglieder, davon 2000 Hotelbetriebe. Auf strategischer Ebene erfolgt die Zusammenarbeit mit Bundesämtern, der Wissenschaft und Partnerorganisationen wie Schweiz Tourismus, um die Tourismusdestination weiter zu stärken (HotellerieSuisse, o. J.-d).

Responsible Hotels of Switzerland

Dass Nachhaltigkeit ein hochaktuelles Thema für den Schweizer Tourismus und speziell die Hotellerie darstellt, zeigt die im November 2021 gegründete Hotelkooperation «Responsible Hotels of Switzerland». Der Verbund, der bis dato 26 führende Schweizer Hotels im Bereich Nachhaltigkeit als Mitglieder zählt, dient dem Wissensaufbau und der branchenübergreifenden Vernetzung. Die Kooperation wird unterstützt von Innotour, dem Förderinstrument des Staatssekretariats für Wirtschaft, SECO (Responsible Hotels of Switzerland, o. J., 2022).

2.2 Mesoebene: Einordnung des nachhaltigen Engagements von Schweizer Hotels

Lag bis anhin der Fokus auf der Makroebene, wird Nachhaltigkeit in diesem Kapitel aus einer unternehmerischen Perspektive und mit Blick auf die Hotellerie betrachtet. Denn der Beherbergungsbranche als Hauptleistungsträgerin des Tourismus kommt eine tragende Rolle im Vorantreiben der Nachhaltigen Entwicklung zu (Hamele, 2017, S. 132; Lingnau et al., 2021, S. 36–37). Nachfolgend wird als Erstes ein Basisverständnis für die Besonderheiten und Merkmale der Hotellerie verschaffen. Anschliessend werden zentrale Begrifflichkeiten sowie die Relevanz des nachhaltigen Engagements für Unternehmen und Hotelbetriebe erläutert und zuletzt Handlungsfelder für Schweizer Hotelbetriebe vorgestellt.

2.2.1 Besonderheiten und Merkmale der Hotellerie

Die Hotellerie als Bestandteil des wirtschaftlichen Bezugsrahmens Tourismus stellt einen bedeutsamen Anteil der touristischen Wertschöpfungskette dar und kann als die Gesamtheit der Betriebe definiert werden, welche den Bedarf nach Beherbergung, Bewirtung und ergänzenden Leistungen abdecken. Die vier Kernelemente des Tourismus sind die Entwicklung und die Distribution der touristischen Dienstleistungen, die Transportleistung, die Beherbergung und Verpflegung sowie Nebenleistungen. Die Hotellerie gehört wie die Gastronomie dem Sektor der Beherbergung und Verpflegung an. Zusammen machen diese das Gastgewerbe aus. Die vier Funktionen des Tourismus sind miteinander vernetzt, beispielsweise sind zwischen den verschiedenen Bereichen überbetriebliche Zusammenarbeiten und gemeinsame Vermarktungsanstrengungen zu vernehmen, die in der Literatur als Destinationsmanagement zusammengefasst werden (Freyberg et al., 2019, S. 20; Gardini, 2015, S. 31).

Zahlen und Fakten der Schweizer Hotellerie

Für die Schweiz sind der Tourismussektor als Querschnittsbranche und insbesondere die Beherbergung zentrale Wirtschaftszweige. Im Jahr 2021 waren rund 4500 Hotelbetriebe geöffnet. 2019 kamen 5.2 Prozent von 5.1 Millionen Arbeitnehmenden in der Schweiz aus dem Gastgewerbe. 2021 sank dieser Anteil aufgrund der Corona-Pandemie auf 4.4 Prozent. Die Hotellerie bleibt dennoch ein wichtiger Arbeitgeber. Im Jahr 2019 generierte die Bruttowertschöpfung des Tourismussektors mit 20,4 Milliarden Schweizer Franken rund drei Prozent der gesamtschweizerischen Bruttowertschöpfung. Die Hotellerie erzielte davon eine Wertschöpfung von über 5,9 Milliarden Schweizer Franken. Im Jahr 2020 brach allerdings die Gesamtleistung des Tourismus aufgrund der Corona-Pandemie auf 14,7 Milliarden Schweizer Franken ein. Dies löste aufgrund der schmalen Margen grosse Liquiditätseingässe in der Hotellerie aus (HotellerieSuisse, 2022, S. 19–26).

Hotelklassifikationen

Um die vielfältigen Erscheinungsformen in der Hotellerie zu erfassen, werden Klassifikationen nach Angebots- und Qualitätskriterien eingesetzt. Die Klassifizierung, welche vom Gesetzgeber oder der Standesorganisation vorgenommen wird, ermöglicht die Preis- und Leistungstransparenz für die Konsument:innen. Zudem dient es den Unternehmen als Werbeargument und bietet die Möglichkeit, sich mit der Konkurrenz zu vergleichen (Gardini, 2015, S. 32). In der Schweiz ist das von HotellerieSuisse im Jahr 1979 eingeführte Klassifikationssystem für Hotelbetriebe von Bedeutung. Unter der Basiskategorie können sich Hotels mit 1 bis 5 Sterne oder als Swiss Lodge klassifizieren lassen. Ergänzend werden die Klassenbesten jeder Kategorie mit dem Zusatz Superior ausgezeichnet (HotellerieSuisse, o. J.-b).

Hotellerie als Dienstleistungssektor und Relevanz der Kommunikation

Hotelbetriebe lassen sich als personenbezogene und kundenpräsenzbedingte Dienstleistungsunternehmen beschreiben, welche durch den Einsatz von immateriellen und materiellen Faktoren direkte Leistungen an Dritte abgeben (Gardini, 2015, S. 52–53). Da Hotelbetriebe insbesondere durch immaterielle Leistungen gekennzeichnet sind, können diese in ihrer Gesamtheit und Qualität den Kunden oftmals nicht präsentiert werden. Sogenannte weiche Faktoren wie die Freundlichkeit der Mitarbeitenden oder ein einzigartiges Ambiente sind schwierig darzustellen.

Um die Immaterialität fassbar zu machen, kommt der Kommunikationspolitik eine besondere Bedeutung zu. Diese stellt gemäss Gardini (2015, S. 3, 513) ein Teilbereich des Marketing-Mix dar, welcher zudem aus der Produkt-, Preis- sowie der Distributionspolitik besteht. Die Kommunikationspolitik umfasst dabei die Gesamtheit aller Kommunikationsmassnahmen und -instrumente, die eingesetzt werden, um das Hotelunternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen zu vermitteln (vgl. Abb. 1) Ziel ist, für den Aufbau des Unternehmensimages und der Marke zu sorgen und den Hotelbetrieb klar zu positionieren. Dafür müssen die verfügbaren Kommunikationsinstrumente so eingesetzt werden, dass die einheitliche Kommunikation der Marke in Erscheinung und Grundaussage erfolgt (Gardini, 2015, S. 301). Während marketingorientierte Ansätze in der Hotellerie auf Anklang stossen, kritisiert Mast (2020, S. 37), dass diese Sicht die komplexen Prozesse der Kommunikation nur sehr grob erfassen. Daher gewinnt der Ansatz der integrierten Unternehmenskommunikation an Bedeutung (vgl. Kap. 2.4.3). Dieser hat zum Ziel, durch Integration verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen und Kommunikationswege zusammenzuführen, um ein einheitliches Bild zu vermitteln (Mast, 2020, S. 18).

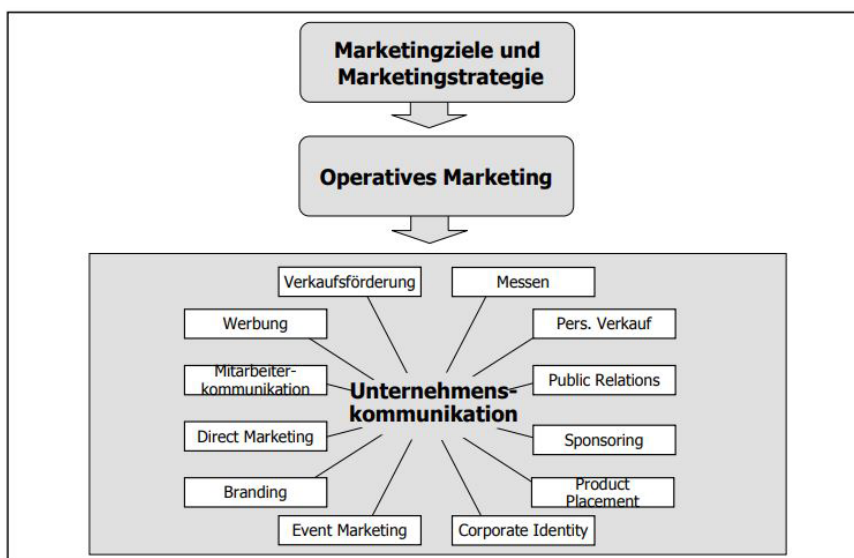


Abbildung 1: Kommunikationsinstrumente im Marketing (Gardini, 2015, S. 514)

Trends in der Hotellerie

Nachdem die Corona-Pandemie das Gastgewerbe in den letzten zwei Jahren massgeblich beeinflusst hat, rücken wieder gesellschaftlich relevante Herausforderungen auf die Agenda (EHL Insights, o. J.; HotellerieSuisse, 2022). Gemäss HotellerieSuisse (o. J.-c) gibt es in der Beherbergungsbranche mehrere Schwerpunkte, welche sich an den aktuellen ökonomischen und sozialen Entwicklungen orientieren und einen wesentlichen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg haben. Diese sind:

- Innovationen
- Future Hospitality
- Digitalisierung und digitale Transformation der Hotellerie
- Nachhaltigkeit

Insbesondere Nachhaltigkeit ist ein Trend, welcher die letzten Jahre der Hotellerie geprägt hat. Ein erhöhtes Nachhaltigkeitsbewusstsein seitens Verbraucher:innen hat neue Massstäbe für die Branche gesetzt, wobei viele Hotelbetriebe auch bereit sind, Verantwortung zu übernehmen (EHL Insights, o. J.; HotellerieSuisse, 2022). Mit dem gesteigerten Nachhaltigkeitsbewusstsein wird das nachhaltige Engagement von Hotels zunehmend wichtiger.

2.2.2 Begrifflichkeiten

Während Nachhaltige Entwicklung in der Definition primär ein gesellschaftspolitisches Konzept darstellt (vgl. Kap. 2.1), ist bei der Anwendung auf der Meso-Ebene meist von Corporate Sustainability, auf Deutsch «Unternehmerische Nachhaltigkeit», oder Corporate Social Responsibility die Rede. Diese fokussieren die Unternehmenssicht auf das Thema Nachhaltigkeit (Lingnau et al., 2021, S. 36–37). Zwar bedeuten die beiden Begriffe nicht ganz dasselbe, sie werden jedoch in der Literatur häufig synonym verwendet (Prexl, 2010, S. 56). Im Zusammenhang mit der unternehmerischen Nachhaltigkeit verwenden Forschende wie Brugger (2010, S. 1, 26) und Prexl (2010, S. 51–56, 124) Bezeichnungen wie nachhaltiges Handeln, Corporate Engagement, Nachhaltigkeitsengagement und nachhaltiges Engagement oftmals in einem ähnlichen Kontext. Für diese Arbeit wird primär der Begriff des nachhaltigen Engagements verwendet. Glausch (2017, S. 167) versteht unter diesem Begriff die Anstrengungen von Unternehmen, «um (s)einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft zu leisten». Ursprünglich stammt die Bezeichnung «Engagement» aus dem englischsprachigen Bereich und meint den intensiven Einsatz für eine Sache, welcher auch aus Verbundenheit oder Pflichtgefühl erfolgen kann (Neues Wort, 2022). Warum das nachhaltige Engagement vor allem im Tourismussektor und der Hotellerie im Fokus der Aufmerksamkeit steht, beschreibt das folgende Kapitel.

2.2.3 Relevanz des nachhaltigen Engagements

Heutzutage sehen sich Unternehmen von der Gesellschaft und von Konsument:innen zunehmend mit Forderungen nach mehr Transparenz über die unternehmerischen Werte konfrontiert. Besonders das Interesse über das nachhaltige Engagement der Betriebe steigt. Immer mehr Unternehmen sind sich des öffentlichen Drucks bewusst und erkennen, dass sie eine tragende Rolle spielen und sich gegenüber der Umwelt und Gesellschaft verantworten müssen, um langfristig Erfolg zu haben (Brugger, 2010, S. 1). Denn als grosse Verursacher von Umwelt- und Gesellschaftskrisen sind sie gleichzeitig im Besitz der nötigen Motivation, Ressourcen und Technologien, um die heutigen Probleme zu adressieren und Nachhaltigkeit anzustreben (Prexl, 2010, S. 44). Als einer der grössten Wirtschaftszweige der Welt steht speziell der Tourismus und deren Millionen von Betrieben, Destinationen, Reiseveranstaltern, Betreibenden von Buchungsportalen, Reisebüros und Transportunternehmen aber auch die Reisenden als Konsumierende im Fokus. Sie alle haben eine Vielzahl an Möglichkeiten, Einfluss auf ihr nachhaltiges Handeln zu nehmen (Hamele, 2017, S. 132). Gardini (2015, S. 72) betont, dass die Hotellerie als eine der Hauptleistungsträgerin im Tourismus im Scheinwerferlicht steht. Immer mehr Hotels verstehen, dass es für einen langfristigen Erfolg «nicht genügt, die Handtücher im Bad zu sondieren». So manifestieren sich globale Trends hinsichtlich des nachhaltigen Engagements in vielen Bereichen. Insbesondere Themen wie eine nachhaltige Hotelarchitektur, Food Waste, der Verzicht von Plastik- und Einwegprodukten, die Barrierefreiheit für Personen mit Behinderung, Energieeffizienz, Wasserverbrauch sowie die Abschaffung von Papier, rücken zunehmend auf die Agenda der Hotelbetriebe (Helmold et al., 2020, S. 160–163).

Für Leistungserbringende in der Hotellerie wird Nachhaltigkeit somit zu einer Priorität und moralischen Verpflichtung (Gardini, 2015, S. 72). Durch die zunehmende Verantwortungszuschreibung der Gesellschaft resultiert für Unternehmen dann auch die Notwendigkeit eine entsprechende Reputation aufzubauen. Dies ist nach Brugger (2010, S. 29) einer der Hauptgründe für die Motivation von Unternehmen, sich nachhaltig zu engagieren. Allerdings lohnen sich nachhaltige Praktiken auch aus rein wirtschaftlichen Überlegungen. So helfen diese Kosten zu reduzieren, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern sowie die Loyalität der Kundschaft zu stärken (Santos et al., 2019, S. 664).

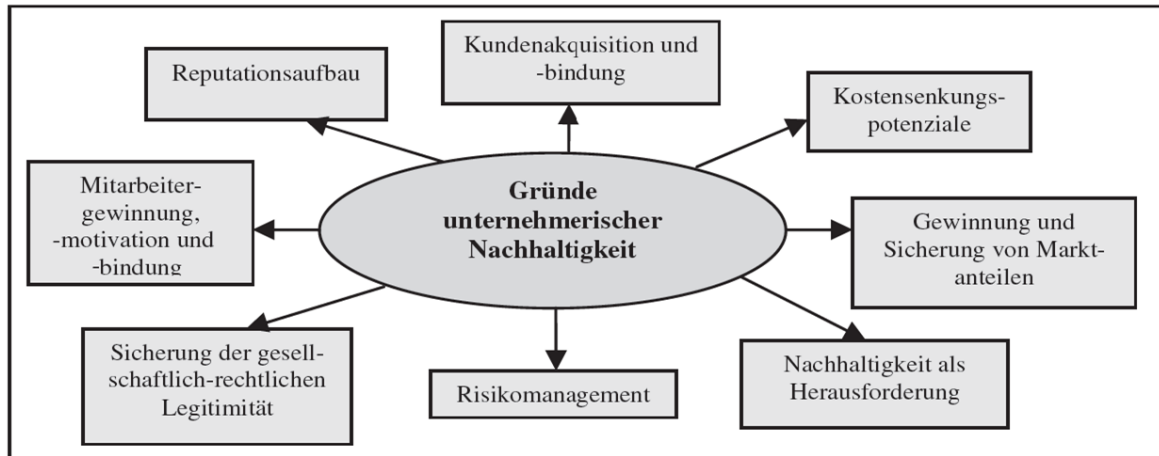


Abbildung 2: Motive für nachhaltiges Handeln von Unternehmen (Brugger, 2010, S. 29)

Abbildung 2 veranschaulicht die wesentlichen Motive für ein nachhaltiges Handeln von Unternehmen. Für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation ist vor allem der Reputationsaufbau von Bedeutung, da die Kommunikation einen zentralen Einfluss darauf nehmen kann. Der Effekt einer gestiegenen Reputation durch nachhaltiges Handeln zeigt sich insbesondere in einer gestärkten Bindung der Kundschaft, in der Mitarbeitendenzufriedenheit und -motivation sowie in der höheren Attraktivität für zukünftige Mitarbeitende. Zudem hat sie Auswirkungen auf den Erhalt der gesellschaftlich-rechtlichen Legitimität, indem sie die Akzeptanz von staatlicher Seite und seitens Nichtregierungsorganisationen (NGO's) sichert (Brugger, 2010, S. 26–29).

2.2.4 Handlungsfelder in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen

Der hohe Stellenwert von Nachhaltigkeit im Tourismus und der Hotellerie, die neue Tourismusstrategie und das Ziel der Schweiz, eine der nachhaltigsten Tourismusdestinationen der Welt zu werden, erfordern auch eine einheitliche Realisierung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsausrichtung und die Zusammenarbeit aller Tourismusakteur:innen (Schuler & Pirchl-Zaugg, 2021, S. 11). Ein Rahmen für die Bereiche, in welchen sich Schweizer Hotels engagieren können, bieten die Umsetzungshilfen des «Handbuch für Schweizer Tourismusdestinationen» von Schuler & Pirchl-Zaugg (2021, S. 11), der «Nachhaltigkeitskompass» von HotellerieSuisse (2021a) sowie das von Schweiz Tourismus (2021b) lancierte Nachhaltigkeitsprogramm Swisstainable.

Die Handlungsfelder orientieren sich alle an den drei Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Wie die Abbildung 3 zeigt, erweitern Schuler & Pirchl-Zaugg (2021, S. 16–20) diese Ausrichtung um jene des Managements. Laut den Autorinnen (ebd., S. 9, 16) ist das Management für die erfolgreiche praktische Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele in den drei Dimensionen elementar und setzt sich aus dem Angebot, der Strategie und der Kommunikation zusammen. Letztere schärft das Profil der Betriebe und hebt das ökologische, soziale und ökonomische Engagement hervor (Schuler & Pirchl-Zaugg, 2021,

S. 36). Im Folgenden werden die zentralen Handlungsfelder für die Schweizer Hotels aufgezeigt.

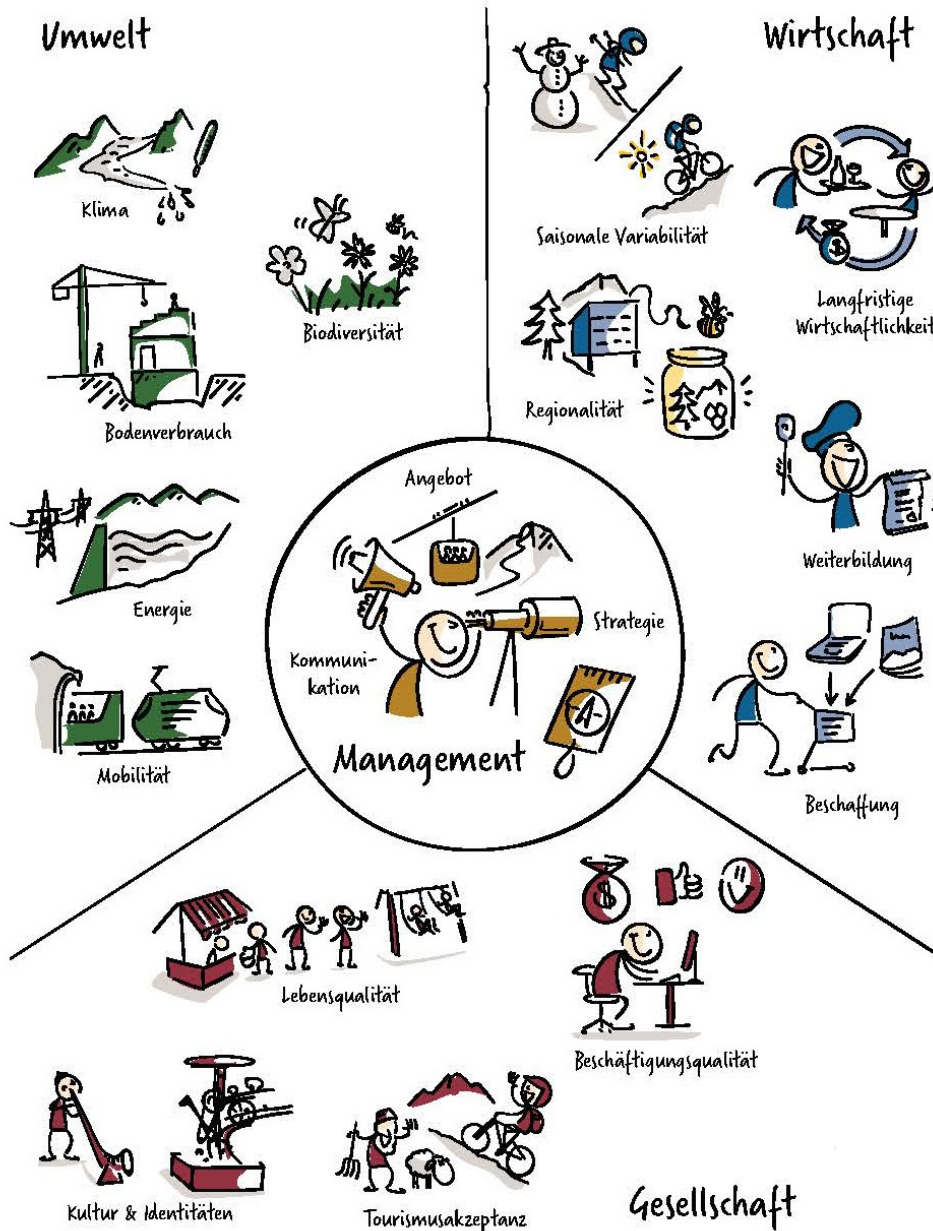


Abbildung 3: Themen und Bereiche für die nachhaltige Ausrichtung im Tourismus (Schuler & Pirchl-Zaugg, 2021, S. 16)

Ökonomisches Engagement

Das Engagement in der wirtschaftlichen Dimension sichert die langfristige wirtschaftliche Zukunft der touristischen Akteur:innen und bildet das Fundament der drei Dimensionen (Schuler & Pirchl-Zaugg, 2021, S. 53). Zentrale Handlungsfelder für die Hotelbetriebe sind

Themen wie die Stärkung der Nahmärkte durch die Berücksichtigung regionaler Partnerschaften, die Sicherung von attraktiven Arbeitsplätzen, nachhaltige Innovationen sowie umwelt- und sozialverträgliche Investitionen (Schweiz Tourismus, 2021b, S. 12).

Soziales Engagement

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit hat vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels an Bedeutung zugenommen. Für den Betrieb rücken Fragen der Gleichstellung, Integration und Inklusion von Mitarbeitenden sowie Sozialleistungen verstärkt in den Vordergrund (HotellerieSuisse, 2021a, S. 12). Zudem adressiert die Gesellschaftsdimension Themen der regionalen Kultur- und Identitätsförderung, spezifische Gästebedürfnisse wie die Barrierefreiheit und Familienfreundlichkeit sowie die Gastfreundschaft vor Ort, um Gäste zu einem nachhaltigen Verhalten zu animieren.

Ökologisches Engagement

Die ökologische Dimension konzentriert sich auf den Natur- und Umweltschutz sowie den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen (HotellerieSuisse, 2021a, S. 7). Handlungsmöglichkeiten für die Hotelbetriebe entfalten sich nebst dem Erhalt der Natur und Landschaft und der Förderung der Biodiversität, in den Bereichen Wasser, Luft und Boden sowie Energie und Klima. Weiterhin sind die umweltfreundliche Mobilität sowie die Vermeidung und Reduktion von Abfall zentrale Handlungsfelder (Schweiz Tourismus, 2021b, S. 11)

Zwischenfazit

Die Kapitel 2.1 und 2.2 zeigen auf, dass sich die Nachhaltigkeitsbestrebungen wesentlich an den internationalen Vereinbarungen ausrichten und auf die nationale, Branchen- und unternehmerische Ebene heruntergebrochen und konkretisiert werden. Denn nur durch eine einheitliche Ausrichtung und die Zusammenarbeit Aller kann Nachhaltigkeit erreicht werden. Die Frage, wie Hotelunternehmen ihr Engagement sichtbar machen können, lässt sich einerseits durch Kommunikation und andererseits durch Zertifikate und Labels beantworten (Helmold et al., 2020, S. 167). Die zwei Aspekte werden in den Kapiteln 2.3. und 2.4 mit Blick auf den Tourismussektor und die Hotellerie erläutert.

2.3 Nachhaltigkeitsnachweise im Tourismus

Bereits viele touristische Organisationen und Betriebe engagieren sich nachhaltig, was unzählige Zertifizierungsverfahren für den Tourismus und die Hotellerie zeigen (Schweiz Tourismus, 2021b, S. 3). Aufgrund der Relevanz von Nachhaltigkeitsnachweisen werden in diesem Kapitel zuerst zentrale Begrifflichkeiten erklärt und im Anschluss Nachhaltigkeitsnachweise vorgestellt, die für die Schweizer Hotellerie und diese Arbeit bedeutend sind.

2.3.1 Begrifflichkeiten

Nachhaltigkeitsnachweise

Da es im Bereich der Nachhaltigkeitsbestrebungen im Tourismus eine Vielzahl von Labels, Siegel, Standards, Zertifizierungen, Initiativen, Programme und Auszeichnungen gibt und deren Begrifflichkeiten in Theorie und Praxis nicht immer trennscharf sind, fasst Schweiz Tourismus (2021a, S. 3) diese unter der Bezeichnung «Nachhaltigkeitsnachweise» zusammen. Im Zusammenhang mit den Nachhaltigkeitsnachweisen finden sich in der Literatur insbesondere auch die Bezeichnungen Nachhaltigkeitszertifikate, -zertifizierungen und -standards (Arnold, 2017; Hamele, 2017; Helmold et al., 2020). Diese werden nachfolgend beschrieben.

Nachhaltigkeitszertifikate

Nach Hamele (2017) sind Nachhaltigkeitszertifikate im Tourismus und deren freiwilligen Zertifizierungssysteme ein Weg, um den Tourismussektor zu einer nachhaltigen Ausrichtung zu bewegen. Anfänglich für die Hotellerie und Strände entwickelt, werden sie heute von diversen touristischen Betrieben und Destinationen verwendet. Gemäss Helmold et al. (2020, S. 167–168) zeichnen Nachhaltigkeitszertifikate das nachhaltige Engagement von Unternehmen aus, die auf freiwilliger Basis definierte, verbindliche Regeln einhalten. Diese adressieren Qualitätsmerkmale sowie Nachhaltigkeitsmassnahmen in den drei Bereichen Management, Produkt oder Umgang mit Anspruchsgruppen. Die unternehmerischen Prozesse werden dadurch messbar und fördern die Reputation nach innen und aussen. Für die Betriebe dienen sie als Belohnung und Bestätigung für die nachhaltige Ausrichtung und der Gesellschaft erleichtern sie die Orientierung, welche Unternehmen in diesem Bereich vorbildlich aufgestellt sind. Während früher klar Nachhaltigkeitszertifikate dominierten, die sich auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit konzentrierten, gibt es heute vermehrt solche, die zusätzlich soziale, kulturelle und ökonomische Ziele berücksichtigen (Hamele, 2017, S. 135).

Nachhaltigkeitsstandards

Standards dienen gemäss Blind und Mangeldorf (2016, S. 28) als Grundlage für Zertifizierungen. Nach Arnold (2017) sind Standards freiwillige Regeln, die von möglichst vielen umgesetzt werden sollten, um auch ausserhalb der Organisation Ordnung zu schaffen. Helmold et al. (2020, S. 168) betonen, dass zwischen den Standards hinter den Zertifikaten wesentliche Unterschiede bestehen. Solche, die von einem Unternehmen oder einer einzelnen Branche entwickelt wurden, sind weniger glaubwürdig, als wenn sie von mehreren Interessensgemeinschaften im Dialog vereinbart wurden. Die meisten der Organisationen, welche die Zertifizierung vornehmen, folgen dem Prinzip der Transparenz und veröffentlichen im Internet ihre Standards mit Kriterien und Richtlinien (Hamele, 2017, S. 135).

Weltweit Beachtung finden die Standards des Global Sustainable Councils, auch GSTC-Kriterien genannt (Schweiz Tourismus, 2021b, S. 5). Diese sollen ein global gemeinsames Verständnis von nachhaltigem Tourismus schaffen und sind gemäss dem Council (o. J.) das Minimum, das ein Hotel oder ein anderer touristischer Betrieb anzustreben hat. Dessen Kriterien gliedern sich in die vier Kategorien nachhaltiges Management, soziale und wirtschaftliche Aspekte, kulturelle Aspekte und Umwelt. Der Council akzeptiert zudem eine Reihe von anderen Standards, die den GSTC-Branchenkriterien für Hotels und Unterkünfte entsprechen. Bekannte Standards sind beispielsweise die EarthCheck Company Standards oder auch der Green Globe Standard (Global Sustainable Tourism Council, o. J.). Die Orientierung an den GSTC-Kriterien ist im Swisstainable Programm von Schweiz Tourismus für die Anerkennung von Nachhaltigkeitsnachweisen relevant (Schweiz Tourismus, 2021b, S. 5)

2.3.2 Nachhaltigkeitsnachweise der Schweizer Hotellerie

Nachfolgend werden die drei für die Schweizer Hotellerie und die vorliegende Arbeit bedeutenden Nachhaltigkeitsnachweise Swisstainable, Green und Sustainable Living sowie ibex fairstay vorgestellt. Diese sind nicht identisch, haben jedoch einiges gemeinsam. Sie enthalten einen Kriterienkatalog mit Anforderungen, die die Betriebe in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu erfüllen haben. Sie adressieren alle den Tourismus, wobei sich Green und Sustainable Living sowie ibex fairstay spezifischer an die Beherbergungsbranche richten.

Swisstainable

Mit Swisstainable lanciert die nationale Marketingorganisation Schweiz Tourismus, in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern, dem Global Sustainable Tourism Council und weiteren Partnerschaften sowie den Schweizer Tourismusverbänden, ein neues Nachhaltigkeitsprogramm. Dieses ist keine neue Zertifizierung, sondern soll den Akteur:innen im Tourismus sowie den Gästen mit dem Programm und dem Signet «Swisstainable» in der Vielfalt von existierenden Nachhaltigkeitsnachweisen einen Überblick und eine Orientierung verschaffen (Schweiz Tourismus, 2020b, 2020c). Weiter ist das Ziel, die Bekanntmachung der bereits heute umfangreichen Nachhaltigkeitsaktivitäten des Schweizer Tourismussektors sowie die Unterstützung touristischer Organisationen, die sich nachhaltig engagieren möchten (Der Bundesrat, 2021, S. 44). HotellerieSuisse (2021b) bezeichnet das Programm als wichtiges Instrument, um der Destination Schweiz mit der Nachhaltigkeit eine geschärfte Positionierung nach der Corona-Pandemie zu ermöglichen.

Das Signet Swisstainable, welches allen Betrieben offensteht, zeichnet in drei Levels den unterschiedlichen Grad des unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements aus. Betriebe, die noch wenig machen, sich aber nachhaltig weiterentwickeln möchten, erhalten die Auszeichnung Swisstainable Level I. Jene mit einer umfassenden Nachhaltigkeitszertifizierung, die alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen adressiert, erhalten das Level 3

(Schweiz Tourismus, 2020c). Die verschiedenen Themenbereiche, welche Schweiz Tourismus (2021b, S. 5) als Bewertungsgrundlage für den Nachhaltigkeitscheck dient, sind dabei den einzelnen Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen zuordbar (vgl. 2.1.1). Wie in Kapitel 2.1.3 erläutert, ist das Swisstainable Programm zudem Bestandteil der nationalen Tourismusstrategie des Bundesrates (2021). Damit gestaltet das Programm die Ausrichtung des Schweizer Tourismussektors entscheidend mit. Für die Betriebe spielt die Kommunikation des nachhaltigen Engagements eine zentrale Rolle. So weist Schweiz Tourismus (2021b, S. 11–12) darauf hin, dass die Nachhaltigkeitsbestrebungen explizit in der Unternehmensstrategie verankert und transparent nach innen und aussen kommuniziert werden müssen. Wie die Kommunikation allerdings konkret umgesetzt werden soll, lässt sich im Leitfaden des Programms nicht finden.

ibex fairstay

Die Zertifizierungsorganisation *ibex fairstay* begleitet und unterstützt Schweizer Beherbergungsbetriebe, die eine nachhaltige Unternehmensführung anstreben und zeichnet Betriebe aus, die ihre nachhaltige Ausrichtung besonders gut wahrnehmen. Je nach Grad des Engagements erhalten die Betriebe die Auszeichnung *ibex fairstay* bronze, silver, gold oder platinum (Schweiz Tourismus, 2021a, S. 7). Die Zertifizierung erfolgt von Fachpersonen aus der Wissenschaft, Wirtschaft und dem Tourismus (*ibex fairstay*, 2021b). *ibex fairstay* ist im Rahmen des Swisstainable Programms unter dem Level 3 und der Spezialisierung Sustainable Living von HotellerieSuisse verankert (Schweiz Tourismus, 2021a, S. 7). Eine Anforderung an das Management ist die interne Kommunikation mit Mitarbeitenden sowie Schulungen und die Kommunikation mit Gästen und Externen (*ibex fairstay*, 2021a, S. 1). Informationen, zu dessen Umsetzung, sind auf der Website von *ibex fairstay* (2021b) nicht zu finden.

Green & Sustainable Living

Analog zum Swisstainable Programm referenzieren sich die zwei Spezialisierungskategorien Green und Sustainable Living des Unternehmervereins HotellerieSuisse auf bestehende Nachhaltigkeitsnachweise. Diese ordnen die Nachweise den zwei Kategorien Green oder Sustainable Living zu. Während Green Living für Hotels steht, welche primär in der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit engagiert sind, orientieren sich Betriebe der Kategorie Sustainable Living an allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Die Hotelbetriebe müssen dabei als Grundvoraussetzung zwischen 1 bis 5 Sterne aufweisen oder als Swiss Lodge klassifiziert sein (HotellerieSuisse, o. J.-a, S. 3).

Zwischenfazit

Wie in diesem Kapitel 2.3 erläutert, ist die Kommunikation über das nachhaltige Engagement ein fester Bestandteil für Nachhaltigkeitsauszeichnungen wie jene von Swisstainable und *ibex fairstay*. Zudem nimmt die Kommunikation in der Beherbergungsbranche aufgrund

der Immaterialität der Leistung eine entscheidende Rolle ein. Die Kommunikation des nachhaltigen Engagements kann dabei einen zentralen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben (vgl. Kap. 2.2). Aufgrund der Relevanz und um ein besseres Verständnis der Nachhaltigkeitskommunikation zu erhalten, erfolgt nun eine thematische Einführung mit Blick auf aktuelle Forschungen im Tourismus und der Kommunikationswissenschaften.

2.4 Nachhaltigkeitskommunikation

Dieses Kapitel widmet sich dem Kern dieser Arbeit, der Nachhaltigkeitskommunikation. Als Erstes werden Begrifflichkeiten zur unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation sowie deren Chancen und Herausforderungen beschrieben. Danach erfolgt ein Abriss zum aktuellen Stand der Tourismusforschung zusammen mit dem Phänomen des Greenhushings. Anschliessend werden Ansätze der integrierten Unternehmenskommunikation vorgestellt und am Ende der Kommunikationsprozess der Nachhaltigkeit im Kontext der Hotellerie erörtert.

2.4.1 Begrifflichkeiten

Gemäss Glausch (2017, S. 187) handelt es sich bei der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation um einen Teilbereich der Nachhaltigkeitskommunikation. Deren Forschungsgebiet ist noch jung. Obwohl es in der Literatur bereits einige Definitionen gibt, existiert noch keine allgemeingültige Version. Für ein Basisverständnis werden nachfolgend mögliche Definitionen und Annäherungen einiger Forschenden festgehalten.

Mast (2020, S. 494–495) sieht die Nachhaltigkeitskommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation, welche heutzutage zu einer strategischen Notwendigkeit für Betriebe geworden ist. Glausch (2017, S. 24) betont die Relevanz der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und beschreibt, dass Nachhaltigkeitskommunikation im Allgemeinen von Unternehmen genutzt wird, um ihren Stakeholdern und der Öffentlichkeit zu zeigen, wie sie sich in den Bereichen Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft einsetzen und welche Auswirkung diese Bereiche auf ihre Produktionstätigkeiten haben. Dies fördert die Reputation des Betriebes. Aus einer weiteren Perspektive beschreibt Glausch (2017, S. 186), dass grundsätzlich jede im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit ausgeführte Kommunikationshandlung eines Organisationsmitglied als Nachhaltigkeitskommunikation aufgefasst werden könne. Brugger (2010, S. 112) definiert Nachhaltigkeitskommunikation im Hinblick auf deren Zieldimensionen. Nachhaltigkeitskommunikation soll gemäss dem Forscher (ebd., S.112) das nachhaltige Engagement des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft und dem Markt kommunizieren. Dies fördert die gesellschaftliche Legitimation und Transformation, ermöglicht eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und treibt die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens voran (vgl. Kap. 2.4.4).

Im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitskommunikation ist häufig auch von der Nachhaltigkeits- oder CSR-Berichterstattung die Rede (Brugger, 2010; Prexl, 2010). Diese kann

gemäss Brugger (2010, S. 72) als eine Form der Nachhaltigkeitskommunikation verstanden werden. Das Kernstück ist der CSR-Bericht, welcher als Selbstauskunft der Unternehmen über ihre Aktivitäten in den drei Dimensionen von Nachhaltigkeit dient.

2.4.2 Chancen und Herausforderungen

Die Chancen und Relevanz der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation zeigen sich bereits bei der Betrachtung der Motive und Gründe des nachhaltigen Engagements (vgl. Kap. 2.3.2). Nach Brugger (2010, S. 89–103) und Tölkes (2018) verhilft die Nachhaltigkeitskommunikation dem Betrieb zu folgenden Chancen:

- Reputations- und Imagesteigerung
- Differenzierung von der Konkurrenz
- Mitarbeitendenmotivation
- Unterstützung bei der Vermarktung von Leistungen
- Legitimation der Unternehmensaktivitäten
- Positive Verhaltensänderung von Stakeholder

Insbesondere der Aspekt der Reputation ist für die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation zentral, «da sie eine aus Kommunikationshandlungen generierte Grösse darstellt» (Brugger, 2010, S. 27). Die Chancen der Nachhaltigkeitskommunikation zeigen, dass Unternehmen für einen langfristigen Erfolg nicht nur ihre soziale und ökologische Verantwortung wahrnehmen, sondern dies auch offen kommunizieren müssen. Denn die Öffentlichkeit kann nur das bewerten, wovon sie auch Kenntnis hat (Brugger, 2010, S. 1). Die Relevanz der Kommunikation wird in der Praxis allerdings häufig übersehen oder unterschätzt, mit dem Ergebnis, dass Unternehmen ihr Potenzial nicht vollständig nutzen oder gar ins Schussfeld der Öffentlichkeit gelangen (Faber-Wiener, 2015, S. 749). Denn die Stakeholder sind kritisch und verlangen nebst der aktiven Teilhabe am Dialog eine effiziente, nachvollziehbare und offene Informationsvermittlung des nachhaltigen Engagements (Heinrich, 2015, S. 767).

Die Nachhaltigkeitskommunikation stellt Unternehmen jedoch vor einige Herausforderungen. Denn bei der erfolgreichen Vermittlung von Nachhaltigkeitsthemen handelt es sich um einen komplexen Vorgang (Pyhel, 2012, S. 8). Auch Glausch (2017, S. 186) beschreibt, dass die verständliche Kommunikation aufgrund der Komplexität des Nachhaltigkeitskonzepts eine herausfordernde Aufgabe für Unternehmen ist. Denn mit der Nachhaltigkeitskommunikation gehen einige Anforderungen einher (vgl. Abb. 4). Einerseits muss das Nachhaltigkeitsthema inhaltlich möglichst differenziert aufbereitet werden, andererseits müssen geeignete Kommunikationsinstrumente und Medien zielgerichtet und passend für die entsprechenden Dialoggruppen eingesetzt werden (Heinrich, 2015, S. 767; Pyhel, 2012, S. 8). Darüber hinaus müssen die drei Nachhaltigkeitsdimensionen gleichberechtigt und integriert kommuniziert werden (Brugger, 2010, S. 5).

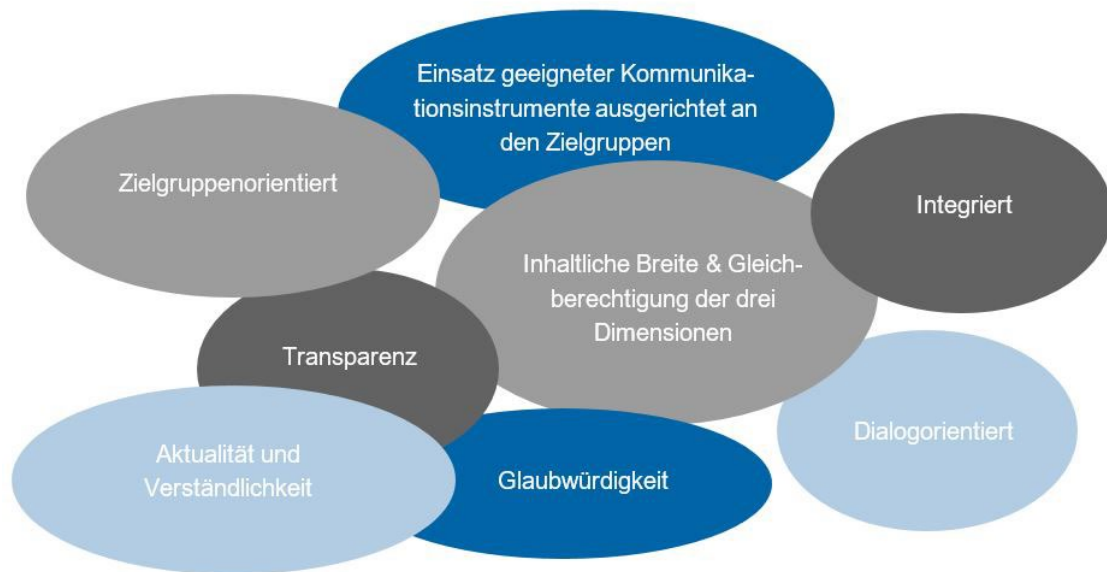


Abbildung 4: Anforderungen an die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation (eigene Darstellung auf Literatur von Glausch, 2018; Brugger, 2010; Schubert & Pieper, 2018; Heinrich, 2015; Pyhel, 2012)

Nebst der Integrationsfähigkeit sollte die Nachhaltigkeitskommunikation im Dialog, transparent und an den Zielgruppen ausgerichtet erfolgen (Brugger, 2010, S. 143). Schubert und Pieper (2018, S. 9–12) erwähnen zudem die Aktualität, Konsistenz und Verständlichkeit sowie die Glaubwürdigkeit als zentrale Erfolgskriterien. In diesem Zusammenhang betont Brugger (2010, S. 96–100), dass Nachhaltigkeitskommunikation nur von Unternehmen betrieben werden kann, die ein starkes Handeln für Nachhaltigkeit aufzeigen. Wenn sich Unternehmen nicht aktiv für Nachhaltigkeit engagieren, aber darüber kommunizieren, ist von Pflichtkommunikation, Greenwashing-Kommunikation oder Ignoranter Kommunikation die Rede. Der Begriff des Greenwashings umschreibt die Vermutung externer Anspruchsgruppen, dass das Unternehmen zwar kommuniziere, sich nachhaltig zu engagieren, in Wahrheit aber wenig an den Abläufen und Prozessen im Unternehmen ändert. Auf diese Anschuldigungen kann ein Unternehmen mit Transparenz reagieren, als wichtiger Schlüssel der Nachhaltigkeitskommunikation (Jarolimek, 2014, S. 1279).

2.4.3 Stand der Tourismusforschung und Phänomen des Greenhushings

Während sich mittlerweile einiges an Literatur zur Nachhaltigkeitskommunikation in Unternehmen finden lässt, ist dies für den Tourismussektor und spezifisch für die Hotellerie noch wenig der Fall. Allmählich gewinnt dieses Forschungsgebiet jedoch auch im Tourismus an Aufmerksamkeit (Ettinger et al., 2021, S. 618; Tölkes, 2018, S. 10).

In neueren Ansätzen der Tourismusforschung wird die Nachhaltigkeitskommunikation häufig als Teil einer breiteren Strategie des Nachhaltigkeitsmarketings verstanden. Eine allgemein gültige Definition existiert noch nicht (Hochschule Luzern, 2016, S. 3; Santos et al., 2019, S. 664; Wehrli et al., 2013, S. 1–2). Santos et al. (2019, S. 664) sehen die Aufgabe

der Nachhaltigkeitskommunikation primär darin, die Kundschaft für die angebotenen nachhaltigen Produkte zu sensibilisieren und über den Mehrwert, die der Betrieb durch die Nachhaltigkeitskriterien bietet, zu informieren. Ziel ist, die Kundschaft zu einem nachhaltigen Verhalten zu animieren. Andere Forschende wie Wehrli et al. (2013, S. 1–2), Tölkes (2018, S. 10) und Villarino und Font (2015, S. 326) verfolgen einen zweiseitigen Fokus auf die Nachhaltigkeitskommunikation und teilen diese in die Angebots- und Unternehmenskommunikation. Mit dieser dualen Perspektive kann ein Tourismusbetrieb nach den Forschenden (ebd.) zwischen zwei Vorgehen wählen, um seine Nachhaltigkeitsaktivitäten zu kommunizieren (vgl. Abb. 5).

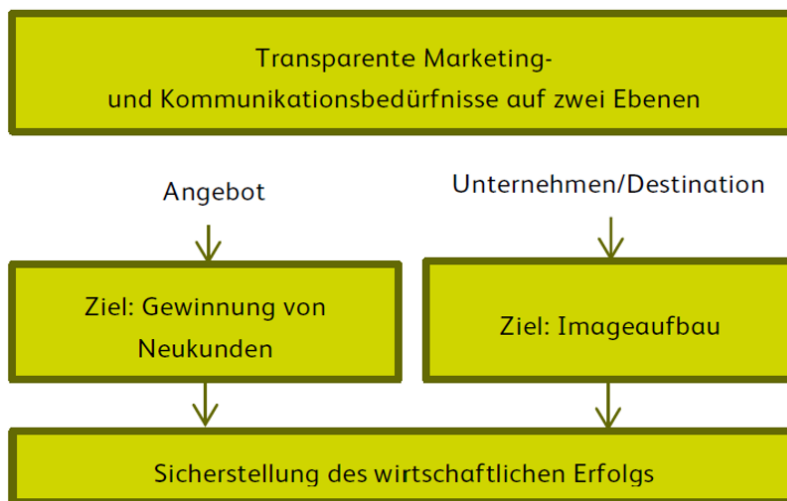


Abbildung 5: Nachhaltigkeitskommunikation mit dualer Fokus (Hochschule Luzern, 2016 in Anlehnung an Wehrli et al., 2013)

Bei der Angebotsseite geht es wie bei Santos et al. (2019, S. 664) darum, der Kundschaft aufzuzeigen, inwiefern die ihnen angebotenen Produkte ihre Bedürfnisse befriedigen, während gleichzeitig ökologische, soziale und ökonomische Themen adressiert werden. Auf der anderen Seite, der Unternehmenskommunikation, ist es die Aufgabe der Nachhaltigkeitskommunikation, Transparenz über das nachhaltige Engagement des Unternehmens zu schaffen und den Dialog zwischen Stakeholdern und dem Unternehmen zu fördern. Für eine strategisch abgestimmte und zielführende Kommunikation sind beide Kommunikationsformen zu berücksichtigen (Hochschule Luzern, 2016, S. 3; Tölkes, 2018, S. 10; Villarino & Font, 2015, S. 326; Wehrli et al., 2013, S. 1–2).

Die duale Perspektive impliziert, dass die Nachhaltigkeitskommunikation als Teil des Nachhaltigkeitsmarketings nicht nur Gäste, sondern wie die Hochschule Luzern (2016, S. 3) festhält, auch weitere Stakeholder wie die Bevölkerung, die öffentliche Hand, Investor:innen und Mitarbeitende zu adressieren hat. Tölkes (2018, S. 10) betont jedoch, dass bisherige Untersuchungen der Tourismusforschung den Fokus nach wie vor auf das Marketing von grünen Hotels und damit auf die Produktperspektive und die ökologische Nachhaltigkeit legen. Darüber hinaus ist trotz der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeit und des

wachsenden Nachhaltigkeitsbewusstseins die Kommunikation über Nachhaltigkeit bei Tourismusdestinationen und touristischen Betrieben noch gering (Santos et al., 2019, S. 664; Tölkes, 2018, S. 10). So kommunizieren auf der Website gemäss einer Studie von Santos et al. (2019, S. 660) weniger als 10% der untersuchten Hotels über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten. Zutshi et al. (2022, S. 1) beschreiben des Weiteren, dass die Nachhaltigkeitskommunikation von Hotels durch die Corona-Pandemie praktisch zum Stillstand gekommen ist.

Eine Ursache für die geringe Kommunikation sehen Ghanem und Elgammal (2017, S. 794) mitunter in der Schwierigkeit, die drei Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft in Einklang zu bringen. Überdies herrscht in der Theorie und Praxis ein unklares und oberflächliches Verständnis darüber, wie eine effektive Nachhaltigkeitskommunikation sowie deren -botschaften gestaltet werden sollen (Tölkes, 2018, S. 10; Villarino & Font, 2015, S. 326). So hält Tölkes (2018, S. 17) in ihrer Literaturrecherche zur Nachhaltigkeitskommunikation im Tourismus fest, dass die begrenzte Anwendung von Theorie und die aktuellen Forschungsmethoden in der Tourismusforschung nicht ausreichen, um theoretische und praktische Erkenntnisse zu erlangen, wie eine effektive Botschaftsgestaltung gelingt. In jüngsten Tourismusforschungen ist zudem vom Phänomen des Greenhushings die Rede. Gemäss Santos et. al (2019, S. 665) ist dies ein wesentlicher Grund, warum Hotels nicht mehr über ihre Nachhaltigkeitspraktiken kommunizieren.

Phänomen des Greenhushings

In ihrer Studie “the deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses” beleuchten Font et al. (2017, S. 1007) das Phänomen des Greenhushings, welches das Gegenteil von Greenwashing meint (vgl. Kap. 2.4.2). Der Begriff steht, wie der Titel verlautet, dafür, dass Unternehmen ihrer Kundschaft und anderen Anspruchsgruppen bewusst weniger Informationen über die von ihnen angewandten Nachhaltigkeitspraktiken zur Verfügung stellen. Anders als beim Greenwashing ist beim Greenhushing somit in der Nachhaltigkeitskommunikation der touristischen Betriebe mehr eine moralische Stummheit als eine moralische Heuchelei vorzufinden (ebd, S. 1007). In der Literatur finden sich drei Erklärungen für dieses Phänomen (Ettinger et al., 2021, S. 619–620; Santos et al., 2019, S. 665):

- Die Angst der Unternehmen, von Aussenstehenden des Greenwashings beschuldigt zu werden, weil die Aussagen über ihre Nachhaltigkeitspraktiken als falsch oder nur zur Verkaufsförderung bestimmt interpretiert werden könnten. Dadurch bleiben sie lieber ruhig.
- Fehlendes Nachhaltigkeitsinteresse: Die Annahme, dass sich Gäste nicht für das Nachhaltigkeitsengagement sowie die Zertifizierungen des Unternehmens interessieren.
- Die Annahme des Hotelmanagements, dass Feriengäste nichts von Nachhaltigkeitspraktiken hören und sich lieber von ihren alltäglichen Verpflichtungen zurückziehen möchten.

Jedoch weisen Ettinger et al. (2021, S. 618) darauf hin, dass sich die Literatur diesbezüglich bis anhin auf die Managementperspektive fokussierte. So wurde die wichtige Frage, wie die Gäste solche nachhaltigen Praktiken tatsächlich wahrnehmen, noch wenig beleuchtet. In ihrer Studie konnten sie aufzeigen, dass die Kundschaft Nachhaltigkeitspraktiken als wichtig einstufen und Nachhaltigkeitskommunikation durchaus willkommen, lobenswert und auch notwendig ist. Einige Teilnehmende der Studie wünschten sich dabei explizit eine Kommunikation, welche die nachhaltigen Werte eines Hotels sichtbar macht und ein Bewusstsein für das Thema schafft. Laut den Autoren (ebd., S. 618) deuten diese Erkenntnisse darauf hin, dass Hotels durchaus ihr nachhaltiges Engagement offenlegen sollten. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der grossangelegten Studie von Booking.com (2021), welche zeigt, dass 76% der deutschen Reisenden, nachhaltiges Reisen wichtig ist.

Zwischenfazit

Wie dieses Kapitel aufzeigte, gewinnt die Nachhaltigkeitskommunikation in der Tourismusforschung an Bedeutung und neuere Ansätze, die über die Angebotsperspektive hinausgehen, an Aufmerksamkeit. Allerdings wird die Nachhaltigkeitskommunikation nach wie vor primär als Marketinginstrument eingesetzt, mit dem Fokus auf Gäste (Lombardi, 2020, S. 324–325; Tölkes, 2018, S. 10). Mast (2020, S. 37) betont, dass durch die marketingorientierte Sicht die komplexen Vorgänge der Kommunikationsprozesse, welche Unternehmen und deren Öffentlichkeit prägen, nur sehr grob erfassen und primär Anspruchsgruppen im Vordergrund stünden, die unmittelbaren Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens hätten, wie Kund:innen und Lieferant:innen. Daher gewinnt im Zusammenhang mit der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation der Ansatz der integrierten Kommunikation an Bedeutung, der eine ganzheitliche Perspektive verfolgt (Brugger, 2010, S. 165).

2.4.4 Integriertes Verständnis und Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation

Der Ansatz der integrierten Unternehmenskommunikation nach Zerfass (2014, S. 55) ist gemäss Brugger (2010, S. 79) als Modell für die Untersuchung der unternehmerischen Funktionen der Nachhaltigkeitskommunikation besonders geeignet. Brugger (2010, S. 3, 79, 165–166) findet dafür die folgenden Gründe:

- Ansätze der PR- und Kommunikationswissenschaft und der Soziologie werden mit jenen der Wirtschaftswissenschaft verbunden.
- Der Ansatz reicht weit über traditionelle Modelle des Marketings hinaus, indem er verschiedene Funktionen vereint. Diese gliedern sich in die vier Felder Markt-, Organisations- und Netzwerkkommunikation sowie die Öffentlichkeitsarbeit.
- Die Kommunikation adressiert nicht nur auf die Kundschaft, sondern inkludiert alle relevanten Stakeholder und integriert diverse Kommunikationsinstrumente.
- Die zentralen Anforderungen an die Nachhaltigkeitskommunikation werden erfüllt: die Dialog- und Zielgruppenorientierung, die Integration und Transparenz.

Ziel der integrierten Kommunikation ist es, die Kommunikationsaktivitäten unter einem Dach zu vereinen und so zu koordinieren, dass sämtlichen Zielgruppen der Kommunikation ein inhaltlich, formal und zeitlich einheitliches Erscheinungsbild vermittelt wird. Dadurch kann sich ein Unternehmen strategisch positionieren und Wettbewerbsvorteile sichern (Brugger, 2010, S. 165; Bruhn et al., 2016, S. 110; Mast, 2020, S. 39). Brugger (2010, S. 113) ergänzt, dass in Bezug auf die Nachhaltigkeitskommunikation die Integrationsfähigkeit meint, dass einerseits die drei Nachhaltigkeitsdimensionen ganzheitlich dargestellt werden und andererseits die Unternehmenspraktiken und Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt erfolgen. Dafür müssen sich die an der integrierten Kommunikation beteiligten Personen abteilungsübergreifend abstimmen und austauschen (Bruhn et al., 2016, S. 124).

Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation

Aus der Einteilung der Kommunikationsformen in die vier Arenen der Markt-, Organisations- und Netzwerkkommunikation sowie die Öffentlichkeitsarbeit definiert Brugger (2010, S. 86–95) analog dazu die Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation, aufgeführt in Abbildung 6. Allerdings muss bedacht werden, dass eine so strikte Trennung der Bereiche nicht möglich ist, da die Kommunikation immer integriert erfolgt (Brugger, 2010, S. 80).

Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation	
(Interne) Organisationskommunikation / Mitarbeitendenkommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Informierung der Mitarbeitenden • Organisationsinterne Verständigung über Nachhaltigkeitsthemen • Etablierung gemeinsamer, nachhaltiger Wertemuster zur Förderung von Loyalität und Arbeitsmotivation 	Netzwerkkommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Unternehmensnetzwerken und Kooperationen, um die Ziele der Nachhaltigen Entwicklung zu erreichen • Steigerung der Glaubwürdigkeit und Förderung eines interaktiven Informationsaustauschs über Nachhaltigkeitsthemen
Marktkommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Absatzmarkt: Marktpositionierung und Differenzierung von der Konkurrenz • Sicherung von Wettbewerbsvorteilen am Arbeitsmarkt 	Öffentlichkeitsarbeit <ul style="list-style-type: none"> • Herstellung der öffentlichen Legitimation und Akzeptanz des Unternehmens • Einfluss nehmen auf gesellschaftliche Entwicklungen

Abbildung 6: Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation in den Kommunikationsarenen (eigene Darstellung in Anlehnung an Brugger, 2010, S. 80-95)

2.4.5 Kommunikationsprozess als Strukturierungshilfe

Vor dem Hintergrund des Ansatzes der integrierten Unternehmenskommunikation ist das Forschungsinteresse dieser Arbeit, einen möglichst ganzheitlichen Blick auf die Nachhaltigkeitskommunikation von Schweizer Hotels und dessen Kernelemente zu erlangen. Um mehrere Untersuchungsfelder der Nachhaltigkeitskommunikation zu analysieren, ist nach

Brugger (2010, S. 179, 241–242) die Lasswell-Formel als Strukturierungshilfe besonders geeignet. Die Formel wurde im Jahre 1948 vom Kommunikationsforscher Harold Dwight Lasswell entwickelt und soll die folgende Frage beantworten (Arens, 2008, S. 198; Brugger, 2010, S. 178; Ignotaite, 2016, S. 18):

Wer sagt was über welchen Kanal zu wem mit welchem Effekt?

Auch im Bereich des Hotelmarketings findet diese Formel Verwendung. So beschreibt Gardini (2015, S. 514–515), dass sich auf der Grundlage dieses Paradigmas die grundlegenden Entscheidungen für die Planung der Unternehmenskommunikation ableiten. Bei der Kommunikation geht es allerdings nicht nur darum, das Thema zu vermitteln, sondern dies auch so transportieren, dass die Botschaft vom Empfänger verstanden und interpretiert werden kann. Erst dann kann ein Kommunikationsprozess stattfinden (Ignotaite, 2016, S. 18–19). Somit spielt die Frage, *wie* das Thema an den Empfänger vermittelt wird, eine entscheidende Rolle. Daher wird die Formel um den Aspekt der Botschaftsgestaltung ergänzt (Ignotaite, 2016, S. 19), dargestellt in Abbildung 7.

WER	Das nachhaltigkeitsbedachte Hotel als Kommunikator
WAS	Thema: Das ökologische, soziale und ökonomische Engagement
WIE	Botschaft: Die vom Sender übermittelte Gesamtheit an Symbolen
KANAL	Kommunikationsinstrumente als Mittel der Nachhaltigkeitskommunikation und deren Feedbackmöglichkeiten
WEM	Stakeholder als Adressat:innen der Nachhaltigkeitskommunikation
EFFEKT	Verhalten der Rezipient:innen nach Kontakt mit der Botschaft (Wirkung)

Abbildung 7: Prozess der Nachhaltigkeitskommunikation (eigene Darstellung basierend auf Literatur von Brugger, 2010, S. 178 und Ignotaite, 2016, S. 19–20)

Auch die einseitige Wirkungsbeziehung der Lasswell-Formel ist heutzutage nicht mehr ausreichend. Die Nachhaltigkeitskommunikation sollte als symmetrischer Prozess ausgestaltet sein. Dies fördert den Beziehungs- und Vertrauensaufbau und sichert die Legitimität des Handelns (Ignotaite, 2016, S. 20). Auch Mayer (2020, S. 85) betont, dass jede Form der Kommunikation als Dialog gestaltet werden sollte, welche den aktiven Austausch erlaubt, Positionen miteinbezieht und Lösungen gemeinsam erarbeitet. Daher wird auf der Ebene der Kanäle ein besonderer Fokus daraufgelegt, inwiefern *Dialog- und Feedbackmöglichkeiten* in der Nachhaltigkeitskommunikation berücksichtigt werden. Die Tabelle 2 zeigt nachfolgend den Kommunikationsprozess und die fünf Analysefelder der Nachhaltigkeitskommunikation im Hinblick auf die Hotellerie auf:

Entlang der einzelnen Elementen des Kommunikationsprozesses werden nachfolgend die Besonderheiten und Herausforderungen im Kontext der Hotellerie beleuchtet. Dies soll für die folgende empirische Analyse ein erster Überblick und Basisverständnis zu den verschiedenen Untersuchungsfeldern der Nachhaltigkeitskommunikation verschaffen.

WER: Kommunikator

Gemäss Brugger (2010, S. 179–184) muss eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation so aufgebaut sein, dass sie als glaubwürdig wahrgenommen wird. Einerseits wirken Kommunikatoren glaubwürdig, wenn sie das Vertrauen ihrer Anspruchsgruppen erhöhen, indem sie beispielsweise ihre eigenen Interessen offen argumentieren. Andererseits wird dies durch Kompetenz sowie durch die Zusammenarbeit mit kompetenten Quellen wie Betroffenen und Fachpersonen erreicht, welche in die Kommunikation eingebunden werden. Wer im Hotel für die Nachhaltigkeitskommunikation zuständig ist, darüber lässt sich in der Literatur nur wenig finden. Daher ist es mitunter von Interesse, dieser Frage in der empirischen Analyse nachzugehen (vgl. Kapitel 4.2.2).

WAS: Nachhaltigkeitsthemen

Nach Prexl (2010, S. 414) leiten sich die Hauptthemen der Nachhaltigkeitskommunikation aus dem Dreisäulen-Modell der Nachhaltigkeit ab. Von Relevanz ist hierbei auch die gleiche Gewichtung der einzelnen Dimensionen der Nachhaltigkeit (Brugger, 2010, S. 5; Hoppe & Wolling, 2017, S. 349). In der Hotellerie erfolgt dies je nach Hotel anders, nicht immer werden alle Bereiche gleichberechtigt abgedeckt. So wird insbesondere die ökologische Komponente berücksichtigt (Deutsche Energie-Agentur GmbH, 2018, S. 3; Zängler, 2018, S. 333). Nebst der richtigen Gewichtung ist die Herausforderung von Nachhaltigkeitsthemen, dass diese komplex, widersprüchlich, schwer wahrnehmbar, langfristig sowie mit Negativität behaftet sind (Brugger, 2010, S. 206).

WIE: Botschaftsgestaltung

Inwiefern die Vermittlung der Nachhaltigkeitsthemen bei den Zielgruppen ein bestimmtes Verhalten auslöst, ist wesentlich von der Botschaftsgestaltung abhängig (Brugger, 2010, S. 202). Wie in Kapitel 2.4.3 thematisiert, gibt es jedoch noch ein unklares Verständnis, wie Nachhaltigkeitsbotschaften gestaltet werden sollen (Tölkes, 2018, S. 10). In der Literatur lassen sich aber ein paar gute Beispiele und Kriterien zur Vermittlung der Themen finden:

- **Transparenz und Offenheit:** Um Widersprüchlichkeiten abzubauen, bedarf es einer glaubwürdigen Vermittlung der Botschaften und einer ehrlichen Kommunikation über die Nachhaltigkeitsanstrengungen (Brugger, 2010, S. 188–189; Hochschule Luzern, 2016, S. 4).

- Emotionalität: Storytelling, eine aktive Formulierung, sowie eine direkte Ansprache eignen sich für eine emotionale Vermittlung der Botschaft. Dies hilft, die mit negativ behafteten, komplexen und schwierig wahrnehmbaren Nachhaltigkeitsthemen erfolgreich zu transportieren (Brugger, 2010, S. 188; Hochschule Luzern, 2016, S. 3).
- Informieren, Motivieren, Involvieren: Nebst der Information ist die Motivierung und der Einbezug der Anspruchsgruppen elementar (Ghanem & Elgammal, 2017, S. 794).
- Aufzeigen von Handlungsoptionen: Handlungsmöglichkeiten steigern die positive Reaktion auf nachhaltigkeitsbezogene Botschaften (Brugger, 2010, S. 201).
- Keine rationale, zu ausführliche Erklärungen: Zu viele Informationen sind lediglich für jene geeignet, die bereits nachhaltige Reisen gebucht haben (Hochschule Luzern, 2016, S. 3).
- Originalität, Visualität und Kreativität: Ein guter Mix aus mündlichen, visuellen und geschriebenen Botschaften sowie authentische Bilder eignen sich zur originellen Vermittlung der Botschaft (Hochschule Luzern, 2016, S. 4).
- Zielgruppenorientierung: Verschiedene Anspruchsgruppen sind an unterschiedlichen Aspekten von Nachhaltigkeitspraktiken interessiert (Brugger, 2010, S. 200).
- Integrierte Kommunikation (vgl. Kap. 2.4.4): Damit Betriebe auch wahrgenommen werden, müssen die Botschaften eine einheitliche Unternehmenspersönlichkeit reflektieren, die in sich konsistent und zusammenhängend sind (Brugger, 2010, S. 155–156).

KANAL: Kommunikationskanäle

Bei der Wahl der Kommunikationsinstrumente betont Brugger (2010, S. 52–53), dass diese die Möglichkeiten zum Feedback enthalten und die primären Zielgruppen erreichen müssen. Für eine gelungene Nachhaltigkeitskommunikation bedarf es folglich eines nachhaltigkeitspezifischen Managements der Kommunikationsinstrumente. Heinrich (2018, S. 80) ergänzt, dass bei der Wahl passender Instrumente die ganzheitliche Leistungsabbildung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit beachtet werden sollte sowie die Aktualität der Informationen. Als geeignet erachtet der Autor (ebd., S. 82-100) unter anderem die folgenden internen und externen Kommunikationsinstrumente:

- Online-Kommunikation: Website, Intranet, Social Media, Newsletter, E-Mail
- Magazine und Broschüren
- Nachhaltigkeitsbericht
- Persönliche Kommunikation
- Interne Schulungen
- Image-/PR-Anzeigen
- Presseportal/-verteiler

Nebst diesen Kanälen betont Heinrich (2018, S. 102), dass es noch zahlreiche andere Kanäle gibt, die zur Nachhaltigkeitskommunikation eingesetzt werden können (Heinrich, 2018, S. 102).

Nach Ettinger et al. (2021, S. 95) stellt gerade das Internet für kleinere Hotels eine kostengünstige, einfache und flexible Möglichkeit dar, den Betrieb zu präsentieren. Zudem thematisieren Zutshi et al. (2022, S. 5), dass die Website ein geeigneter Kanal darstellt, um die Nachhaltigkeitskommunikation von Hotels zu untersuchen. Im Hinblick auf die Online-Kanäle betont Glausch (2017, S. 193), dass trotz dessen Potenzial zum Dialog, diese Möglichkeiten in der Praxis noch wenig ausgeschöpft werden. Ghanem und Elgammal (2017, S. 797) erläutern, dass die alleinige Informierung der Stakeholder nicht mehr ausreicht, sondern interaktive Online-Tools genutzt werden sollten, um die Anspruchsgruppen in die Nachhaltigkeitspraktiken miteinzubeziehen. Eine Herausforderung als auch Chance zugleich sehen Coombs und Holladay (2021, S. 91) darin, durch die Kombination von Medien übergreifende Erzählungen zu schaffen, die über einzelne Medien und deren Grenzen hinausgehen.

WER: Zielgruppe und Stakeholder

Im Sinne der integrierten Unternehmenskommunikation bedarf es gemäss Brugger (2010, S. 57, 200) einer Ausweitung der Zielgruppen über die Endverbraucher:innen hinaus, so dass sämtliche Stakeholder, von der Öffentlichkeit bis zu den Mitarbeitenden angesprochen werden und diesen ein einheitliches Erscheinungsbild vermittelt wird. Daher wird die im Marketing verwendete Bezeichnung «Zielgruppe» aus Sicht der Unternehmenskommunikation oftmals kritisiert, da diesem Begriff eine passive Rolle zugeschrieben wird. Deshalb wird in modernen Ansätzen von einem Paradigmenwechsel von der Ziel- zur Anspruchsgruppe gesprochen. Die dialogorientierte, aktive Kommunikation mit den Zielgruppen gewinnt jedoch auch im Marketing an Bedeutung. Da Hotels ein marketingorientiertes Verständnis im Hinblick auf die Kommunikation pflegen, wird in dieser Arbeit primär die Bezeichnung Zielgruppe verwendet und der Begriff Stakeholder in einem weiteren Sinne als Interaktions- und Anspruchspartner des Hotels verstanden (Boltres-Streeck & Femers, 2012, S. 22–33).

EFFEKT: Wirkung

Die Kommunikation soll die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen. Deshalb ist es für Unternehmen von Interesse, zu wissen, ob ihre kommunikativen Massnahmen von Erfolg sind und die gewünschte Wirkung erzielen (Weber, 2017, S. 150). Pyhel (2012, S. 38) beschreibt, dass eine Wirkung dann eintritt, wenn durch die Medienzuwendung eine Veränderung im Verhalten, im Erlebnis oder den Denkgängen stattfindet. Welche Wirkung die Nachhaltigkeitskommunikation auslöst und ob diese bei den Empfänger:innen auf Barrieren stösst, hängt von dessen Attributen, Lebensstil und mentalitätsspezifischen Reaktionsmustern ab. Die zentrale Herausforderung der Nachhaltigkeitskommunikation besteht demnach darin, durch zielgruppenspezifische Nachhaltigkeitskommunikation diese Barrieren zu überwinden (Brugger, 2010, S. 207).

Zwischenfazit

Das Kapitel 2.4 hat gezeigt, dass die Nachhaltigkeitskommunikation ein komplexer Prozess ist, der die Unternehmen vor Herausforderungen stellt, jedoch auch Chancen mit sich bringt. In Theorie und Praxis herrscht aber noch ein unklares Verständnis, was Nachhaltigkeitskommunikation meint. Um die Komplexität der Nachhaltigkeitskommunikation zu reduzieren und die Elemente des Kommunikationsprozesses zu betrachten eignet sich insbesondere die Lasswell-Formel als Strukturierungshilfe sowie der Ansatz der integrierten Kommunikation.

3 Methodik

Während in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen zum Nachhaltigkeitsengagement und der Nachhaltigkeitskommunikation im Kontext der Hotellerie erläutert und ein Basisverständnis geschaffen wurde, erfolgt in diesem Kapitel die Präsentation des Mixed-Methods-Designs sowie des explanativen, sequenziellen Vorgehens anhand der drei ausgewählten Methoden. Als Erstes wird in Kapitel 3.1 eine Übersicht und Grundlage zum Forschungsdesign vermittelt, in den Kapiteln 3.2 - 3.4 folgen anschliessend die Methoden quantitative Online-Befragung, qualitative Experteninterviews sowie Inhaltsanalyse der Website. Das Kapitel 3.5 umfasst zuletzt die Auseinandersetzung mit den Gütekriterien der drei Methoden sowie des Mixed-Methods-Designs.

3.1 Forschungsdesign

Für die erfolgreiche Durchführung einer empirischen Arbeit ist ein Forschungsdesign von zentraler Bedeutung. Es gewährleistet einen systematischen und organisierten Ablauf der Untersuchung, um letztendlich die Forschungsfrage beantworten zu können (Thakur, 2021, S. 54–55). Das Vorgehen dieser Arbeit beruht auf einem Mixed-Methods Design (vgl. Abb. 9). Dieses mischt qualitative und quantitative Methoden mit dem Ziel, ein ganzheitliches Design mit verschiedenen Stärken zu kombinieren und die Forschungsfrage aus mehreren Blickwinkeln zu betrachten (Baur et al., 2017, S. 5; Mackey & Bryfonski, 2018, S. 104). Die Weltanschauung spielt dabei eine sekundäre Rolle, Objektivität und Subjektivität hängen vom definierten und realen Problem ab, welches es zu adressieren gilt (Phakiti et al., 2015, S. 21). Quantitative Vorgehen bevorzugen eine grosse Stichprobe, verwenden als Ausgangspunkt Theorien und streben ein reliables und replizierbares Design mit Ergebnissen an, die sich generalisieren lassen. Qualitative Methoden auf der anderen Seite starten beim Einzelfall und beabsichtigen, ein tieferes Verständnis eines Phänomens zu erlangen (Mackey & Bryfonski, 2018, S. 104; Wright et al., 2016, S. 97).

Beim Vorgehen der empirischen Untersuchung handelt es sich um ein sequenzielles und explanatives Mixed-Methods Design. Sequenziell meint, dass qualitative und quantitative Daten in mehreren, aufeinanderfolgenden Strängen erhoben werden (Mackey & Bryfonski, 2018, S. 108). Das explanative Design steht dafür, dass als Erstes eine quantitative und anschliessend eine vertiefende qualitative Forschungsphase durchgeführt wird, wobei in der Regel die Ergebnisse der quantitativen Phase hervorgehoben werden. Die Stärke des explanativen Designs liegt in der Übersichtlichkeit des Vorgehens, allerdings ist die Umsetzung des Designs zeitintensiv (Hussy et al., 2010, S. 291–292; Mackey & Bryfonski, 2018, S. 109).

Wie in Abbildung 8 ersichtlich, erfolgt in einer ersten Phase die Sammlung quantitativer Daten mittels einer Online-Befragung von Schweizer Hotels, welche bestimmte Nachhaltig-

keitskriterien erfüllen (Kapitel 3.2). Anschliessend werden qualitative Daten mittels zwei aufeinanderfolgender Methoden erhoben. Ziel ist es, den quantitativen Ergebnissen mehr Bedeutung zu verleihen, offene oder sich ergebende Fragen zu klären und vertiefere Erkenntnisse zu erlangen, wie Schweizer Hotels ihre Nachhaltigkeitskommunikation gestalten und welche Chancen und Herausforderungen damit verbunden sind (Döring & Bortz, 2016). Als qualitative Methode finden als Erstes Experteninterviews mit fünf ausgewählten Hotels (Kapitel 3.3) statt. Anschliessend werden qualitative Daten der Hotelwebsites der interviewten Hotels gesammelt und mit den Websites von drei europäischen und nachhaltigen Hotels verglichen, um den Stand der Nachhaltigkeitskommunikation im internationalen Kontext zu betrachten. Zudem soll die Analyse zusätzliche Erkenntnisse liefern, wie das nachhaltige Engagement in der Praxis der Hotels kommuniziert wird (Kapitel 3.4).

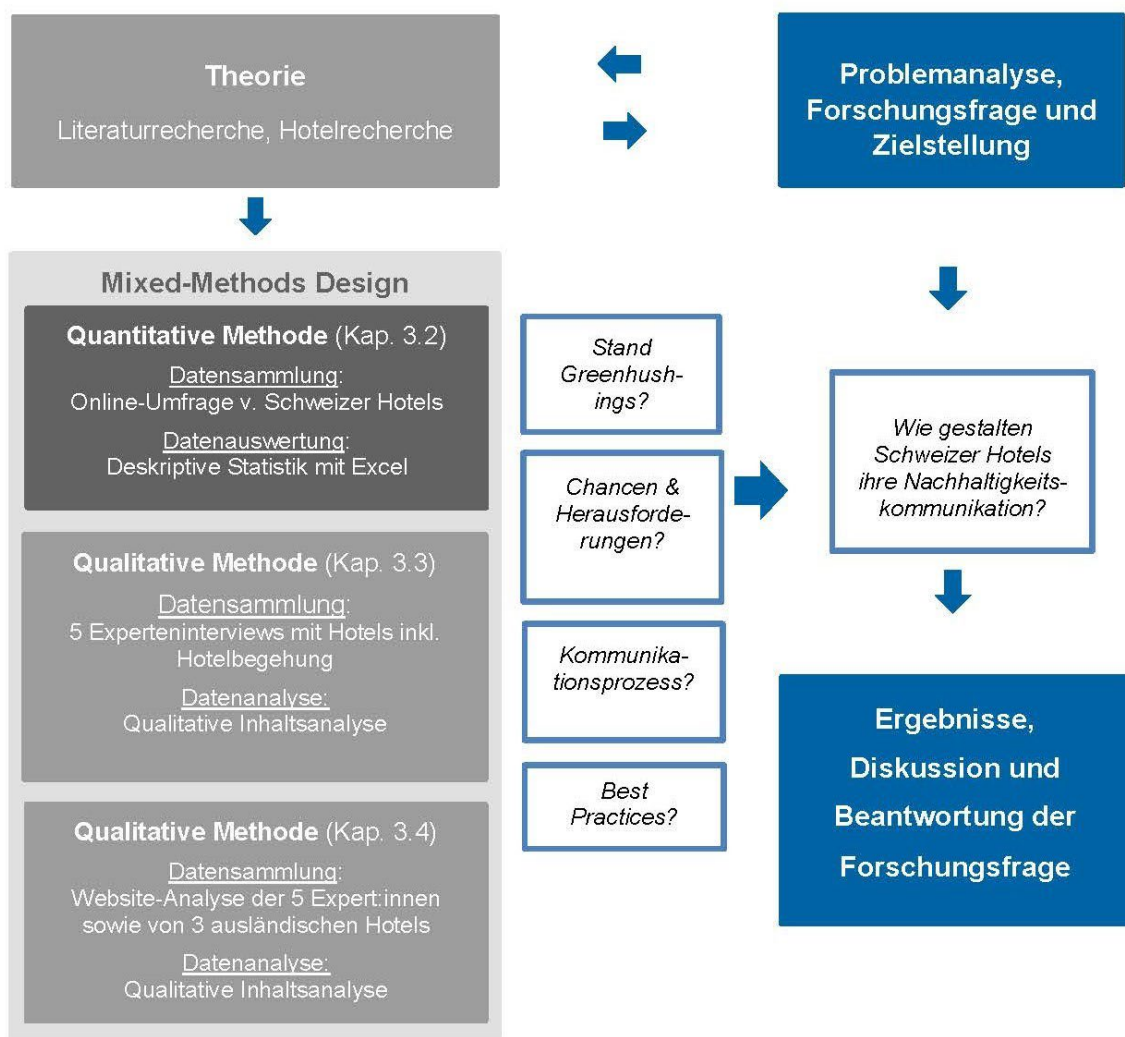


Abbildung 8: Forschungsdesign (eigene Darstellung)

3.2 Quantitative Online-Befragung

Um einen ersten Einblick zum aktuellen Stand der Nachhaltigkeitskommunikation in Schweizer Hotels, deren Chancen und Herausforderungen sowie dessen Ausgestaltung

entlang des Kommunikationsprozesses zu erhalten, wird in einem ersten Schritt ein Online-Fragebogen als Datenerhebungsmethode gewählt (Kap.3.2.1). Nach Porst (2009, S. 16) ist ein Fragebogen «eine theoretisch begründete und systematisch präsentierte Auswahl von Fragen, mit denen wir das zugrundeliegende theoretisch definierte Erkenntnisinteresse anhand der mit dem Fragebogen zu gewinnenden Daten empirisch zu prüfen versuchen». Damit Aussagen getroffen werden können, die allgemein gültig sind, muss die Befragung mit einer möglichst grossen und repräsentativen Stichprobe erfolgen (Voss, 2020, S. 43). Die erhobenen Daten werden im Anschluss mit der Methode der deskriptiven Statistik ausgewertet, dargestellt und erste Schlüsse daraus gezogen (Kap. 3.2.3).

3.2.1 Datenerhebung

Als Datenerhebungsmethode wird ein Online-Fragebogen mit Hilfe des Gratis-Survey Tools von LimeSurvey erstellt. Die Vorteile des Online-Tools bestehen darin, dass die Daten automatisch generiert und diese für längere Zeit aufbewahrt werden können.

Fragebogenkonstruktion

Der Fragebogen wurde in Anlehnung an die Teilfragen der Forschungsfrage und die Lasswell-Formel – Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt? – erstellt, welche den Prozess der Nachhaltigkeitskommunikation beschreibt (vgl. Kap. 2.4.5). Die Fragen gliedern sich damit in die folgenden fünf Teilbereiche:

- A: Kommunikationskanäle
- B: Nachhaltigkeitsbereiche und -themen
- C: Zielgruppen & Wirkung
- D: Chancen & Herausforderungen
- E: Allgemeine Informationen

Während die ersten drei Bereiche A - C zur Beantwortung der zweiten und dritten Fragestellung nach dem Kommunikationsprozess und dem Stand der Nachhaltigkeitskommunikation dienen, leistet der Teilbereich 4 einen Beitrag, um die Frage nach den Chancen und Herausforderungen zu beantworten (vgl. Kap. 1.1). Die soziodemografischen Daten werden im Anschluss in Teil 5 erhoben, wobei diese zusätzlichen Aufschluss über die Organisation und Zuständigkeiten der Nachhaltigkeitskommunikation geben. Der Fragebogen ist so organisiert, dass er die teilnehmenden Personen von allgemeineren, leichter zu beantwortenden Fragen zum Konkreteren führt. Er besteht mehrheitlich aus halboffenen und geschlossenen Fragen. Um möglichst viele Hotels in der Schweiz zu erreichen, wurde der Fragebogen auf Deutsch (vgl. Anhang A1) und Französisch (vgl. Anhang A2) verfasst.

Pretest

Im Vorfeld der Haupterhebung wurde ein Pretest durchgeführt, wobei der Fragebogenentwurf per E-Mail an die Marketing- und Kommunikationsverantwortliche der Kartause Ittingen versandt wurde. Dieses simulierte das «richtige» E-Mail der Haupterhebung. Zusätzlich enthielt es jedoch als Anhang die Druckversion des Fragebogens mit Fragen an die Expertin zur Verständlichkeit der Fragetexten und Antwortkategorien. Die Person wurde darauf hingewiesen, dass sie nicht als Befragungsperson, sondern als Quasi-«Expertin» helfen soll, den Fragebogen zu verbessern. Die Testperson wurde dabei nach pragmatischen Kriterien ausgesucht, in Anlehnung an die empfohlene Vorgehensweise nach Porst (2009, S. 202–204). Pragmatisch dadurch, da die Verfasserin der vorliegenden Arbeit bereits im Kontakt mit der Expertin stand und die Kartause Ittingen als Gründungsmitglied der neu lancierten Hotelkooperation «Responsible Hotels of Switzerland» (2022) einen besonders geschulten Blick für dieses Thema pflegt. Zusätzlich wurde die Expertenmeinung der Fachspezialistin Organisationsentwicklung von HotellerieSuisse sowie der Betreuerin der vorliegenden Arbeit eingeholt. Dies führte dazu, dass in einem ersten Schritt der Fragebogen auf die wesentlichen Fragen gekürzt und die Fragen verständlicher formuliert wurden, um die Reliabilität und Validität der Untersuchung zu erhöhen.

Versand und Rücklaufquote

Nach dem Pretest wurde der Fragebogen überarbeitet, finalisiert und am 09. Februar 2022 den 220 ausgewählten Hotels per E-Mail mit Verlinkung zum Online-Fragebogen und dem Vermerk zugesendet, dass dieser von einer für die Kommunikation zuständigen Person ausgefüllt werden sollte. Zudem wurden die Hotels auf die vertrauliche Behandlung und Auswertung der Ergebnisse hingewiesen. Die E-Mail-Kontakte der Hotels, primär die «info@» - Adressen, wurden zum einen von HotellerieSuisse bereitgestellt und zum anderen durch eigene Recherchen auf der Website von Schweiz Tourismus (2021c) anhand des Filterkriteriums für «Nachhaltig engagierte Betriebe» gefunden. Zwei Wochen nach dem Versand wurde ein Reminder an insgesamt 145 Empfänger:innen verschickt. Jene, die nach dem ersten Mail geantwortet haben, dass sie aus ressourcentechnischen Gründen die Umfrage nicht ausfüllen können, waren davon ausgeschlossen. Von den angeschriebenen Hotels fingen 33 Hotels den Fragebogen an und insgesamt 39 Personen füllten ihn vollständig aus. Für die Auswertung werden nur die komplett ausgefüllten Fragebogenergebnisse berücksichtigt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 18 Prozent. Das Begleitschreiben ist im Anhang A3 in Deutsch und in A4 in Französisch dokumentiert.

3.2.2 Selektionsverfahren

Da das Kerninteresse dieser Arbeit die Kommunikation des nachhaltigen Engagements von Schweizer Hotels ist, werden für die Untersuchung der Nachhaltigkeitskommunikation auch nur jene Hotels berücksichtigt, die sich im Bereich Nachhaltigkeit engagieren. Deshalb

wurde für die Befragung mit der dimensionalen Stichprobe ein nicht-probabilistisches Stichprobenverfahren gewählt, welches Vertreter:innen der Population nach gewissen Merkmalen oder Eigenschaften berücksichtigt (Dörnyei, 2015, S. 95–101). Für das Sampling wurden die folgenden Nachhaltigkeitskriterien nach Rücksprache mit der Fachspezialistin Organisationsentwicklung von HotellerieSuisse und der Kommunikations- und Marketingverantwortlichen der Kartause Ittingen festgelegt. Diese sind:

- Mindestens einen der folgenden Nachhaltigkeitsnachweise:
- Green Living, Sustainable Living, Swisstainable Level 1, 2 oder 3, ibex fairstay
- Hotelkategorie: Hotel oder Hostel / Jugendherbergen
- Standort: Schweiz

Insgesamt konnten durch diese Kriterien 220 Schweizer Hotels berücksichtigt werden.

3.2.3 Datenauswertung

Da es sich bei der Online-Umfrage als Datenerhebungsmethode um mehrheitlich geschlossene und halboffene Fragen handelt, wurden die gewonnenen Daten im Anschluss mit Hilfe der Deskriptiven Statistik in Excel ausgewertet. Leonhart (2017, S. 21) versteht unter dem Begriff der deskriptiven Statistik eine Gruppe statistischer Methoden zur Beschreibung von Daten mittels statistischer Kennwerte, Graphiken, Diagrammen und/oder Tabellen.

3.3 Qualitative Experteninterviews

Um vertieftere Erkenntnisse zur Nachhaltigkeitskommunikation in Schweizer Hotels zu erlangen, entstandene Fragen der Fragebogenergebnisse zu klären und gute Beispiele in der Praxis aufzuzeigen, wird im Anschluss an die quantitative Befragung die Methode der qualitativen Interviews gewählt. Dafür wird in einem ersten Schritt als Datenerhebungsmethode ein Leitfadeninterview mit fünf Hotels, die sich überdurchschnittlich im Bereich Nachhaltigkeit engagieren und auch bereits darüber kommunizieren, durchgeführt. Im Anschluss werden die Daten transkribiert und anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019) ausgewertet.

3.3.1 Datenerhebung

Für die Datenerhebung werden fünf leitfadengestützte Experteninterviews mit den zuständigen Personen für die Nachhaltigkeitskommunikation in einem Schweizer Hotel durchgeführt. Bei Experteninterviews handelt es sich im Unterschied zu jenen mit Laien um Fachleute für ein bestimmtes Thema (Döring & Bortz, 2016, S. 375). Als Gedankenstütze und um den Grad an Vergleichbarkeit zwischen den Interviews zu erhöhen und die spätere Auswertung zu erleichtern, wurden die Gespräche mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt (Loosen, 2016, S. 139–145). Somit handelt es sich um eine eher strukturierte Interviewmethode, da sie Themen und Fragen des Interviews in einem Leitfaden vorgängig festlegt und das

Gespräch gliedert. Trotz des Leitfaden-Gerüsts lässt das Interview einen gewissen Spielraum zu, spontan aus der Gesprächssituation heraus neue Fragen einzubeziehen (Döring & Bortz, 2016, S. 372). Der Leitfaden wurde auf Basis der Ergebnisse der vorgängig durchgeführten quantitativen Online-Umfrage erstellt (vgl. Kap. 3.2). Die insgesamt 22 Fragen gliedern sich in die folgenden acht Themenbereiche. Diese sind im Anhang B1 dokumentiert.

1. Relevanz und Chancen der Nachhaltigkeit und der Nachhaltigkeitskommunikation
2. Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation
3. Nachhaltigkeitszertifikate
4. Verständnis und Verantwortlichkeiten der Nachhaltigkeitskommunikation
5. Kommunikationskanäle
6. Zielgruppen und zielgruppenspezifische Ansprache
7. Themen
8. Gute/ Beste Praktiken

Eine Übersicht über die Themenbereiche und zum Ablauf des Interviews wurde den Gesprächsteilnehmenden im Voraus via E-Mail zugesendet. Zusätzlich wurde vorab die Handhabung der Daten und die zeitliche Dauer des Interviews geklärt, sowie die Einwilligung zur Audioaufzeichnung des Gesprächs und zur Aufnahme von Fotos während der Besichtigung eingeholt (vgl. Anhang B2). Mit ihrer Teilnahme erklärten sich die Expert:innen mit diesen Anforderungen einverstanden. Die Interviews wurden im persönlichen Vier-Augen-Gespräch vor Ort in den ausgewählten Hotels durchgeführt und mit dem Aufnahmegerät des Laptops sowie zur Sicherheit mit der Audiofunktion des Mobiltelefons aufgezeichnet. Die Gespräche ereigneten sich am 11., 15. und 25. März sowie am 06. und 21. April 2022. Um die Auswertung zu erleichtern, erfolgten die Interviews auf Hochdeutsch. Vor dem eigentlichen Gespräch fand jeweils ein Hotelrundgang statt, um einen ersten Eindruck und Überblick über das nachhaltige Engagement und die Kommunikation der Hotels zu erhalten, wobei erste Notizen sowie Fotos zur Visualisierung der Ergebnisse gemacht wurden. Die persönlichen Notizen sind im Anhang B3.1 - 3.5 zusammen mit den Transkripten einsehbar.

3.3.2 Selektionsverfahren

Da im Unterschied zu quantitativen Methoden qualitative Verfahren eher ein geringes Mass an Standardisierung aufweisen, wird mit der Ausführung des Selektionsverfahrens der fünf Schweizer Hotels die notwendige Transparenz geschaffen. Für die Auswahl wurden die folgenden Kriterien entwickelt (Brugger, 2010, S. 211–213):

- Geografische Lage: Sitz in der Schweiz

- Das Hotel sollte sich nachhaltig engagieren und darüber kommunizieren. Dies soll Erkenntnisse über Erfolgsmethoden generieren, sowie Aufschluss zu möglichen Problemen und Defiziten der Nachhaltigkeitskommunikation geben.
- Die befragte Person ist zuständig für die Nachhaltigkeitskommunikation beziehungsweise eine der zuständigen Personen.
- Das Hotel besitzt den Nachhaltigkeitsnachweis Swisstainable Level 3, ibex fairstay oder Sustainable Living. Dies gewährleistet, dass sich das Engagement und die Kommunikation auf alle drei Säulen der Nachhaltigkeit bezieht.

Anhand der aufgeführten Kriterien wurden Fachpersonen von fünf Schweizer Hotels identifiziert, die für die Durchführung des Leitfadeninterviews geeignet waren (vgl. Tab. 1). Die Expert:innen nahmen bereits an der Online-Umfrage teil und gaben im Fragebogen an, dass sie für eine vertiefte Untersuchung kontaktiert werden dürfen. Bei den teilnehmenden Personen handelt es sich bei dreien um die Hoteldirektion, drei haben ihre Position im Marketing und/ oder der Kommunikation und eine ist die persönliche Assistentin der Direktion. Beim Hotel Kartause Ittingen und dem Widder Hotel nahmen je zwei Personen zur gegenseitigen Unterstützung am Interview teil. Um mehrere geografische Regionen abzudecken, wurden Hotels verschiedener Kantone für die Befragung ausgewählt. Weiter war es ein Anliegen, dass die Hotels unterschiedliche Sternekategorien und Hotelgrößen repräsentieren.

Nummer	Hotelname	Sterne-Klassifikation	Anz. Mitarbeitende	Kanton	Berufsbezeichnung der Expert:innen
B1	CERVO Mountain Resort	5-Sterne	101 - 150	VS	Project & Marketing Manager
B2	Hotel Kartause Ittingen	3-Sterne Superior	51 - 100	TG	Hoteldirektor Leiterin Kommunikation und Marketing
B3	Hotel Continental	4-Sterne	1 - 50	VD	Direktor / General Manager
B4	Schlosshotel Wartegg	3-Sterne Superior	1 - 50	SG	Hotelleiter
B5	Widder Hotel (Teil der Hotel-Gruppe The Living Circle)	5-Sterne	151 - 200	ZH	Marketing Coordinator Personal Assistant of General Manager

Tabelle 1: Teilnehmende der qualitativen Experteninterviews²

3.3.3 Datenaufbereitung

Nach der Datenerhebung wurden die Audioaufzeichnungen der Experteninterviews verschriftlicht. Da verschriftete Gespräche oft holprig und schlecht formuliert sind aufgrund von unvollständigen Sätzen, verschluckten Silben oder umgangssprachlichen Wendungen, wurde das Transkript entsprechend geglättet. Für die Auswertung waren somit lediglich der Inhalt des Gesprächs und keine paraverbalen Äusserungen Gegenstand der Auswertung

² Für die Präsentation der Ergebnisse in Kapitel 4 werden entweder die in der Tabelle 3 aufgelisteten Namen und Merkmale der Hotels oder die Abkürzungen B1 – B5 verwendet.

(Döring & Bortz, 2016, S. 367–368; H. O. Mayer, 2012, S. 47–48). Die fünf Interview-Transkripte sind im Anhang B3.1 - B3.5 einsehbar, wobei die Reihenfolge der Hotels analog der Nummernzuteilung in Kapitel 3.3.2 erfolgt.

3.3.4 Datenauswertung

Im Anschluss an die Verschriftlichung folgte die Auswertung der Textdokumente mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019). Gemäss diesem Vorgehen werden die gewonnenen Daten grundsätzlich in zwei Schritten analysiert und dabei in inhaltsanalytische Einheiten gegliedert, welche Rückschlüsse zur Beantwortung der Forschungsfrage geben sollen. Das streng regelgeleitete Verfahren hat den Anspruch, intersubjektiv nachvollziehbar zu sein, es handelt sich aber dennoch um ein qualitativ-interpretatives Vorgehen (Mayring, 2000, S. 3; Mayring & Fenzl, 2019, S. 634). Basierend auf diesem Vorgehen wurden für die Auswertung der Leitfadeninterviews als Erstes die relevanten Aussagen der Gesprächsteilnehmende bei der ersten Materialsichtung markiert und auf die wesentlichen Inhalte reduziert. In einem kollektiven Dokument fand anschliessend die Zuordnung der einzelnen Textpassagen in ein Kategorienraster mit Über- und Unterkategorien statt. Die Themenbereiche 1 - 8, welche den Leitfaden strukturieren, können dabei als deduktive Überkategorien des Kategoriensystems verstanden werden (Krämer et al., 2020, S. 17–18; Mayring & Fenzl, 2019, S. 643). Diese sind im Kapitel 3.3.1 dokumentiert. Im Hinblick auf die Forschungsfrage und da sich nach der ersten Durchsichtung viele Aussagen zum Stand der Nachhaltigkeitskommunikation finden liessen, wurde zusätzlich eine Überkategorie zu diesem Thema gebildet. Bei sechs Kategorien fand die Zuteilung der einzelnen Textpassagen zusätzlich in Unterkategorien statt. Diese wurden primär deduktiv aus den Schlüsselfragen gebildet wie zum Beispiel «Kommunikationsstil und Gestaltung der Botschaft» im Themenbereich 7 und ein paar wenige nach einem erneuten Durchlauf induktiv am Material herausentwickelt wie «Mitarbeitendenrekrutierung» im Themenbereich 1. Die Auswertung fand somit in den neun Überkategorien und deren Unterkategorien statt. Beachtet wurde zudem, ob gleiche Aussagen von mehreren Gesprächspartner:innen erfolgten. Das Analyseraster ist im Anhang B4 erwähnt und wird als Excel-Datei beigelegt.

3.4 Qualitative Inhaltsanalyse der Website

Da Aussagen in Leitfadeninterviews individuelle Verzerrungen aufweisen oder auch missverständlich sein können und Lücken in der Darstellung enthalten, ist gemäss Brugger (2010, S. 211) ein Abgleich mit Daten anderer Erhebungen sinnvoll. Deswegen und um vertiefte Erkenntnisse zu erhalten, ist die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse der Website die dritte Art von Datenquelle im Methoden-Mix der vorliegenden Arbeit.

Die Ergebnisse der vorherigen Untersuchungen zeigen, dass die Kommunikation des nachhaltigen Engagements am häufigsten über die Website erfolgt und dadurch viele Nachhaltigkeitsinformationen auf einer Plattform präsentiert werden können (vgl. Kap. 4.9, 4.9.1). Der Kanal ist daher geeignet, um die Nachhaltigkeitskommunikation der Schweizer Hotels

in der Praxis zu analysieren. Komplementierend zu den beiden vorgängigen Methoden liegt das Erkenntnisinteresse darin, welche Themen auf der Website wie und an welche Zielgruppe kommuniziert und inwiefern Nachhaltigkeitsnachweise verwendet werden. Dies ermöglicht es, Erkenntnisse aus der Kommunikationspraxis der Hotels zu erlangen und einzelne Best Practices herauszufiltern. Die Analyse gestattet obendrein weitere Rückschlüsse auf den Stand der Nachhaltigkeitskommunikation, wobei ein internationaler Vergleich zusätzliche Erkenntnisse bringt.

3.4.1 Datenerhebung

Das methodische Vorgehen beruht auf dem Verfahren der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Dies erlaubt einen systematischen, regel- und theoriegeleiteten Ablauf der Untersuchung (Mayring, 2015, S. 13). Strukturierend bedeutet, dass ein vorgängig erstelltes Kategoriensystem an das Material angelegt wird (Döring & Bortz, 2016, S. 542). Für die Analyse der Website wurde folglich als Erstes ein deduktives Kategorienraster erstellt. Als Hilfestellung zur Entwicklung des Rasters diente die Online-Nachhaltigkeitskommunikations-Checkliste von Ghanem und Elgammal (2017, S. 796). Die Forschenden analysierten damit die Nachhaltigkeitskommunikation auf den Websites der Top 50 touristischen Destinationen weltweit. Zudem beruht das deduktive Kriterienraster auf den Fragestellungen, dem Fragebogen und der Literatur der Hochschule Luzern (2016). Letztere untersuchte die Kommunikation von ausgewählten Tourismusdestinationen und stellte Bewertungskriterien auf zur Analyse der Kommunikation auf den Kanälen der Destinationen (Hochschule Luzern, 2016, S. 4). Bei der Erstellung des Analyserasters wurden die Kategorien nach einer ersten Sichtung der Websites an einigen Stellen mit Ankerbeispielen aufgeführt sowie die Ausprägungen definiert. Diese sind in einem Kodierleitfaden festgehalten und im Anhang C1 ersichtlich (Mayring, 2015, S. 108). Die Ausprägungen sind qualitativer Natur mit primär «Ja – Nein»-Kriterien, sowie quantitativer Art mit Ordinalskalen, da auch Ausprägungen wie «kein – wenig – mittel – viel» vorkommen. Die Überkategorien gliedern sich in die folgenden fünf Themenbereiche:

- A: Stand und Relevanz - Wie umfangreich widmet sich das Hotel dem Thema?
- B: Nachhaltigkeitszertifikate
- C: Nachhaltigkeitsthemen – Welche Themen werden vermittelt?
- D: Gestaltung der Botschaften – Wie werden die Themen vermittelt?
- E: Zielgruppe und Stakeholder Dialog

3.4.2 Selektionsverfahren

Um einen Einblick in die Nachhaltigkeitskommunikation von Hotels ausserhalb der Schweiz zu erhalten, werden für die Selektion nebst den Hotelwebsites der fünf interviewten Personen zusätzlich drei ausländische Hotelwebsites aus Europa analysiert (vgl. Tabelle 2). Die drei Hotels sollten entweder die internationale Nachhaltigkeitsauszeichnung EarthCheck oder Green Globe aufweisen, da diese im Rahmen des Swisstainable Programms für den

Erwerb des Level III anerkannt sind (vgl. Kap. 2.3). Somit adressieren sie alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen und sind geeignet für einen Vergleich. Selektioniert wurden die europäischen Hotels über eine der beiden Websites der Zertifizierungsprogramme per Zufallsprinzip mit der Voraussetzung, dass die drei Hotels verschiedene Länder repräsentieren (EarthCheck, o. J.; Green Globe Certification, o. J.). Zudem sollte das Hotel das Thema Nachhaltigkeit zumindest ansatzweise auf der Website kommunizieren.

Nr.	Hotelname & (Sterne) ³	Website	Nachweise	Ort, Land
A1	CERVO Mountain Resort (5-Sterne)	https://cervo.swiss/de	Swisstainable, Sustainable Living, ibex fairstay	Zermatt, CH
A2	Hotel Kartause Ittingen (3-Sterne)	https://www.kartause.ch/de/hotel	Swisstainable, ibex fairstay	Warth-Weiningen, CH
A3	Hotel Continental (4-Sterne)	https://www.hotelcontinental.ch/	Swisstainable	Lausanne, CH
A4	Schlosshotel Wartegg (4-Sterne)	https://wartegg.ch	Swisstainable	Rorschacherberg, CH
A5	Widder Hotel (5-Sterne)	https://www.widderhotel.com/de	Swisstainable	Zürich, CH
A6	QO Amsterdam (4-Sterne)	https://www.qo-amsterdam.com	Green Globe	Amsterdam, NL
A7	Vigilius Mountain Resort (5-Sterne)	https://www.vigilius.it/de	Green Globe	Südtirol, IT
A8	Eyja Guldsmeden Hotel (4-Sterne)	https://hoteleyja.is	Earth Check	Reykjavik, IS

Tabelle 2: Sample: Websites der fünf Schweizer Expert:innen und Websites von drei europäischen Hotels⁴

3.4.3 Datenauswertung

Die Datenauswertung beruht auf dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, S. 17–22). Mit Hilfe des erstellten Kriterienrasters, beschrieben in Kapitel 3.4.1, wurden die acht Websites der ausgewählten Hotels durchgearbeitet, um das Auftreten der Kategorien aufzuzeichnen. Nach dem Materialdurchlauf erfolgte die strukturierte Auswertung der Daten entlang der fünf Kategorien A – E mit dem Ziel, bestimmte Inhalte und Aspekte aus dem Material herauszukristallisieren (Mayring, 2015, S. 15, 103). Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt analog den fünf Kategorien (vgl. Kap. 3.4.2). Die Analysedaten sind im Anhang C2 dokumentiert.

3.5 Gütekriterien der Methoden

Da im Mixed-Method-Vorgehen qualitative und quantitative Stränge verknüpft werden, kommen sowohl Gütekriterien der quantitativen und der qualitativen Forschung zum Einsatz. Daher ist sicherzustellen, dass diese getrennt voneinander eine hohe wissenschaftliche

³ Sterne Kategorien nach der Klassifikation von HotellerieSuisse für die Schweizer Hotels und nach jener von Booking.com für die Hotels in NL, IT und IS

⁴ Für die Präsentation der Ergebnisse in Kapitel 4 werden entweder die in der Tabelle 4 aufgelisteten Namen und Merkmale der Hotels oder die Abkürzungen A1 – A8 verwendet.

Qualität aufweisen. Darüber hinaus gibt es spezifische Gütekriterien des Mixed-Methods-Ansatzes, welche zu erfüllen sind (Döring & Bortz, 2016, S. 114–116). In den folgenden drei Unterkapiteln wird beschrieben, wie die wissenschaftliche Qualität dieser Arbeit sichergestellt wird.

3.5.1 Quantitative Online-Umfrage

Im Zusammenhang mit dem Fragebogen ist es wichtig, dass die drei Hauptgütekriterien der Objektivität, Validität und Reliabilität sichergestellt werden. Um die Objektivität der Untersuchung zu ermöglichen, ist daher eine standardisierte Durchführung mit einem einheitlichen Begleitschreiben und einer definierten Frageabfolge sowie die standardisierte Auswertung der Daten wichtig. Um die Reliabilität der Untersuchung zu gewährleisten, wurden die Fragen, die Arten von Skalen sowie deren Verständnis nach intensiver Beschäftigung mit dem Material festgelegt und in einem Pretest geprüft. Zudem wurde die Ausgestaltung des Kommunikationsprozesses sowie der Stand der Nachhaltigkeitskommunikation, welche als latente Konstrukte verstanden werden können und nicht direkt messbar sind, über mehrere Items erfasst. Die theoretische Begründung der Fragen sowie die Anlehnung der Themenbereiche an die Teilfragen der Forschungsfrage garantiert zudem die Validität der Ergebnisse, also das der Fragebogen «das misst, was er messen soll» (Moosbrugger & Kelava, 2020, S. 17–23; Porst, 2009, S. 17). Durch die transparente Dokumentation des Vorgehens ist die Untersuchung zudem replizierbar (vgl. Anhang A).

3.5.2 Qualitative Interviews und Website-Analyse

Im Hinblick auf das qualitative Vorgehen ist die Einhaltung der Gütekriterien Ethik, Validität und Glaubwürdigkeit relevant. Um ethische Kriterien zu berücksichtigen, wird bei der Beschreibung und Diskussion der Ergebnisse darauf geachtet, keine Äusserungen zu machen, die der Reputation des Hotels schaden könnten. Es werden zudem nur die Namen der Hotels und nicht jene der Interviewten genannt, um eine gewisse Anonymität zu gewährleisten. Wie bei der quantitativen Methode wird die Validität der Untersuchung sichergestellt, indem sich der Ablauf der Interviewfragen und das Kriterienraster am Forschungsinteresse sowie den eingangs geschilderten Fragen orientieren. Da in qualitativen Methoden auch immer eine gewisse Subjektivität einfließt, ist es insofern wichtig, transparent über das methodische Vorgehen, die Datenerhebung und -auswertung zu berichten (vgl. Anhang B und C).

3.5.3 Mixed-Methods-Design

Zu den Hauptgütekriterien der Mixed-Methods-Forschung zählen die Designqualität sowie die Interpretationsqualität. Zusammen führen sie zu einer hohen Inferenzqualität, welches die Tragfähigkeit der Gesamtergebnisse darlegt. Die Designqualität wird in dieser Arbeit dadurch gewährleistet, dass in Kapitel 3.1 das Forschungsdesign und die Methodenwahl

ausführlich beschrieben werden und die Erhebungsverfahren sowie die Auswertungen allesamt im Anhang dokumentiert sind. Die Interpretationsqualität soll durch eine schlüssige Gesamtinterpretation ermöglicht werden. Daher erfolgt in Kapitel 5 im Sinne des Mixed-Methods-Ansatzes eine durch die Forschungsfrage geleitete Integration der qualitativen und quantitativen Methoden. Somit werden die Befunde der einzelnen Untersuchungen aufeinander bezogen, diskutiert und in einem ganzheitlichen Rahmen dargestellt. Nebst einer hohen Inferenzqualität ist die Inferenzübertragbarkeit (externe Validität) wichtig. Diese meint die Übertragbarkeit auf andere Settings, Populationen, Zeiten oder Erhebungsverfahren (Döring & Bortz, 2016, S. 114–116).

4 Ergebnisse

Das Kapitel 4 stellt die Ergebnisse der drei empirischen Untersuchungen vor. Strukturiert sind die Kapitel in Anlehnung an die Forschungsfragen und die Themenbereiche der empirischen Untersuchungen (vgl. Kap. 3). Die Resultate der quantitativen Online-Umfrage, mit Ausnahme der Kapitel 4.9 und 4.11, werden jeweils als Erstes aufgeführt. Analog zum explanativen Design folgen dann in den zugehörigen Unterkapiteln die Befunde der qualitativen Analyse der Experteninterviews⁵ und der Inhaltsanalyse der Website. Damit werden zentrale sowie erklärungsbedürftige Themenbereiche der quantitativen Untersuchung vertieft und aus einer anderen Perspektive betrachtet. Die Ergebnisse der Kapitel 4.9 und 4.11 beziehen sich rein auf qualitative Daten.

4.1 Datensatz der Online-Umfrage

Soziodemografische Daten (n)	Kategorie	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Hotelkategorie (n=38)	3-Stern und Superior	10	26%
	4-Stern und Superior	18	47%
	5-Stern und Superior	4	11%
	Swiss Lodge	6	16%
Sprachregion (n=39)	Französisch	5	13%
	Deutsch	34	87%
Anzahl Mitarbeiter:innen (n=38)	1-50	22	58%
	51-100	9	24%
	101-150	4	11%
	151-200	1	3%
	> 200	2	5%
Nachhaltigkeitsnachweis von Schweiz Tourismus «Swisstainable» (n=39)	Level I	12	31%
	Level II	6	15%
	Level III	12	31%
	Kein Swisstainable Signet	9	24%
Nachhaltigkeitsnachweis ibex fairstay (n=39)	ibex fairstay	10	26%
	Kein ibex fairstay Label	29	74%
Nachhaltigkeitsspezialisierung von Hotel-erieSuisse (n=39)	Green Living	7	18%
	Sustainable Living	9	23%
	Keine Spezialisierung	23	59%
Nachhaltigkeitsnachweis, der sich auf alle drei Dimensionen bezieht (n=39)	Sustainable Living, Swisstainable Level III und/oder ibex fairstay	19	49%
	Keinen der genannten Nachweise	20	51%

Tabelle 3: Datensatz zu den soziodemografischen Daten

Der Datensatz der Online-Umfrage in Tabelle 3 zeigt, dass 47% der Teilnehmenden der Hotelkategorie 4-Stern oder 4-Stern Superior angehören. 26% weisen die Klassifikation 3-Stern - (Superior) auf, 11% sind in die Kategorie 5-Sterne-(Superior) einzuordnen. 87%

⁵ Um den Lesefluss nicht zu stören, wird in Kapitel 4 bei Aussagen der fünf Expert:innen ausser bei Voll- und Teilsziten nicht einzeln auf die Transkripte und deren Zeilennummern verwiesen. Die Befunde sind jedoch allesamt im Anhang B3.1 – 3.5 einsehbar.

füllten den Fragebogen auf Deutsch aus, 13% auf Französisch. Knapp 60% der Hotels weisen zwischen ein bis 50 Mitarbeitende auf. 24% der Befragten haben 51 bis 100 Personen und 9% über 100 Mitarbeitende angestellt. Bei den Nachhaltigkeitsnachweisen zeigt sich, dass 77% der Hotels ein Swisstainable Label aufweisen, 31% gehören dem Level III an. 26% der Hotels besitzen die Zertifizierung ibex fairstay und 41% die Nachhaltigkeitspezialisierung von HotellerieSuisse. Davon haben 23% das Sustainable Living Signet. Insgesamt 49 % der teilnehmenden Hotels sind im Besitz der Nachweise Swisstainable Level III, ibex fairstay und/oder Sustainable Living. Diese Nachweise adressieren alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen.

4.2 Nachhaltigkeitszertifikate

Aus der Online-Umfrage geht hervor, dass 49% der Hotels auf ihren Kanälen Nachhaltigkeitszertifikate häufig und 38% immer kommunizieren (vgl. Abb. 9). Anhand der qualitativen Daten wird nachfolgend präsentiert, wie die Kommunikation der Nachhaltigkeitszertifikate auf der Website erfolgt sowie deren Vorteile anhand der Interviewergebnisse thematisiert.

Kommunikation der Nachhaltigkeitszertifikat(e) (n=39)

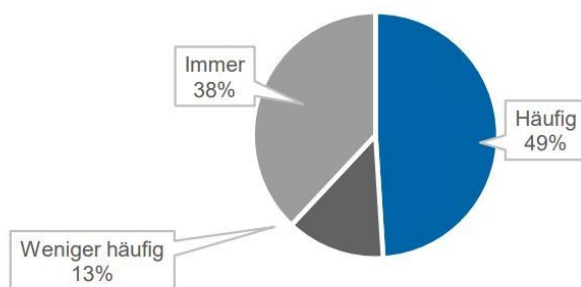


Abbildung 9: Online-Umfrage: «Kommunizieren Sie Ihr(e) Nachhaltigkeitszertifikat(e) auf Ihren Kanälen?»

4.2.1 Auf der Website

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse veranschaulichen, dass alle acht Hotels Nachhaltigkeitszertifikate auf ihrer Website kommunizieren und diese, bis auf das Hotel in Italien, mit dem Logo des Nachweises abbilden. Während das Hotel QO Amsterdam das Nachhaltigkeitszertifikat Green Globe unter der Seite «About us» kommuniziert, erwähnen fünf Hotels (A1, A2, A3, A5, A8) die Nachhaltigkeitszertifikate auf der ersten Seite sowie auf der Nachhaltigkeitsseite. Drei davon (A1, A5, A8) platzieren das oder die Nachhaltigkeits-siegel zuunterst auf der Website, dem sogenannten «Footer», so dass diese auf allen Unterseiten erscheinen, wie das Beispiel in Abbildung 10 zeigt. Während alle Schweizer Hotels auf Nachhaltigkeitszertifikate verlinken, ist das bei den europäischen Hotelwebsites nur beim Hotel in Italien der Fall. Bis auf das Schlosshotel Wartegg bilden alle fünf Schweizer Hotels das Swisstainable Logo ab.



Abbildung 10: Website Analyse: Green Globe Logo im Footer (Eyja Guldsmeden Hotel)

4.2.2 Vorteile von Nachhaltigkeitszertifikaten

Drei der fünf interviewten Personen (B1, B2, B5) nennen die Sicherheit als zentralen Vorteil von Nachhaltigkeitszertifikaten. Weiter wurde die Glaubwürdigkeit (B4) sowie die Vertrauenswürdigkeit (B5) genannt. Hierzu erklärt die Marketingkoordinatorin des Zürcher Hotels:

Also wenn ein Gast ein Zertifikat kennt, [...] kann er eigentlich darauf vertrauen, dass die Qualität dahinter stimmt und die Erwartungen erfüllt werden [...]. (Marketing Coordinator, Widder Hotel; B3.5, Z57-58⁶)

Da es sich gemäss der Marketingverantwortlichen des CERVO Mountain Resort bei den Zertifizierungen um etwas Greifbares handelt, nutzt das Hotel Zertifizierungen wie ibex fairstay auch dazu, um via Medienmitteilungen auf diese hinzuweisen. Bei den Hotelbegehungen wird auch ersichtlich, dass viele Hotels Nachhaltigkeitszertifikate vor Ort kommunizieren (vgl. Abb. 11). Die Expert:innen des Widder Hotels sowie des Hotels Continental sehen einen weiteren Vorteil darin, dass die Zertifikate international oder zumindest national bekannt sind. Dadurch bieten sie gemäss der Marketingverantwortlichen des Zürcher 5-Sterne Hotels eine grössere Kommunikationsplattform und die Möglichkeit, das Thema weiter hinauszutragen und auch verschiedene Gästesegmente anzusprechen. Laut dem Direktor der Kartause Ittingen achten speziell internationale Gäste aus Nordamerika auf Nachhaltigkeitszertifikate.

⁶ Die Abkürzungen B3.1 – B3.5 stehen in diesem Kapitel für die jeweilige Transkription der Experteninterviews im Anhang. Die Angaben dahinter benennen die Zeile (Z) und deren zugehörige Nummer.



Abbildung 11: Qualitative Interviews & Hotelbesichtigung: Nachhaltigkeitsnachweise v.l.n.r.: Hotel Kartause Ittingen mit Ibis fairstay (Empfang); Hotel Continental mit Myclimate (Hotelloobby); Schlosshotel Wartegg mit Swisstayable Level 3 (Eingangstür)

Vier der fünf Befragten (B1, B3, B4, B5) erwähnen zudem, dass Nachhaltigkeitszertifikate für ein Hotel gute Massstäbe und Richtlinien bieten, wie und wo der Betrieb sich engagiert. Wie die Interviewte des Widder Hotels erklärt, auch aus kommunikativer Sicht. Als Beispiel nennt sie die Zertifizierung «it must be NOW». Diese verlange explizit, in welchen Bereichen ein Betrieb was zu kommunizieren habe. So erläutert die Marketingverantwortliche:

[...] da wurde genau gefordert: Diese Zahlen möchten wir präsentieren, das brauchen wir von euch, in diesem Bereich müsst ihr das und das kommunizieren. Das hat sehr geholfen, finde ich. (Marketing Coordinator, Widder Hotel; B3.5, Z43-44)

Drei Teilnehmende (B1, B3, B4) sehen zudem die Zertifizierung ibex fairstay als guten Massstab, eine Befragte (B3) erwähnt das Swisstayable-Programm. Gemäss dem Leiter des Schlosshotel Wartegg sieht es so aus, dass ibex fairstay sogar die Hauptzertifizierung der Branche werden könne. So erklärt der Direktor, dass die Zertifizierung ganz klar regle, was es im Hinblick auf das nachhaltige Engagement braucht und was nicht. Bezüglich der Kommunikation fügt er an, dass die Betriebe auf dieser Grundlage schon wissen «wie man das kommuniziert» und daher keine weiteren Richtlinien benötigt werden.

4.3 Chancen der Nachhaltigkeitskommunikation

Die Tabelle 4 quantifiziert, dass insgesamt 82% der Teilnehmenden der Online-Umfrage die Chancen der Nachhaltigkeitskommunikation bei der Differenzierung als nachhaltigkeitsbewusstes Hotel sowie beim Beitrag zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele sehen. Mit 76% wird die Imagesteigerung und Reputation als Chance angegeben, mit 69% der positive Einfluss auf den Kaufentscheid bzw. die wiederholte Kaufabsicht und mit 59% die positive Mundpropaganda. Mit 56% wurde die Chance zur Gewinnung von neuem Klientel mit 56% genannt und mit 54% die Motivation der Mitarbeitenden. 28% bzw. 26% der Teilnehmenden sehen Chancen zudem in der Legitimation der Hotelaktivitäten und in der höheren Zahlungsbereitschaft.

Chancen der Nachhaltigkeitskommunikation (n=39)	Anzahl	Prozent
Differenzierung als nachhaltigkeitsbewusstes Hotel	32	82%
Beitrag zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele	32	82%
Imagesteigerung, Reputation	30	76%
Positiver Einfluss auf den Kaufentscheid/ wiederholte Kaufabsicht	27	69%
Positive Mundpropaganda	23	59%
Neue Klientel (nachhaltigkeitsbewusste Gäste)	22	56%
Mitarbeiter:innenmotivation	21	54%
Legitimation der Hotelaktivitäten	11	28%
Höhere Zahlungsbereitschaft	10	26%
Sonstige Chancen: Das grosse Ganze	1	2,6%
Persönliche Verantwortung	1	2,6%

Tabelle 4: Online-Umfrage: «Welche Chancen sehen Sie für Ihr Hotel, wenn Sie über Ihr nachhaltiges Engagement kommunizieren?»

Inwiefern die Hotels die zentrale Chance der Imagesteigerung bemerken und warum die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit gemäss den quantitativen Befunden für einen Hotelbetrieb relevant ist, präsentieren die Interview-Resultate in den folgenden zwei Kapiteln.

4.3.1 Differenzierung als nachhaltiges Hotel und Reputationssteigerung

Alle fünf Interviewpartner:innen sind sich einig, dass ein klarer Trend zur Nachhaltigkeit besteht und das Thema zunehmend auf das Interesse der Zielgruppen stösst. Der Marketingmanagerin des CERVO Mountain Resorts zufolge hat gerade ein Hotel die Möglichkeit, mit seiner Nachhaltigkeitskommunikation sehr viele Leute zu erreichen. Die Expertin des Widder Hotels ergänzt, dass dies definitiv eine Chance ist, sich von der Konkurrenz abzuheben. Der Nachhaltigkeitstrend zeigt sich laut der Befragten insbesondere im gesteigerten Gästebedürfnis. So stimmen alle überein, dass das Bewusstsein wächst, wobei der Direktor des Schlosshotels Wartegg anfügt, dass sie durch ihre Nachhaltigkeitsausrichtung vermehrt Buchungen von Gästen aus den Städten wie Zürich, Bern und Genf erhielten. Der Leiter des Hotels Continental äussert zwar, dass das Thema noch ein Nischenthema ist. Trotzdem beobachtet das Hotel auch, dass die Nachfrage immer grösser wird und sie nun öfters Anfragen von Geschäftspartner:innen und Firmen erhielten, die spezifisch nach dem nachhaltigen Engagement des Betriebes fragen und Nachhaltigkeit als wichtiges Auswahlkriterium sehen. Der Experte des Lausanner Hotels sieht einen weiteren Vorteil des Nachhaltigkeitsengagements darin, Kosten zu sparen. Die Nachhaltigkeitskommunikation hilft weiter bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden. So bestätigen die Befragten des Schlosshotels Wartegg, des Hotels Kartause Ittingen sowie des CERVO Mountain Resorts, dass sie aufgrund ihrer Aktivitäten mehr Bewerbungen erhielten und es zunehmend ein Bedürfnis seitens Mitarbeitenden ist, in einem nachhaltigen Betrieb zu arbeiten. Die Expertin des CERVO Mountain Resorts äussert zudem, dass durch die Kommunikation des nachhaltigen Engagements auch Journalisten und Influencer auf das Resort aufmerksam werden.

4.3.2 Beitrag zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen

Neben dem Trend und der zunehmenden Nachfrage nannten alle Befragten auch intrinsische Motive für ihr nachhaltiges Engagement. So sagt der Hoteldirektor des Hotels Continental, dass das Thema ihm persönlich am Herzen liege und mit dem nachhaltigen Engagement sehr viel bewirkt werden kann. Der Experte des Schlosshotels Wartegg ergänzt, dass es wichtig ist, auch für zukünftige Generationen gleiche Möglichkeiten zu schaffen:

[...] wir wollen wirklich ein Betrieb sein, der für die nächste Generation die gleichen Möglichkeiten bietet, wie wir es jetzt haben und das bedeutet einfach sehr ressourcenschonend zu sein und innovativ und ich denke, das ist ein Thema, das jetzt immer mehr greifen wird [...]. (Hotelleiter, Schlosshotel Wartegg; B1.4, Z110-112)

Die persönliche Assistentin des Direktors des Widder Hotels vermutet, dass das im Moment noch freiwillige Engagement in zehn oder zwanzig Jahren bereits gesetzlich geregelt ist, « [...], weil wir einfach vorwärts machen müssen, um unsere Erde ja für die nachfolgenden Generationen zu erhalten» (vgl. Anhang B3.5, Z7). Deshalb wolle das Zürcher Hotel bereits jetzt eine Vorreiterrolle einnehmen und nicht warten, bis es dann zu einer Pflicht wird.

4.4 Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation

Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation (n=39)	Anzahl	Prozent
Zu wenig Ressourcen (Zeit, Mitarbeitende)	22	56%
Mangelndes Interesse der Gäste	14	36%
Themen sind schwierig zu kommunizieren	13	33%
Angst vor Greenwashing und Reputationsschäden	7	18%
Fehlende Kenntnisse/ Expertise	6	15%
Mangelnde Richtlinien und Expertise	5	13%
Fehlende Zuständigkeiten	4	10%
Angst vor negativen Meinungen der Zielgruppen	3	8%
Sonstige Herausforderungen:		
Greenwashing der Korrespondenz, Fehlende technische Entwicklung	1	2,6%
Kommunikation darf belehrend sein	1	2,6%
Thema ist kommunikativ ausgereizt	1	2,6%

Tabelle 5: Online-Umfrage: «Welche Herausforderungen sehen Sie im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitskommunikation?»

Wie die Tabelle 5 in Zahlen ausdrückt, sehen mit 56% über die Hälfte der Befragten eine der zentralen Herausforderungen darin, dass zu wenig Ressourcen in Form von Zeit und Mitarbeitenden vorhanden sind. Rund ein Drittel der Teilnehmenden der Online-Umfrage nannte das mangelnde Interesse der Gäste als Herausforderung sowie die schwierige Kommunizierbarkeit von Nachhaltigkeitsthemen. Die Angst des Greenwashings bezichtigt zu werden und Reputationsschäden zu erleiden, betrachten rund 18% der Befragten als Herausforderung.

Im Folgenden werden die zentralen Herausforderungen anhand der Ausführungen der Expert:innen im Detail beleuchtet und adressiert.

4.4.1 Fehlende Ressourcen

Vier der fünf Befragten (B2, B3, B4, B5) geben an, dass mehr Ressourcen in Form von Zeit oder Mitarbeitenden für die Nachhaltigkeitskommunikation sicherlich hilfreich wären. Allerdings sieht der Hoteldirektor der Kartause Ittingen nicht Ressourcen als limitierenden Faktor, sondern mehr die Tatsache, dass der Hotelier noch gar nicht weiss, wo er starten soll oder müsste. Auch budgettechnisch liegen für das Schlosshotel Wartegg sowie das Hotel Continental als eher kleinere Betriebe mehr Ressourcen momentan nicht drin. Der Hoteldirektor des Schlosshotels Wartegg betont daher, dass Kooperationen wie Responsible Hotels of Switzerland wichtig seien, da diese noch mehr «Power» reinbringen. Die Befragten des Widder Hotels erwägen, mehr in Ressourcen zu investieren. Sie können sich gut vorstellen, in Zukunft auch eine Person anzustellen, die nur für Nachhaltigkeit zuständig ist und damit alle Verbindungen und Verknüpfungen zu allen Abteilungen herstellt.

4.4.2 Mangelndes Gästeinteresse

Eine Erklärung, für die in der Online-Umfrage genannte Herausforderung des mangelnden Gästeinteresses, findet der Leiter des Hotels Continental. Bei ihnen setzt sich die Kundenschaft primär aus Geschäfts- sowie Feriengästen zusammen. Während Geschäftskund:innen schlichtweg weniger Zeit haben, um sich diesem Thema zu widmen, ist der Feriengast in erster Linie im Urlaub und müsste selbst doch sehr engagiert sein, um sich noch mehr damit zu befassen. Allerdings beobachtet das Hotel insbesondere bei Firmenpartner:innen zunehmend ein gesteigertes Nachhaltigkeitsbewusstsein (vgl. Kap. 4.3.1). Die Marketingverantwortliche des CERVO Mountain Resorts findet, dass man den Leuten einfach ein bisschen Zeit geben sollte. Auch die Personal Assistant des Direktors des Widder Hotels ist der Ansicht, dass das Interesse schon bei vielen da ist und es sogar Gäste gibt, die meinen, dass Hotel mache noch zu wenig. Der Leiter des Hotels Kartause Ittingen hofft, dass sich Gäste oder zumindest ein gewisses Gästepublikum in Zukunft beim Reiseverhalten anders bewegen und die Destination von der Nachhaltigkeit als primäres Filterkriterium abgelöst wird.

4.4.3 Schwierige Kommunizierbarkeit der Nachhaltigkeitsthemen

Die Marketingkoordinatorin des Widder Hotels erklärt sich die Schwierigkeit der Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen dadurch, dass viele Hotels nicht wüssten, «was kommuniziert werden soll oder was in den Bereich der Nachhaltigkeit alles hineinfliesst» (vgl. Anhang B3.5, Z39). Denn es würde ja nicht nur das Grüne eine Rolle spielen, sondern auch das Soziale, Wirtschaftliche und das Kulturelle. Das Wissen darüber ist in der Branche noch sehr gering, ergänzt die Expertin des Zürcher Hotels im Interview. Für den Befragten des Hotels Kartause Ittingen sind es nicht primär die einzelnen Bereiche, sondern das Thema

Nachhaltigkeit an sich, welches eine Herausforderung darstellt. So gesteht der Direktor, dass er bis vor einem Jahr Mühe hatte, dieses auf der Website und in der Kommunikation auf eine interessante Art und Weise abzubilden, zumal das Thema eher unattraktiv ist und Fakten weniger interessant sind zum Kommunizieren.

Nachhaltigkeit ist aus den Augen, zumindest des Hoteliers, ein Unattraktives, nicht sexy Thema für die Kommunikation. [...] primär sind wir es uns nicht gewohnt, es gut zu verpacken. [...] vielleicht können wir es nicht oder wollen anderes zuerst kommunizieren. (Direktor, Hotel Kartause Ittingen; B3.2, Z171-174)

Die Schwierigkeit besteht nach dem Experten darin, dass das Thema keinen ersichtlichen Anfang und kein Ende hat. Der Hoteldirektor des Thurgauer Hotels fügt jedoch an, dass sich dies in Zukunft noch ändern wird oder die Hotels auch ihre «Learnings» haben, wie das Thema zu vermitteln ist. Für die Expertin des Widder Hotels sind es allgemein Zahlen, die schwierig zu kommunizieren sind, so dass sie vom Gast richtig verstanden werden. Die Ansicht, dass Nachhaltigkeitsthemen schwierig zu kommunizieren sind, teilt die Marketingverantwortliche des CERVO Mountain Resorts nicht ganz. So hält sie fest, dass die Themen sind recht klar sind «und wenn man sich irgendwo engagiert, dann weiss man auch, was man darüber erzählen will» (vgl. Anhang B3.1, Z158-159). Allerdings gesteht sie, dass die ökonomische Seite der Nachhaltigkeit ein bisschen schwieriger zu kommunizieren sei, aber als 5-Sterne Resort hätten sie dieses Problem weniger. Der Leiter des Schlosshotels Wartegg ist ebenfalls der Ansicht, dass die Wirtschaftsdimension eine Herausforderung ist. Denn Qualität spiegelt sich im Preis und dies sei eine Schwierigkeit, richtig zu kommunizieren, wie der Direktor des 3-Sterne Hotels anfügt.

Neben Nachhaltigkeitsnachweisen wie jenen von ibex fairstay und Swisstainable, welche genaue Richtlinien und Massstäbe zu den Bereichen der Nachhaltigkeit vorgeben (vgl. Kap. 4.2.2), ist eine weitere Hilfestellung laut drei der fünf Befragten (B1, B2, B4) die neu lancierte Hotelkooperation Responsible Hotels of Switzerland. So sagt der Hoteldirektor der Kartause Ittingen, dass einer der Hauptgründe, um hier mitzuwirken, die «elegante Sichtbarmachung» dieses Themas ist, wobei die Kooperation auch die Breite des Nachhaltigkeitsthemas aufzeige. Der Leiter des Schlosshotels Wartegg ergänzt, dass diese Kooperation ein starker Ansatz sei, zumal die Hoteliers den Nachhaltigkeitsgedanken auch wirklich leben, sich inspirieren lassen und Ideen einbringen möchten. Der Direktor fügt an, dass auch eine enge Zusammenarbeit mit Schweiz Tourismus geplant ist, mit dem Ziel, sich noch mehr über das Thema auszutauschen. Auch der Experte des Hotels Continental erwähnt die Zusammenarbeit mit Schweiz Tourismus. Er fügt an, dass das Ziel solcher Partnerschaften und Programmen wie Swisstainable sei, das Thema Nachhaltigkeit noch mehr voranzutreiben, damit Hoteliers in der Schweiz auf das Thema aufmerksam werden.

4.4.4 Angst des Greenwashings

Die Angst des Greenwashings bezichtigt zu werden, ist laut dem Hoteldirektor aus Lausanne eine Herausforderung. Deshalb sind sie im Moment eher noch sorgfältig mit der Kommunikation und würden mehr auf Partnerkommunikation aufspringen. So hält der Direktor fest:

Man kann sehr schnell ins Greenwashing reinfallen. [...] man kann attackiert werden von den Kunden oder von anderen Partnern. (Direktor/General Manager, Hotel Continental, B3.3, Z18-19)

Auch die Marketingmanagerin des Widder Hotels bestätigt, dass das nachhaltige Engagement und deren Sichtbarmachung zwar das Image fördert, allerdings Kritikern eine Plattform gibt, alles zu kritisieren oder «genauer unter die Lupe zu nehmen». Dies sowie eine gewisse Unsicherheit ist für sie der Hauptgrund, warum einige Hotels eher zurückhaltend über ihr nachhaltiges Engagement informieren. Die Personal Assistant des Direktors betont, dass hier etwas passieren müsse, denn eigentlich sollte das Motto der Hotels sein:

Tue Gutes und sprich darüber [...]. Auch um auch andere noch zu motivieren, ebenfalls einen Beitrag zu leisten. (Personal Assistant of General Manager, Widder Hotel; B3.5, Z36-37)

Die Zusammenarbeit mit (Zertifizierungs-) Partnern ist laut drei der Befragten (B1, B3, B5) eine Methode, um die Gefahr des Greenwashings zu umgehen. Die Offenlegung von Zahlen und die allgemeine Transparenz sind gemäss den interviewten Personen der beiden 5-Sterne Hotels zentral. Denn schliesslich gehe es in der Nachhaltigkeitskommunikation nicht nur darum zu sagen, «hey, wir spenden was, und wir pflanzen was Schönes an», sondern es müssen auch Zahlen und Partnerschaften vorgewiesen werden, erklärt die Marketingverantwortliche des CERVO Mountain Resorts (vgl. Anhang B3.1, Z44). Das «Aufspringen» auf die Partnerkommunikation wie jene von Swisstainable oder ibex fairstay helfen den Hotels dabei, was als nachhaltige Zahl kommuniziert werden könne und was nicht, wie der Direktor des Hotels Continental betont.

4.5 Stand Nachhaltigkeitsengagement und -kommunikation

In den Daten der Abbildung 12 ist zu sehen, dass 77% der teilnehmenden Hotels die Nachhaltigkeit eindeutig als Teil der Unternehmensstrategie betrachten. 21% antworteten mit «Trifft eher zu». Etwas mehr als 60% der Befragten teilten die Aussage, dass sie klare Nachhaltigkeitsziele und Massnahmen definiert haben und deren Umsetzung auch regelmässig überprüfen. Etwas über 33% der Teilnehmenden stimmte dieser Aussage eher zu.

Nachhaltiges Engagement im Hotelbetrieb (n=39)

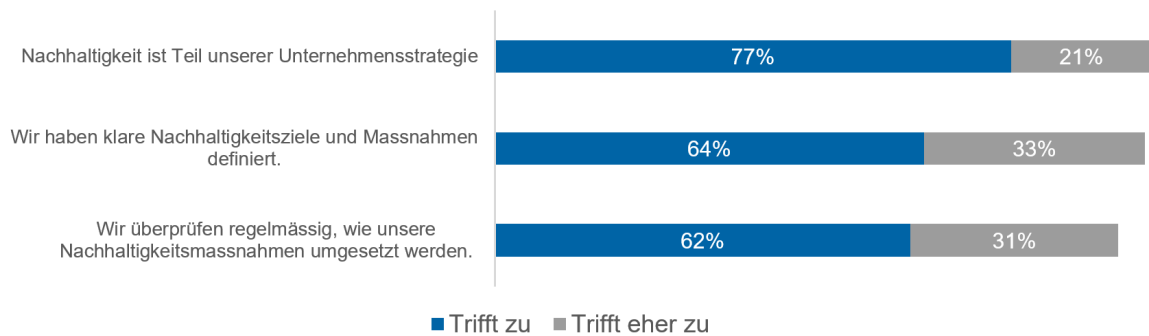


Abbildung 12: Online-Umfrage: «Welche der folgenden Aussagen zum Thema Nachhaltigkeit treffen auf Ihr Hotel zu?»

Abbildung 13 veranschaulicht, dass 77% der Befragten der Aussage «Wir kommunizieren unser Commitment zur Nachhaltigkeit» klar und 13% dieser Aussage eher zustimmen. Laut Angaben der Befragten stellen 49% ihren Zielgruppen umfängliche Informationen über ihr Engagement bereit und 38% stimmten dieser Aussage eher zu. Die Aussage «Wir kommunizieren über alle Nachhaltigkeitsbereiche unseres Engagements» teilten 10% der Befragten eindeutig (Trifft zu), während 21% mit «Trifft eher zu» antworteten.

Stand der Nachhaltigkeitskommunikation (n=39)

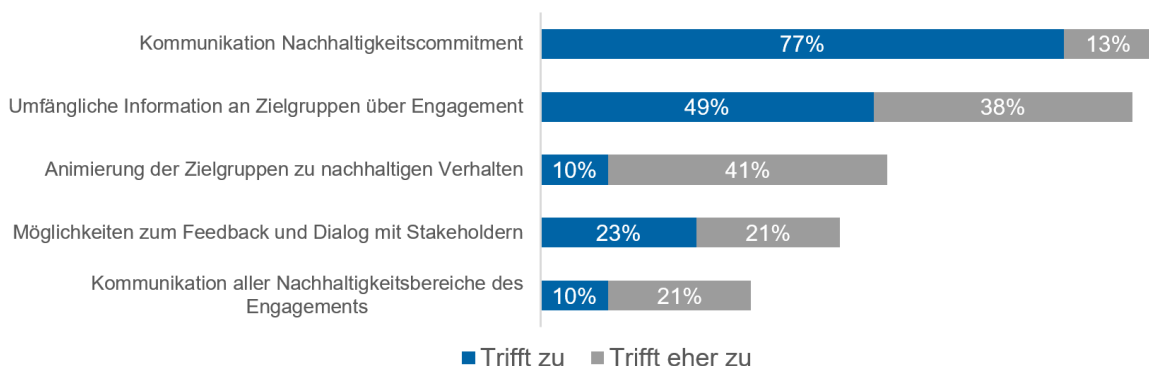


Abbildung 13: Online-Umfrage: «Welche der folgenden Aussagen zur Nachhaltigkeitskommunikation treffen auf Ihr Hotel zu?»

Abbildung 14 zeigt, dass sich 82% der Befragten zukünftig mehr Zeit in die Nachhaltigkeitskommunikation investieren möchten.

Mehr Zeit für die Nachhaltigkeitskommunikation (n=38)

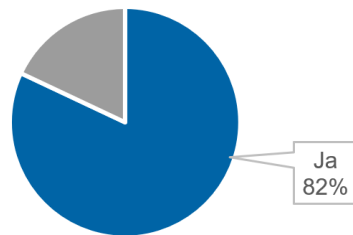


Abbildung 14: Online-Umfrage: «Möchten Sie in Zukunft mehr Zeit für die Nachhaltigkeitskommunikation investieren?»

4.5.1 Website-Analyse

Auf den Websites der acht Hotels wurde untersucht, in welchem Umfang über das Nachhaltigkeitsengagement kommuniziert wird. Auf diesem Weg liessen sich Hinweise zum Stand der Nachhaltigkeitskommunikation erkennen.

Die Ergebnisse zeigen, dass bis auf das Hotel in Amsterdam alle Hotelbetriebe eine eigene Seite für das Thema Nachhaltigkeit haben, welche unter der Bezeichnung «Nachhaltigkeit» oder «Sustainability» zu finden ist. Allerdings ist die Seite nicht bei allen Hotels auf einen Klick über die Navigationsleiste zu erreichen und eher versteckt auffindbar (A2, A4, A5, A7). Beim niederländischen Hotel sind Informationen zur Nachhaltigkeit unter der Seite «About QO» verankert. Gemessen am Textumfang widmen alle Schweizer Hotels und die Betriebe aus Italien und Holland der Nachhaltigkeitsthematik mehr als eine Bildschirmseite. Nur das Hotel in Island beschreibt das Thema auf weniger als einer Bildschirmseite. Vier Hotels (A3, A4, A7, A8) bilden ca. 1-3 Bilder ab, die im Zusammenhang mit dem Nachhaltigkeitsengagement stehen. Zwei Unterkünfte (A1, A6) zeigen ca. 4-6 auf der Website und die Kartause Ittingen und das Widder Hotel mehr als 6 Bilder.

Bei allen Schweizer Hotels lassen sich zudem nachhaltigkeitspezifische Wörter und Logos auf der Homepage der Website finden. Beispielsweise schreibt das Hotel Continental «Wir sind nachhaltig...» und platziert das Swisstainable Logo prominent auf der ersten Seite. Das Schlosshotel Wartegg verweist auf der Frontseite auf Medienartikel, die sich auf das Nachhaltigkeitsengagement des Hotels beziehen (s. Abb. 15). Auch bei den europäischen Hotels lassen sich in allen Fällen nachhaltigkeitsbezogene Wörter wie z.B. «Eco not Ego» (A7) auf der ersten Seite finden. Von den drei europäischen Hotels bildet jedoch nur das Hotel Eyja mit dem Green Globe Siegel ein Logo ab, welches auf das Nachhaltigkeitsengagement verweist.



Abbildung 15: Website-Analyse: Medienartikel und Links mit Hinweisen zum Nachhaltigkeitsengagement auf der ersten Seite (Schlosshotel Wartegg)

4.5.2 Qualitative Interviews

Auch die qualitative Analyse der Interviews ergab Hinweise auf den aktuellen Stand. So erläutert die Marketingkoordinatorin des Widder Hotels, dass «immer noch Luft nach oben in allen Bereichen» sei, fügt jedoch an, dass das Thema auch nie abgeschlossen sein darf (vgl. Anhang, B3.5, Z166). Der Hoteldirektor des Schlosshotels Wartegg ergänzt, dass sie zwar schauen, überall vertreten zu sein wie auf Social Media und in Newslettern, allerdings könnten sie besonders in grösseren Zeitungen noch präsenter sein. Der Hotelleiter des Hotels Kartause Ittingen beschreibt, dass sie bis vor kurzem gar nicht wussten, wie nachhaltig sie eigentlich schon sind und wie das Thema attraktiv auszuspielen ist. Mittlerweile kommunizieren sie bereits aktiver über ihr Engagement. Allerdings gibt es gemäss dem Thurgauer Hotel noch Hürden. So liegt intern eine zentrale Herausforderung darin, dass auch Mitarbeitende im Aussenraum über das nachhaltige Engagement Bescheid wissen. Die interviewten Personen des Widder Hotels und des CERVO Mountain Resorts erwähnen, dass der brancheninterne Austausch über Nachhaltigkeit noch in den «Kinderschuhen» stecke. Hier kommt Responsible Hotels of Switzerland zum Einsatz, wie die Marketingverantwortliche des Walliser Hotels anfügt. Während der Direktor des Hotels Continental seine Kommunikation über das nachhaltige Engagement noch als eher zurückhaltend beschreibt, sieht sich die Marketingmanagerin des CERVO Mountain Resorts im Vergleich zu anderen Schweizer Hotelbetrieben als Vorreiterin bezüglich der Nachhaltigkeitsaktivitäten:

[...] Ansonsten ist es halt tatsächlich so, dass wir Vorreiter sind und deswegen ganz vieles wie selbst machen müssen. Wo wir halt die Ersten sind, wo eher dann nochmal was vom Ausland abgeschaut werden kann. [...] (Project & Marketing Manager, CERVO Mountain Resort; B3.1, Z16-17)

Nachfolgend werden die Befunde zu den Elementen des Kommunikationsprozesses – das Hotel als Kommunikator (Kap. 4.6), die Nachhaltigkeitsthemen (Kap. 4.7), die Botschaftsgestaltung (Kap. 4.8), die Kanäle (4.9) sowie die Zielgruppen & Wirkung (4.10) - erörtert.

4.6 Organisation und Zuständigkeiten

Die Antworten zur Frage, wer für die Nachhaltigkeitskommunikation zuständig ist und kommuniziert, stellt die Abbildung 16 in Zahlen dar. 59% der Befragten sehen die Nachhaltigkeitskommunikation unter anderem in der Zuständigkeit der Geschäftsleitung, gefolgt von 49% beim Marketing. 36% der Umfrageteilnehmenden nannten eine spezifisch für Nachhaltigkeit beauftragte Person oder Abteilung und 28% die Kommunikation/ Public Relations als mitunter verantwortlich. Human Resources ist laut 8% der Befragten ebenfalls zuständig für die Nachhaltigkeitskommunikation.

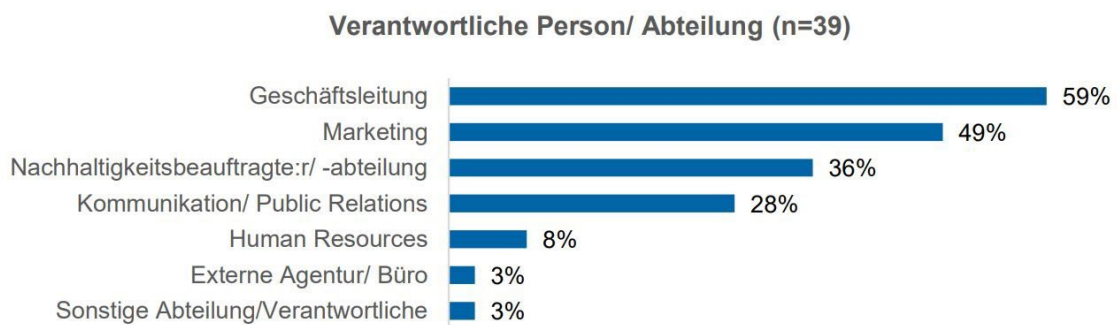


Abbildung 16: Online-Umfrage: «Welche Abteilung/Person ist in Ihrem Hotel für die Nachhaltigkeitskommunikation verantwortlich?» (Mehrfachnennungen möglich)

4.6.1 Hoteldirektion, Marketing & Kommunikation, Mitarbeitende

Die Analyse der Experteninterviews zeigt, dass die Verantwortlichkeiten für die Nachhaltigkeitskommunikation unterschiedlich geregelt und verstanden werden und deren Organisation je nach Hotel anders erfolgt. So erklärt der Direktor der Kartause Ittingen, dass viele keine definierte Position für die Nachhaltigkeitskommunikation haben, zumal das Thema auch alle Abteilungen tangiert.

Ich glaub, die Betriebe sind so unterschiedlich aufgestellt. In einigen Hotels gibt es die Verantwortlichkeit oder die Position per Definition. Und die meisten haben das einfach nicht. Und dann glaube ich, ist es halt einfach ein Thema, das alle Abteilungen durchdringt. [...] vielleicht geht es dann schon fast [...] in Richtung Green Washing wenn dann ein Betrieb jemanden bestimmt, der das Thema umsetzen und leben soll. (Direktor, Hotel Kartause Ittingen; B3.2, Z95-101)

Auch das Hotel Continental hat keine fest zugeteilte Position. Der Direktor erläutert, dass sie nicht «extra Personal nur Nachhaltigkeitskommunikation» brauchen würden. Es sei jedoch ein Thema, welches das Engagement aller Mitarbeitenden benötigt, damit die Ziele erreicht und auch richtig kommuniziert würden. Der Leiter des Schlosshotels Wartegg er-

gänzt, dass sie mit 25 Zimmern ein kleiner Betrieb sind und daher alle Hand in Hand arbeiten. So nehmen die Mitarbeitenden auch verschiedene Positionen ein. Einer Person fällt beispielsweise die Verantwortlichkeit für die Reception und das Marketing zu. Bezüglich des Leads oder der treibenden Kraft, um das Thema Nachhaltigkeit voranzutreiben und umzusetzen, ist die Verantwortlichkeit bei den drei Befragten des Schlosshotels Wartegg, der Kartause Ittingen und des Hotels Continental klar definiert. Diese liegt entweder bei der Hoteldirektion selbst (B3, B4) oder obliegt einem Kernteam, wie bei der Kartause Ittingen. Dieses Team ist gemäss dem Leiter des Thurgauer Hotels zusammengesetzt aus sieben Personen, welche aus verschiedenen Bereichen stammen wie der Geschäftsführung, der Hoteldirektion, der Buchhaltung und dem Food & Beverage-Bereich. Diese entscheiden, wie das Thema weiter verankert wird und wo es überall aufgenommen, kommuniziert und weiterverbreitet werden soll.

Die Ansicht, dass die Nachhaltigkeitskommunikation verschiedene Zuständigkeiten hat und letztendlich das Engagement aller Mitarbeitenden benötigt, teilen auch die Befragten der beiden 5-Sterne Hotels. Im Hinblick auf die Verantwortlichkeiten für die Nachhaltigkeitskommunikation ist die Rollenverteilung insbesondere beim Walliser Hotel klar festgelegt. So ist laut der Expertin das HR zuständig für die Stellenausschreibungen und die direkten Gespräche, wobei jeder Mitarbeitende anfangs Saison eine Schulung im Bereich Nachhaltigkeit erhält. Denn jeder Mitarbeitende, der mit einem Gast im Kontakt ist, ist ebenfalls für die Nachhaltigkeitskommunikation verantwortlich. Und «wenn irgendwas rausgeht, läuft es übers Marketing oder die Geschäftsleitung und deswegen sind dann, rein kommunikativ gesehen, das die zwei wichtigsten Stellen» (vgl. Anhang, B3.1, Z64-65). Impulse und Ideen für die Nachhaltigkeit kommen dabei von einer Nachhaltigkeitsbeauftragten, die 10 Prozent für das Hotel arbeitet, wobei Projekte im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit abteilungsspezifisch erfolgen. Dabei betont die Marketingverantwortliche des CERVO Mountain Resorts, dass alles, was die Kommunikation betrifft, über ihre Person geht und auch die Nachhaltigkeitsbeauftragte ihre Angelegenheiten über sie kommuniziert. Beim Widder Hotel ist es ebenfalls so, dass die Kommunikation über das Marketing verläuft, wobei diese oft für die ganze Hotelgruppe stattfindet. Jedoch kann auch mal die Hoteldirektion gewisse Nachhaltigkeitsthemen kommunizieren z.B. in Form eines Posts, wie die Expertin ergänzt. Wie die Kartause Ittingen hat auch der Zürcher Betrieb ein Team (Strategieteam) mit Personen verschiedener Abteilungen, welches nebst dem Umweltzirkel-Team wichtige Angelegenheiten zur Nachhaltigkeitsthematik bespricht. Für die Umsetzung sind je nach Themenbereich andere Mitarbeitende zuständig.

4.7 Nachhaltigkeitsdimensionen- und -themen

Die Antworten der Online-Umfrage zur Frage, welche Nachhaltigkeitsthemen die teilnehmenden Hotels auf ihren Kanälen kommunizieren, sind in der Tabelle 6 einsehbar. Zusammengefasst zeigen die «Ja» und «Eher ja» - Antworten, dass die «Stärkung der Nahmärkte» mit 38 sowie «Energie und Klima» und die «Förderung regionaler Identität und

Kultur» mit je 31 Nennungen diejenigen Themen sind, welche am häufigsten auf den Kanälen kommuniziert werden. Am wenigsten oft werden die Themen «Natur und Landschaft» mit insgesamt 24 «Ja» und «Eher ja» - Antworten und das Thema «Inklusion, geschützte Arbeitsplätze» kommuniziert (19 Nennungen). Auffällig ist, dass viele Hotels insbesondere bei den Themen «Gastfreundschaft und Information», «Förderung regionaler Identität und Kultur» sowie «nachhaltige Innovationen und Rentabilität» nicht mit einem klaren «Ja» sondern mit «Eher ja» antworteten. Ferner zeigt die mehrheitlich hohe Nennung von Themen in allen drei Dimensionen, dass die meisten Hotels die ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit adressieren und darin auch mehrere Themenbereiche ansprechen.

Nachhaltigkeitsdimension	n	Thema	Ja	eher ja	ja & eher ja
Umwelt	39	Energie und Klima z.B. Erneuerbare Energien, CO2-Reduktion	6	22	9
		Abfall: Vermeidung, Reduktion, Recycling	20	18	12
		Mobilität: umweltschonende Angebote	13	14	15
		Ressourceneffizienz und -verbrauch: z.B. Wasser, Boden	4	18	10
Gesellschaft	39	Förderung regionaler Identität und Kultur	15	16	31
		Faire Arbeitsbedingungen und Chancengleichheit für Mitarbeitende	18	12	30
		Gastfreundschaft und Information: "Wir lassen Gäste Nachhaltigkeit erleben."	10	20	30
		Inklusion, geschützte Arbeitsplätze	5	14	19
Wirtschaft	39	Stärkung der Nahmärkte: Bevorzugung lokaler Produkte und Partnerschaften	24	14	38
		Nachhaltige Innovationen und Rentabilität	13	18	31
		Attraktive Arbeitsplätze und faire Kooperationen	14	15	29

Tabelle 6: Online-Umfrage: «Kommunizieren Sie die folgenden Nachhaltigkeitsthemen/ -bereiche auf Ihren Kanälen?»

4.7.1 Auf der Website

Die Website-Analyse ergab, dass mit Ausnahme vom CERVO Mountain Resort, alle Hotels der ökologischen Nachhaltigkeitsdimension mehr Text und Bilder widmen als der ökonomischen und sozialen Dimension. Das Walliser Hotel kommuniziert mit mehr als einer Bildschirmseite pro Nachhaltigkeitsdimension am ausführlichsten über das Thema. Das Hotel in Island berichtet mit ca. 1-3 Sätzen pro Nachhaltigkeitsdimension am wenigsten. Welche Themen besonders häufig – das heisst auf mindestens vier Hotelwebsites – kommuniziert werden, präsentiert die Tabelle 7. Sie zeigt auf, dass in der Umweltdimension überall das Thema «Pflege der Natur» und in der Wirtschaftsdimension «regionale und saisonale Produkte und Partnerschaften/ Lieferant:innen» angesprochen werden. In der Gesellschaftsdimension wird die «Förderung und Pflege der Kultur» auf sechs Hotelwebsites erwähnt.

Umweltdimension	Soziale Dimension	Wirtschaftsdimension
Pflege der Natur, Einsatz von Naturmaterialien (A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8)	Förderung und Pflege der Kultur z.B. Pflege von historischem Gebäude, ermässigtter Eintritt in Museen (A1, A2, A3, A5, A6, A7)	Regionale und saisonale Produkte und Partnerschaften/ Lieferant:innen (A1-A8)
Wasserverbrauch z.B. eigene Quellen, Reinigung von Handtüchern etc. (A1-A7)	Faire Arbeitsbedingungen z.B: Förderung von Mitarbeitenden, Chancengleichheit (A2, A3, A4, A6)	Nachhaltige Investitionen und Renovationen z.B. Bauweise, Architektur (A1, A2, A4, A6, A7)
Energiegewinnung, Klima bzw. Reduktion von CO ₂ z.B. Holz-schnitzelheizung, Erdwärme (A1-A7)		
Anfahrt mit dem ÖV, Transportvergünstigen oder E-Bikes/E-Autos (A1-A7)		
Reduktion, Recycling oder Trennung von Abfall (A1-A7)		

Tabelle 7: Website-Analyse: Nachhaltigkeitsthemen der drei Dimensionen (eigene Darstellung)

4.8 Botschaftsgestaltung und -vermittlung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Untersuchungen zur Botschaftsgestaltung und der Frage, wie das Thema vermittelt werden kann, aufgeführt.

4.8.1 Qualitative Interviews

Die Resultate der qualitativen Interviews ergaben, dass drei der Befragten (B1, B4, B5) Bilder als sehr wichtig einstufen, um Informationen zu vermitteln. So erklärt die Marketingverantwortliche des Widder Hotels, da diese «starke Emotionen wecken» (vgl. Anhang B3.5, Z150). Nebst Bildern setzt das Widder Hotel auch auf Videos, um die Message der Nachhaltigkeit zu überbringen. Während die Befragten des Hotels Continental sowie des Widder Hotels allgemein einen natürlichen und einfach verständlichen Kommunikationsstil wählen, betont die Marketingmanagerin des CERVO Mountain Resorts, dass die Kommunikation nicht zu aggressiv sein sollte, da sie niemandem etwas aufzwingen möchten. Die Botschaften sollen mehr eine Geschichte erzählen. Auch das Widder Hotel findet Storytelling wichtig. Die Befragte des CERVO Mountain Resorts betont allerdings, dass Fakten nicht fehlen dürfen, «weil sonst glaubt man es nicht» (vgl. Anhang B3.1, Z179-180). Da der Direktor des Hotels Kartause Ittingen der Ansicht ist, dass Fakten eher unattraktiv sind, erklärt er, dass sich Nachhaltigkeit am besten transportieren liesse, wenn man es schafft, ein Thema aufzugreifen, das für den Gast einen Mehrwert bietet. Das heisst, die Fakten müssen mit dem Mehrwert und dem Erlebnis einhergehen. So nennt der Direktor ein Beispiel zur Mobilität:

[...], wenn die Anreise bequem von Haustür zu Haustür ohne viel umsteigen und dann mit dem Postauto direkt vor der Hoteltür stattfinden kann, dann ist das für den Gast attraktiv und dann kam man über den öffentlichen Verkehr sprechen. (Direktor, Hotel Kartause Ittingen; B3.2, Z188-189)

4.8.2 Website-Analyse

Die qualitative Website-Analyse zur Frage, wie die Schweizer und europäischen Hotels das Thema Nachhaltigkeit vermitteln, erfolgte entlang der Kriterien Emotionalität (Storytelling, Geschichten), Transparenz (Zahlen, Fakten, Beispiele), Originalität (kreative Ideen), Visualität (multimodale Inhalte) und Nähe/ Involvement der Zielgruppen (vgl. Anhang C1, C2).

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
Emotionalität	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗
Transparenz	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Originalität	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗
Nähe/ Involvement	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Visualität B = Bilder, P = Piktogramme, v = Video	B, P (eher wenig)	B (viele)	B (wenig)	B, V (wenig)	B, P (viele)	B (wenig)	B, V (wenig)	B (wenig)

Tabelle 8: Website-Analyse: Gestaltung und Vermittlung der Botschaft auf den Websites der fünf Schweizer Hotels (A1-A5) und der drei Europäischen (A6-A8)

Die Resultate in Tabelle 8 weisen darauf hin, dass bei den Websites der Schweizer Hotels die Kriterien mehrheitlich erfüllt werden. Bei den europäischen Unterkünften trifft dies für das Hotel in Island nicht zu. Das Hotel in Amsterdam gestaltet seine Botschaften eher emotionslos und auch die Nähe/ das Involvement mit der Zielgruppe ist, wie auch beim Betrieb in Südtirol, nicht beobachtbar. Eine emotionale Vermittlung ist auch beim Hotel in Lausanne nicht ersichtlich. Nachfolgend werden Beispielausschnitte der acht untersuchten Hotelwebsites für die in Tabelle 8 aufgelisteten Kriterien gezeigt (Stand April 2022, vgl. Kap. 3.4.1).

Emotionalität

Mit Testimonials zeigt die Kartause Ittingen die Tätigkeiten seiner Mitarbeitenden auf, lässt diese anhand von Zitaten selbst erzählen, was sie im Bereich Nachhaltigkeit leisten und vermittelt damit das nachhaltige Engagement auf emotionale Weise an den Rezipienten (vgl. Abb. 17).

Es gibt wohl kaum ein zweites Restaurant in der Schweiz, das mit über 200 Produkten vom eigenen Bauernhof beliefert wird. Diese Palette von eigenen Erzeugnissen macht pure Freude; das ist Frische und Nachhaltigkeit, die schmeckt!



«Es gibt für einen Koch fast nichts Schöneres, als wenn man sieht, wie die Produkte quasi auf den Teller wachsen.» Jürgen Stöckel, Küchenchef



Abbildung 17: Website-Analyse: Testimonials als Beispiel zur emotionalen Vermittlung des Engagements (Hotel Kartause Ittingen)

Ein weiteres Beispiel für das Kriterium Emotionalität liefert das Schlosshotel Wartegg, indem es das nachhaltige Engagement in einem Interview per Video erklärt und wie bei der Kartause Ittingen Mitarbeitende als Testimonials zeigt. So begleitet das Video den Gärtner bei seiner täglichen Arbeit (vgl. Abb 18).

Das Hotel im Südtirol erzählt des Weiteren auf seiner Website die Geschichte des Eigentümers, der mit Hilfe des Architekten mit dem Vigilius Mountain Resort ein Hotel erschaffen wollte, welches den ökologischen Werten der Umgebung entspricht.



Abbildung 18: Website-Analyse: Gärtner als Testimonial als Beispiel zur emotionalen Vermittlung des Engagements (Schlosshotel Wartegg)

Transparenz

Alle Hotels, mit Ausnahme vom Isländischen, berichten offen über ihr Nachhaltigkeitsengagement und nennen Beispiele, Zahlen und Fakten. So beschreibt das CERVO Mountain Resort seine Aktivitäten und belegt diese mit Beispielen und Zahlen (vgl. Abb. 19). Das Hotel Continental kommuniziert auf seiner Nachhaltigkeitsseite, dass es nicht ausreicht, nur zu sagen, dass regionale Produkte eingekauft werden. Daher listet das Hotel auch konkrete Beispiele seines Engagements auf (vgl. Abb. 20).

Fast 95% seines Energiebedarfs deckt das CERVO mit Erdwärme. Für die restlichen 5% kommt Erdgas zum Einsatz und in den nächsten Jahren ist der Umstieg zu Biogas geplant - und es wird noch weiter ausgebaut. Das langfristige Ziel ist es, eine 100% CO2 neutrale Energieerzeugung für Heizung und Warmwasser zu erreichen.

Bereits jetzt wird sämtliche Abwärme im Hotelbetrieb wieder verwendet. Durch die Zusammenführung der Kanalisation des Hotels erreichen wir eine effiziente Abwasser Wärmerückgewinnung. Die Abwärme der gewerblichen Kälte wird direkt für die Warmwasseraufbereitung genutzt. Die Wärmerückgewinnung der thermischen Energie und ein umfassendes Wassermanagementsystem schonen Ressourcen.

Mit Bohrungen im gesamten Resort konnten Erdsonden gelegt werden, welche als Energiequelle,

Abbildung 19: Website-Analyse: links Beispiele, Zahlen und Fakten zur transparenten Vermittlung des Engagements (CERVO Mountain Resort)

Mit den Programmen, Cause we care, Swisstainable und ibex fairstay, verpflichtet sich das Hotel Continental Lausanne zur kontinuierlichen Optimierung der Massnahmen rund um das Thema Nachhaltigkeit. Was wir bereits umsetzen, lesen Sie im Folgenden.

Unser soziales Engagement:

- Gleiche Löhne für Frauen und Männer bei vergleichbarer Arbeit
- Wir verzichten auf Interim-Arbeit und Arbeit auf Abruf die die Arbeitnehmer in Gefahr bringen oder die den LGAV nicht respektieren
- Verantwortung: Flache Hierarchien, um die Mitarbeiter zu mehr Verantwortung zu motivieren. Wir glauben, dass sowohl die Gäste als auch die Beschäftigten zufriedener sind, wenn jeder ein Maximum an Selbstbestimmung erhält
- Regionale Partnerschaften mit Regionalen Aktivitäten (Museen, ÖV, ..), Restaurant oder Produzenten
- Barrierefreier Zugang in unsere Meeting Räume und Hotel Zimmer

Unser Engagement für die Umwelt:

- Unsere Hotels finden Sie immer in der Nähe von öffentlichen Verkehrsmitteln, um den Gästen den Nutzen nahezulegen
- Wir kooperieren mit der SBB und haben die Möglichkeit Fahrkarten selbst auszustellen und unseren Gästen zur

Abbildung 20: Website-Analyse: Beispiele und Zertifikate zur transparenten Vermittlung des Engagements (Hotel Continental)

Visualität

Insbesondere das Thurgauer sowie das Zürcher Hotel zeigen viele Bilder, welche sich auf die Nachhaltigkeit beziehen, die restlichen Betriebe verwenden eher wenige. So zeigt das Widder Hotel zu jedem Thema des Engagements ein Bild (vgl. Abb. 23).



SapoCycle

SapoCycle ist eine Non-Profit-Organisation, die gebrauchte Seifen in



Plastikfrei

Den Alltag im Castello del Sole sowie den Aufenthalt unserer Gäste gestalten wir so



Mobilität

Öffentliche Verkehrsmittel, Elektroautos und E-Bikes stehen unseren Hotelgästen im

Abbildung 23: Bilder als Beispiel zur visuellen Vermittlung des Engagements (Widder Hotel)

Das CERVO Mountain Resort sowie das Widder Hotel nutzen zudem Piktogramme (vgl. Abb. 24) und das Schlosshotel Wartegg sowie das Hotel im Südtirol zeigen nebst Bildern auch ein Video mit Bezug zur Nachhaltigkeit (vgl. Kriterium Emotionalität).

Dank dem ganzheitlichem nachhaltigem Engagement wurde das CERVO von hotelleriesuisse mit der "Sustainable Living" Kategorie klassifiziert.



Abbildung 24: Website-Analyse: Piktogramme als Beispiel zur visuellen Vermittlung des Engagements (CERVO Mountain Resort)

Nähe/ Involvement

Die Nähe / das Involvement mit der Zielgruppe erreichen die Schweizer Hotels mit einer direkten Ansprache. So adressiert das Hotel Continental seine Zielgruppen mit dem Satz «Was wir bereits umsetzen, lesen Sie im Folgenden» direkt. Das CERVO Mountain Resort widmet eine ganze Bildschirmseite, um Gäste auch zuhause für ein nachhaltiges Verhalten zu animieren (vgl. Abb. 25).

WAS KANN ICH ZUHAUSE MACHEN

- Biologisches Essen mit wenig Verpackung kaufen. Wie wär's mit einer Gemüsebox vom lokalen Bauern?
- Brauche ich wirklich jeden Tag Fleisch?
- Komme ich mit dem Fahrrad genauso gut oder vielleicht sogar schneller zur Arbeit? Und spare dadurch noch Benzin, Parkgebühren und Stress auf der Strasse?
- Müll trennen. Hab ich Platz für einen Kompost? Recyceln.
- Ein eigener Kräutergarten auf dem Balkon oder im Garten
- Hast du schon zu LED gewechselt?
- Versuch doch mal Second-hand shopping. Du wirst einmalige Teile finden und gleichzeitig der Umwelt etwas Gutes tun.


- Prüfe im Voraus, ob das Hotel, in das du gehen willst, nachhaltig engagiert ist. Hast du schon gesehen, was wir alles tun?

ALLGEMEINE TIPPS FÜR EIN NACHHALTIGERES LEBEN


- Kann ich mein Ziel mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichen?
- Habe ich die Möglichkeit, meinen Aufenthalt mit einem kleinen Beitrag CO2 zu kompensieren?
- Respektiere Naturschutzgebiete, Tierschutz, etc.
- Frage dich, ob es in deinem eigenen Land noch unentdeckte Flecken gibt und ob es jedes Mal eine Reise in ferne Länder sein muss? Finde ein Gleichgewicht zwischen Reisen in die Ferne und in der Nähe.

Abbildung 25: Website-Analyse: Animierung der Zielgruppen als Beispiel zum Involvement (CERVO Mountain Resort)

Die Kartause Ittingen fordert die Zielgruppen auf der Startseite über den Link «Das Thema ist auch mir wichtig» dazu auf, mehr über das nachhaltige Engagement des Betriebes zu erfahren. Auch das Widder Hotel animiert mit einem Call-to-Action-Button «Book Sustainable Hotel» seine Zielgruppen und zeigt damit seine Positionierung als nachhaltiges Hotel (vgl. Abb. 26).



Tool are required to take an EarthCheck Evaluate assessment and the results are visible in the NOW Tracker with audit directly with EarthCheck during the term of their NOW Force for Good Alliance agreement, or the property; NOW Transforming Hospitality GmbH aim to raise the bar on accountability and transparency around sustainability and audit information and cannot be held liable for any third-party claims or losses of any damages. The u



Nachhaltigkeit

Erfahren Sie Interessantes über unser Engagement. Eine Herzensangelegenheit.

Das Thema ist auch mir wichtig

Abbildung 26. Website-Analyse: Aufforderung der Zielgruppen via Link als Beispiel zum Involvement der Zielgruppen; v.l.n.r.: Widder Hotel, Hotel Kartause Ittingen)

4.9 Kommunikationskanäle



Abbildung 27: Online-Umfrage: «Auf welchen Kanälen kommunizieren Sie das Thema Nachhaltigkeit?»

In Abbildung 27 ist zu sehen, dass 38 der 39 Teilnehmenden der Online-Umfrage das Thema Nachhaltigkeit auf der Website kommunizieren, 31 auf Social Media, 27 via interne Schulungen und je 26 in Newslettern/ E-Mails sowie auf Schildern und Aufklebern. Weniger häufig werden die Kanäle des Nachhaltigkeitsberichtes mit 11, die klassische Werbung mit 8, sonstige Kanäle mit 7 sowie das Hotel TV mit 6 Nennungen für die Kommunikation von Nachhaltigkeit genutzt.

Auch die offene Frage nach den wichtigsten Kommunikationskanälen der Nachhaltigkeitskommunikation zeigt anhand der Daten in Abbildung 28, dass die Hotels am häufigsten die Website mit 25 von 39 Nennungen erwähnen. Social Media nannten 13 und Newsletter, Mailings 8 der Befragten.

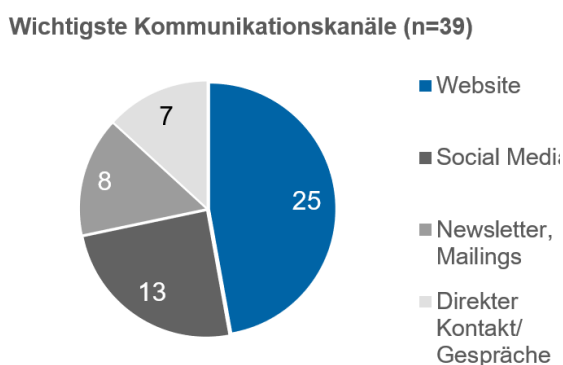


Abbildung 28: Online-Umfrage: "Welcher Kanal ist/welche Kanäle sind für Sie besonders wichtig für die Kommunikation Ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten?", offene Frage mit max. 3 Nennungen.

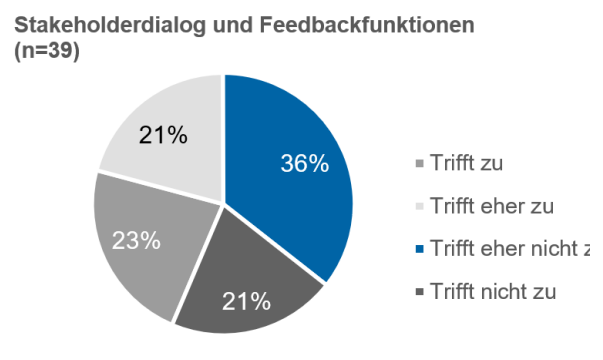


Abbildung 29: Online-Umfrage: «Wir suchen über unsere Kanäle den Dialog mit unseren Stakeholdern und geben Ihnen die Möglichkeit, Kommentare oder Fragen zu Nachhaltigkeitsthemen zu stellen.»

Wie Abbildung 29 zusätzlich veranschaulicht, stimmten 23% der Teilnehmenden der Aussage zu, dass sie die Möglichkeit zum Feedback geben sowie den Dialog mit den Stakeholdern suchen. 21% antworteten mit «Trifft eher zu».

4.9.1 Online-Kommunikation, Print und weitere Kanäle

Die Kommunikationskanäle sind ein wichtiges Element des Kommunikationsprozesses. So sagt der Experte des Hotels Continental: «Es ist halt immer ein Thema, was man wo kommuniziert, welchen Kanal man wählt». Nachfolgend werden die quantitativen Befunde zu den Kanälen der Nachhaltigkeitskommunikation anhand der qualitativen Interviews vertieft.

Website

Einen wesentlichen Vorteil der Website sehen drei der fünf Befragten (B1, B4, B5) darin, dass alle Informationen auf einer Plattform dargestellt werden können. Dieser Kanal dient dabei nicht nur den Gästen zur Informationsbeschaffung, sondern auch den Mitarbeitenden, wie die Marketingverantwortliche des Widder Hotels betont. Einen weiteren Vorteil sieht die Kommunikationsexpertin der Kartause Ittingen in der Flexibilität. Wenn sich etwas ändert, lässt es sich sofort anpassen. Dies gelte auch für die Sozialen Medien. Da beim Hotel Continental, 80% der Reservierungen nicht über die eigene Website gehen, ist diese für das Hotel weniger relevant. Allerdings erwähnt der Hoteldirektor, dass die Pflege von Partner-Websites wie Booking.com sehr wichtig sei.

Social Media

Vier der fünf Hotels (B1, B2, B4, B5) betrachten Social Media als wichtiges Instrument für die Nachhaltigkeitskommunikation. Während die Marketingverantwortliche des Widder Hotels die sozialen Medien als eine der wichtigsten Instrumente betrachtet, um ein anderes Gästesegment auf emotionale Weise zu erreichen, sieht der Hoteldirektor des Schlosshotels Wartegg spezifisch den Vorteil darin, dass speziell ein jüngeres Publikum angesprochen werden kann und diese Plattform den gesamten Auftritt des Hotels mit Bildern und Texten «natürlich abrundet». Nebst Instagram und Facebook zieht das St. Galler Hotel in Erwägung, Pinterest als Social-Media-Kanal aufzunehmen. Der Direktor des Hotels Continental empfindet zwar Social Media als eine gute Möglichkeit, sieht darin allerdings die Herausforderung, dass immer mehr investiert werden muss, damit wirklich ein breites Publikum erreicht werden kann. Deshalb setzt das Hotel nach wie vor auf das direkte Gespräch mit dem Kunden.

Printprodukte - Flyer, Magazine und Broschüren

Während die Marketingmanagerin des CERVO Mountain Resorts und der Leiter des Hotels Continental Print nicht mehr oder nicht mehr so häufig für die Kommunikation einsetzen,

spielen Printprodukte wie Broschüren und Magazine für das Widder Hotel und für die Kartause Ittingen eine wichtige Rolle zur Nachhaltigkeitskommunikation. So erwähnten die beiden Expert:innen, in ihren neuen Ausgaben der Magazine «Moments» bzw. dem «Ittinger Brief» nachhaltigkeitspezifische Themen zu kommunizieren (vgl. Abb. 30). Die Marketingkordinatorin des Zürcher Hotels erklärt, dass seitens Hotelgäste die Nachfrage nach Printprodukten wie Broschüren nach wie vor da ist.



Abbildung 30: Qualitative Interviews & Hotelbesichtigung: Magazine; v.l.n.r.: «Ittinger Brief» (Hotel Kartause Ittingen); «MOMENTS»-Magazin (Widder Hotel)

Interne Kanäle

Nebst internen Schulungen (vgl. Kapitel 4.10.1) werden die Website (B1, B5), das Intranet (B1, B2), die Mitarbeitenden App Beekeeper (B5) sowie Whatsapp (B3) als weitere Kanäle genannt, um nachhaltigkeitsbezogene Themen intern zu vermitteln. Im Unterschied zur Website werden auf dem Intranet laut der Marketingverantwortlichen des CERVO Mountain Resorts die Themen noch spezifischer kommuniziert, damit die Mitarbeitenden die Nachhaltigkeitsaktivitäten dem Gast gegenüber auch richtig erzählen.

Nachhaltigkeitsberichte

Vier der fünf Befragten (B2, B3, B4, B5) geben an, (noch) keinen Nachhaltigkeitsbericht vorweisen zu können. Im Geschäftsbericht oder im Unternehmensleitbild ist das Thema bei den Hotels aber bereits integriert. Im Unterschied zu den anderen Hotels, ist das CERVO Mountain Resort gerade dabei, einen Nachhaltigkeitsbericht aufzubauen, der laut der Marketingverantwortlichen jährlich oder sogar halbjährlich zur Kommunikation verwendet werden soll und worin auch Zahlen ausgewiesen werden können.

Weitere Kanäle

Nebst der Website und den sozialen Medien werden von den Hotels auch diverse andere Medien genannt, die eine wichtige Rolle für die Kommunikation des Nachhaltigkeitsengagements spielen. So hat die Kartause Ittingen im Jahre 2021 einen Infotainment Weg mit über 15 Pfosten eingeführt, den sogenannten Nachhaltigkeitspfad. Dieser zeigt alle Nachhaltigkeitsbereiche des Engagements auf und informiert die Interessengruppen vor Ort auf eine unterhaltsame Weise (vgl. Abb. 31).



Abbildung 31: Qualitative Interviews & Hotelbesichtigung: Posten 8 des Nachhaltigkeitspfades (Hotel Kartause Ittingen)

Das Hotel Continental hat wiederum eine Gäste-App, worauf viel kommuniziert wird. Das CERVO Mountain Resort spielt Neuigkeiten zu seinem nachhaltigen Handeln via Medienmitteilungen aus. Die Befragten des Schlosshotels Wartegg sowie des Widder Hotels erwähnen Newsletter als wichtigen Kanal, mit dem Vorteil, dass klar bestimmt werden könne, wer welche Informationen erhalten soll, wie die Expertin 5-Sterne Hotel ergänzt. Zudem nutzt das St. Galler Hotel die Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen, um in Wettbewerben auf ihr Engagement hinzuweisen. Das Widder Hotel gestaltete dieses Jahr ein «Spring Mailing», welches an tausend Kontakte per Post versendet wurde. Dieses enthielt eine Packung mit Samen, um eine Blumenwiese «für die Bienen» zu säen. Damit macht das Hotel auf die Bienenstöcke der Hotelgruppe aufmerksam. Laut der interviewten Person möchten sie auf diesem Weg die Nachhaltigkeitsthemen emotional an den Gast herantragen (vgl. Abb 32).



Abbildung 32: Qualitative Interviews & Hotelbesichtigung: Spring Mailing (Widder Hotel)

4.9.2 Feedback und Stakeholder Dialog

In den qualitativen Interviews erwähnen die befragten Hotels, dass sie noch wenig Feedback der Zielgruppen zu ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten einholen. So verlauten drei der fünf interviewten Personen (B3, B4, B5), im Feedbackfragebogen an die Gäste nicht explizit Fragen zum Thema Nachhaltigkeit zu stellen. Der Direktor des Hotels Continental betont, dass dies in Zukunft sicher ein Thema sein wird und Fragen zur Nachhaltigkeit sich auch im Gästefeedback-Tool TrustYou integrieren liessen. Die Expertin des CERVO Mountain Resorts erwähnt, dass sie nicht spezifisch Feedback zur Nachhaltigkeit suchen. Letztendlich sei Nachhaltigkeit nicht das Tagesgeschäft des Hotels und der Mehrwert dadurch nicht ersichtlich und somit bis anhin kein Thema. Wenn sich jemand spezifisch für Nachhaltigkeit interessiert, holt das Hotel den Gast aber im persönlichen Gespräch ab. Die Befragten des Widder Hotels und des Hotels Kartause Ittingen erwähnen ebenfalls, dass im direkten Gespräch ein Austausch stattfindet und die Gäste bereits jetzt direktes Feedback zum nachhaltigen Engagement des Hotels abgeben, wobei die Gäste den Hotels genau auf die «Finger» schauen würden, so die Kommunikations- und Marketingleiterin der Kartause Ittingen.

Im Online-Bereich zeigen die Daten der Website-Analyse, dass keines der acht Hotels ein Fenster oder einen Link auf der Website integriert hat, damit die Zielgruppe ein Feedback oder auch Fragen zum Engagement hinterlassen könnten.

4.10 Zielgruppen und Wirkung

Abbildung 33 quantifiziert, dass 36 von 39 teilnehmenden Hotels der Online-Umfrage, die Gäste und 34 die Mitarbeitenden als primäre Zielgruppen sehen. 15 der Befragten nennen

zudem die lokale Bevölkerung als eine wichtige Zielgruppe, je 13 zukünftige Mitarbeitende sowie nachhaltigkeitsbewusste Gäste. Weniger häufig genannt wurden die Massenmedien (4 Nennungen) und die Gemeinde/ Kanton/ Bund (2 Nennungen).



Abbildung 33: Online-Umfrage: «An welche Zielgruppe(n) richtet sich primär Ihre Nachhaltigkeitskommunikation?»

Abbildung 34 veranschaulicht, dass die Wirkung der Nachhaltigkeitskommunikation bei 15 von insgesamt 39 Befragten noch nicht überprüft wird. 14 der Hotels nannten Bewertungsportale und je 11 die Gästenumfrage und die Anzahl Likes/ Kommentare auf Social Media als Instrumente, um die Wirksamkeit der nachhaltigkeitspezifischen Kommunikationsaktivitäten zu überprüfen.



Abbildung 34: Online-Umfrage: «Wie überprüfen Sie die Wirkung Ihrer Nachhaltigkeitskommunikation bei Ihrer Zielgruppe?» (Mehrfachnennungen möglich)

4.10.1 (Zukünftige) Mitarbeitende

Einig sind sich die Interviewten, dass Mitarbeitende eine zentrale Zielgruppe der Nachhaltigkeitskommunikation sind. Einerseits müssen sie über das nachhaltige Engagement des Hotels informiert sein, denn wie der Direktor des Hotels Continental betont, bräuchten sie

die Angestellten, um nachhaltig zu sein. Andererseits müssen besonders jene im direkten Gästekontakt über das Engagement des Hotels zumindest im grösseren Rahmen informiert sein und dies auch kommunizieren, wie die Expertin des CERVO Mountain Resorts erwähnt. Die Befragten des Hotels Kartause Ittingen und des Schlosshotels Wartegg finden, dass Mitarbeitende im Aussenraum als zentrale Sprachrohre für die Nachhaltigkeitskommunikation fungieren und nachhaltige Praktiken auch vorleben und aufzeigen. Nebst dem Personal nennen drei der fünf interviewten Hotels zukünftige Mitarbeitende als eine wichtige Zielgruppe der Nachhaltigkeitskommunikation. Speziell jüngere Leute würden sich für dieses Thema interessieren, wie die Expertin des Widder Hotels ergänzt. Und der Direktor des Schlosshotels Wartegg betont, dass Mitarbeitende, die spezifisch nach einem nachhaltigen Hotel als Arbeitgeber suchen «nachher hier auch wirklich arbeiten möchten.» (vgl. Anhang, B3.4, Z113-114).

Damit das Personal für das nachhaltige Engagement des Hotels motiviert wird, eignen sich gemäss allen fünf Befragten interne Schulungen als wichtiges Kommunikationsinstrument. Wie diese aussehen, ist je nach Hotel anders gestaltet. So erhalten im CERVO Mountain Resort alle Mitarbeitenden anfangs Saison und zu Beginn der Anstellung eine Schulung im Bereich Nachhaltigkeit. Dabei geht es konkret darum, was dem Gast zum Thema kommuniziert werden könne. Die Kartause Ittingen informiert sein Personal an Mitarbeitertagen und Kaderseminaren, das Widder Hotel veranstaltet unter anderem Lehrlingsausflüge, damit das Thema den Mitarbeitenden auch emotional vermittelt werden kann. Beim kleineren Hotel Continental verläuft vieles übers persönliche Gespräch, weil dadurch die Leute auch für das Thema überzeugt und informiert werden können, wie der Hotelleiter ergänzt.

4.10.2 Gäste

Aus den Interview-Ergebnissen ist ersichtlich, dass Gäste nebst den Mitarbeitenden eine zentrale Zielgruppe sind. So meint die Marketingmanagerin des CERVO Mountain Resorts, dass das Hotel erst durch den Gast existieren kann.

Wir leben vom Gast, wir machen es für den Gast und der Gast soll zu uns kommen wollen, auch aufgrund von unserem Engagement und deswegen wollen wir an den Gast kommunizieren. (Project & Marketing Manager, CERVO Mountain Resort; B3.1, Z119-121)

Wie an die Gäste kommuniziert und diese zu einem nachhaltigen Verhalten animiert werden, unterscheidet sich je nach Hotel. Der Leiter des Schlosshotels Wartegg ist der Meinung, dass sich das Thema nicht «doktrinieren» lasse und daher die Gäste mehr unterschwellig oder wenn sich die Gelegenheit ergibt, durch ein direktes Gespräch auf das Thema aufmerksam gemacht werden. Auch die Befragte des CERVO Mountain Resorts äussert sich, dass das Interesse der Gäste nicht wirklich geweckt werden kann, sondern den Gästen bloss die Möglichkeit zu einem nachhaltigen Verhalten gegeben werden kann zum Beispiel mit dem Angebot zum Wechseln der Bettwäsche, der Trennung des Mülls oder der Kompensation der CO₂-Emissionen. «Ob er es dann macht oder nicht, ist dann

immer jedem Gast sich selbst überlassen», so die Marketingverantwortliche (vgl. Anhang B3.1, Z154-155). Etwas anders argumentiert der Direktor des Hotels Continental:

Bei den Kunden sehe ich es fast so, dass man sie ein bisschen schulen muss in ein paar Sachen. Denn leider sehen halt manche Kunden es noch so, dass es ein fehlender Service ist, oder etwas, dass man ihm entzieht, als das Positive zum nachhaltigen Zweck. (Direktor, Hotel Continental; B3.3, Z76-78)

Daher erwähnt der Hoteldirektor, dass es wichtig ist, dem Kunden das Thema zu erklären, warum zum Beispiel heute nur noch eine Wasserkaraffe anstatt PET-Flaschen im Zimmer stünden. Das Widder Hotel setzt auf Storytelling und darauf, die Message emotional an die Gäste heranzutragen und «dem Gast damit das Gefühl geben, Bestandteil von etwas Grösserem zu sein [...]» (vgl. Anhang B3.5, Z142-143). Das Miteinbeziehen des Gastes sowie das Zusammenspiel zwischen Mitarbeitenden und Gästen sei daher besonders wichtig, wie die Marketingverantwortliche des Zürcher Hotels ergänzt.

4.10.3 Partnerschaften und Medien

Nebst Mitarbeitenden und Gästen sind laut der Assistentin der Leitung des Widder Hotels alle Stakeholder wichtig denn «wir wollen ja grundsätzlich positiv und eben als ein Betrieb wahrgenommen werden, der sich wirklich der Nachhaltigkeit widmet und Nachhaltigkeit als ein wichtiges Thema sieht» (vgl. Anhang B3.5, Z125-126). So betont die Befragte des Zürcher Hotels, dass Lieferant:innen auch sehr wichtige Anspruchsgruppen im Bereich Nachhaltigkeit sind. So sei das Ziel, dass die nachhaltigen Werte oder Wünsche des Hotels auch durch sie weitergetragen werden, «weil da steht eine ganze Lieferkette dahinter, die wir direkt nicht beeinflussen können [...]» (vgl. Anhang B3.5, Z128-129). Die Marketingmanagerin des CERVO Mountain Resorts äussert sich, dass sie weniger versuchen, die nachhaltigen Werte an die Leistungspartner:innen weiterzutragen, sondern aktiv nur jene für eine Kooperation auswählen, die gewisse Nachhaltigkeitskriterien erfüllen. Das Walliser Hotel erachtet zudem die lokale Bevölkerung aufgrund ihrer Restaurants als wichtige Anspruchsgruppe wie auch die Medien. Letztere sind insofern wichtig, da «Journalisten oder Influencer mehr auf uns zukommen, weil sie merken, dass wir in diesem Bereich engagiert sind», so die Befragte des 5-Sterne Resorts (vgl. Anhang B3.1, Z127). Auch branchenintern werden relevante Stakeholder genannt. Wie in Kapitel 4.4.3 beschrieben, ist die Hotelkooperation Responsible Hotels of Switzerland ein wichtiger Interaktionspartner. Der Direktor des Hotels Continental Lausanne erwähnt zudem Lausanne Tourismus und die Arbeitsgruppe Lausanne Montreux Congress, um über Nachhaltigkeit zu kommunizieren. Auch der Leiter des Schlosshotels Wartegg nennt den St. Gallen-Bodensee-Tourismus als Gesprächspartner.

4.10.4 Zielgruppenansprache auf der Website

Die Ergebnisse der Website-Analyse deuten darauf hin, dass sich die Nachhaltigkeitskommunikation der Hotels auf diesem Kanal primär an die Gäste richtet. Dies ist bei sechs der acht Hotels (A1, A2, A5-A8) erkennbar. So widmet sich das Südtiroler Hotel mit seiner Kommunikation an Gäste und Erholungssuchende. Das Hotel in Amsterdam spricht von Business- und Freizeitgästen und die Kartause Ittingen von Gästen und Besuchenden (vgl. Abb. 35). Allerdings lassen sich unter anderem auf der Website des italienischen Hotels auch Downloadlinks für Medien finden, über welche diese Hintergrundinformationen zum nachhaltigen Engagement erhalten.



Abbildung 35: Website-Analyse: Zielgruppe der Nachhaltigkeitskommunikation (Hotel Vigilius)

4.11 Allgemeine Best Practices

Nachfolgend werden die Interview-Resultate zu den allgemeinen Best Practices präsentiert.

Alle Befragten geben an, dass bereits die kleinen Schritte wichtig sind und zählen. Die Hauptsache sei, dass man kommuniziere. «Auch wenn man es im Kopf hat, der Gast weiss es nicht, dass zum Beispiel die Seifendispenser im Zimmer nicht nach jedem Aufenthalt ausgewechselt werden, sondern dortbleiben und das muss kommuniziert werden [...]», so die Expertin des Widder Hotels (vgl. Anhang B3.5, Z.162-164). Im Hinblick auf die Kommunikationskanäle sieht die Marketingverantwortliche des CERVO Mountain Resorts eine gute Praktik darin, in die Breite zu gehen. So sollten alle vorhandenen Kanäle genutzt werden, damit jeder erreicht werden kann, der erreicht werden möchte. Sie ergänzt, dass die Regelmässigkeit wichtig ist, weil es sonst zu wenig auffallen würde. Deshalb versucht das Hotel auf dem Blog und auf Social Media mindestens monatlich über Nachhaltigkeit zu kommunizieren.

Der Hoteldirektor der Kartause Ittingen erklärt, dass es den «ultimativen Tipp» nicht gibt, da jedes Hotel sein eigenes Spezialgebiet in der Nachhaltigkeit besetzt. Daher muss jedes Hotel seine Nische finden. Der Direktor betont zudem den Mut zur Kommunikation und das Aufgreifen von alten Themen.

« [...] Es ist ja nicht so, dass man jeden Tag etwas Neues zum Thema Nachhaltigkeit hat. Also da muss man einfach [...] die Geschichte ab und zu wieder neu formulieren und wieder ausspielen. » (Direktor, Hotel Kartause Ittingen; B3.2, Z194-197)

Der Hotelleiter der Kartause Ittingen erwähnt weiter, dass der Austausch untereinander wichtig sei und sich jeder Betrieb das herausnehmen müsse, das zum Hotel passt und machbar ist. Zuletzt meint der Experte, dass die wichtigste Botschaft ist, Spass an der Nachhaltigkeit zu haben. Man soll den Anspruchsgruppen vermitteln, dass Spass nicht mit Verzicht einhergeht. Die Kommunikationsverantwortliche des Hotels aus dem Thurgau ergänzt, dass ein Betrieb das nachhaltige Verhalten dem Gast auch vorleben muss, um authentisch zu sein.

5 Diskussion der Ergebnisse

Um die Forschungsfrage «*Wie gestalten Schweizer Hotels ihre Nachhaltigkeitskommunikation?*» mit deren Teilfragen zu beantworten, werden in diesem Kapitel im Sinne des Mixed-Methods-Designs die Ergebnisse der drei Untersuchungen aufeinander bezogen, diskutiert und mit der Theorie verglichen. Als Erstes erfolgt die Diskussion und Beantwortung der Frage nach dem Stand (Kap. 5.1), danach jene zu den Chancen und Herausforderungen (Kap. 5.2) und dem Kommunikationsprozess (Kap. 5.3). Das Kapitel 5.4 endet mit der Präsentation der Best Practices aus der empirischen Analyse und der Theorie.

5.1 Stand der Nachhaltigkeitskommunikation

Anhand einer quantitativen und zwei qualitativen Untersuchungen wurde der Frage nachgegangen, *wie der Stand der Nachhaltigkeitskommunikation von Schweizer Hotels aussieht und ob sich das Phänomen des Greenhushings in den Resultaten widerspiegelt*. Dies fand vor dem Hintergrund der Tourismusforschung statt, welche beschreibt, dass die Kommunikation über das nachhaltige Engagement nach wie vor gering ist, obwohl sich bereits viele touristische Betriebe und Hotels nachhaltig engagieren (vgl. Kap. 2.2.3, 2.4.3). Die Tatsache, dass sich die Hotels aktiv im Bereich Nachhaltigkeit engagieren, erschliesst sich auch aus den quantitativen Ergebnissen. Die Mehrheit der Umfrageteilnehmenden erachten Nachhaltigkeit als Teil ihrer Unternehmensstrategie und haben klare Ziele und Massnahmen definiert. Auch betreiben viele der Befragten Nachhaltigkeitskommunikation und stellen bereits umfängliche Informationen über ihr Nachhaltigkeitsengagement an ihre Zielgruppen bereit. Allerdings ist erkennbar, dass deutlich weniger Hotels über alle Nachhaltigkeitsbereiche ihres Engagements kommunizieren (vgl. Kap. 4.5). Zudem weisen die drei Untersuchungen darauf hin, dass das Involvement sowie der Dialog mit den Zielgruppen eher gering ist und vor allem persönlich stattfindet (vgl. Kap. 4.9, 4.9.2). Wie in der Literatur beschrieben, sollte die Nachhaltigkeitskommunikation jedoch dialogorientiert erfolgen und die Stakeholder aktiv miteinbeziehen, um Lösungen gemeinsam zu erarbeiten (vgl. Kap. 2.4.2, 2.4.5).

Aufgrund dieser Erkenntnisse lässt sich festhalten, dass Schweizer Hotels zwar ihr nachhaltiges Engagement bereits kommunizieren, diese aber noch ausbaufähig ist. Auch die Mehrheit der qualitativen Interviewantworten deuten darauf hin, dass die Möglichkeiten der Nachhaltigkeitskommunikation tatsächlich noch nicht vollends genutzt werden (vgl. Kap. 4.5.2). Die Gründe dafür lassen sich aus den mit der Nachhaltigkeitskommunikation verbundenen Herausforderungen erklären, welche in Kapitel 5.2 diskutiert werden. Zudem spiegeln sich Ansätze des Greenhushings - das in der Tourismusforschung beobachtbare Phänomen der bewusst zurückhaltende Nachhaltigkeitskommunikation - auch in den Resultaten wider (vgl. Kap. 5.2). Neben den Herausforderungen ist darauf hinzuweisen, dass die Branche erst in den letzten Jahren oder sogar Monaten begonnen hat, aktiv über den Bereich Nachhaltigkeit zu kommunizieren. Das wird auch ersichtlich anhand dem neuen

Programm Swisstainable oder der jüngst lancierten Hotelkooperationen Responsible Hotels of Switzerland (vgl. Kap. 2.1.1, 2.3.2). So ist auch der brancheninterne Austausch noch in den Kinderschuhen, wie zwei Hotels im Interview erläutern (vgl. Kap. 4.5.2).

Im Hinblick auf die Website-Analyse legen die Daten allerdings nahe, dass zumindest die fünf untersuchten Schweizer Hotels bereits viel über Nachhaltigkeit kommunizieren und sich durchaus mit den ausländischen Betrieben messen können (vgl. Kap. 4.5.1). Dies gilt sogar für jenen Betrieb, der im Interview seine Nachhaltigkeitskommunikation als eher zurückhaltend bezeichnete (vgl. Kap. 4.5.2). Dass auf den Websites viel kommuniziert wird, ist allerdings nicht weiter erstaunlich, wird doch dieser Kanal in der Online-Umfrage als wichtigstes Instrument für die Nachhaltigkeitskommunikation angegeben (vgl. Kap. 4.9, 4.9.1). So ist zu vermuten, dass die Nachhaltigkeitskommunikation auf anderen Kanälen geringer ausfällt. Die Schweizer Hotels stehen im Direktvergleich mit den ausländischen gut da. Dies kann erklärt werden mit der nachhaltigen Ausrichtung des Bundes und der Hilfestellung durch Nachhaltigkeitsnachweise wie *ibex fairstay* (vgl. Kap. 2.1.3, 2.3.2, 4.2). Diese Unterstützung haben andere Länder möglicherweise (noch) nicht. Eine quantitative Website-Analyse mit Schweizer und auch internationalen Hotels wäre daher interessant, um festzustellen, inwiefern diese Befunde generalisierbar sind (vgl. Kap. 6.2).

Ein weiterer Hinweis darauf, dass die Nachhaltigkeitskommunikation noch intensiviert und verbessert werden kann, zeigt die Frage nach den Ressourcen. So gaben die Hotels in der Online-Umfrage sowie in den Interviews mehrheitlich an, in Zukunft mehr Zeit für die Nachhaltigkeitskommunikation aufwenden zu wollen. Verstärkt wird dies durch ein sichtbares Nachhaltigkeitsinteresse der Bevölkerung und neuen Kooperationen und Nachhaltigkeitsprogrammen wie *Swisstainable* (vgl. Kap. 4.2, 4.3, 4.5).

5.2 Chancen & Herausforderungen

Im Hinblick auf die Frage *«Welche Chancen und Herausforderungen sind mit der Nachhaltigkeitskommunikation verbunden?»* weisen die quantitativen als auch die qualitativen Ergebnisse als Erstes darauf hin, dass es sich als Hotel durchaus lohnt, über das nachhaltige Engagement zu kommunizieren - aus intrinsischen sowie aus wirtschaftlichen Gründen. So belegen die quantitativen Daten, dass die drei grössten Chancen der Nachhaltigkeitskommunikation in der Differenzierung als nachhaltigkeitsbewusstes Hotel, in der Steigerung der Reputation und dem Beitrag zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele liegen (vgl. Kap. 4.3). Diese Befunde decken sich mit den in der Theorie angesprochenen Chancen der Nachhaltigkeitskommunikation (vgl. Kap. 2.2.3, 2.4.2). Die Experteninterviews geben zusätzlich Aufschluss, dass bei den Kund:innen aber auch Mitarbeitenden ein klarer Trend zur Nachhaltigkeit zu beobachten ist. Besonders eine jüngere Zielgruppe interessiert sich zunehmend für Nachhaltigkeit. Die Nachhaltigkeitskommunikation verhilft daher zu neuen Chancen, um mehr Gäste und Mitarbeitende auf das Hotel aufmerksam zu machen. Dies führt zu mehr Buchungsanfragen und hilft bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden (vgl. Kap. 4.3.1).

Nebst den Chancen gibt es noch einige Herausforderungen, wie die empirischen Befunde zeigen. So ergab sowohl die quantitative als auch die qualitative Befragung, dass es für die Nachhaltigkeitskommunikation an Ressourcen fehlt (vgl. Kap. 4.4.1, 4.5). Der Experte des Hotels Kartause Ittingen äussert jedoch, dass nicht unbedingt die fehlenden Ressourcen und die Themen an sich ein Problem darstellen, sondern vielmehr die Schwierigkeit den Anfang zu machen und das Thema auf eine attraktive Art zu vermitteln (vgl. Kap. 4.4.3). Die schwierige Kommunizierbarkeit von Nachhaltigkeitsthemen gaben einige der Befragten als Herausforderung an (vgl. Kap. 4.4). Die Befunde der Experteninterviews präzisieren, dass die Herausforderung primär darin besteht, Zahlen und Fakten auf verständliche und interessante Weise zu vermitteln und speziell auch ökonomische Nachhaltigkeitsthemen schwierig zu kommunizieren sind (vgl. Kap. 4.4.3). Die Tatsache, dass Schweizer Hotels noch nicht umfänglich über ihr Nachhaltigkeitsengagement kommunizieren, ist aber nicht allein durch die Schwierigkeit, Nachhaltigkeit auf eine spannende Weise zu vermitteln, zu begründen.

Wie die quantitativen und qualitativen Ergebnisse zeigen, ist die Angst des Greenwashings eine Herausforderung und laut der Befragten des Widder Hotels der Hauptgrund, warum noch zurückhaltend über das Nachhaltigkeitsengagement kommuniziert wird (vgl. Kap. 4.4, 4.4.4). Weiterhin ergab die quantitative Analyse, dass einige Hotels der Ansicht sind, dass sich Gäste noch wenig für Nachhaltigkeit interessieren. Diese zwei Befunde - die Annahme des mangelnden Gästeinteresses sowie die Angst des Greenwashings - deuten darauf hin, dass sich das in der Tourismusforschung beschriebene Phänomen des Greenhushings auch in den Resultaten widerspiegelt (vgl. Kap. 2.4.3). Wie im vorherigen Abschnitt diskutiert, nimmt das Nachhaltigkeitsinteresse der Gäste jedoch zu (vgl. Kap. 4.3.1). Dies manifestiert sich auch in grossangelegten Studien wie jener von Booking.com (vgl. Kap. 2.4.3). Die Interviewpartner:innen sind zudem der Ansicht, dass die Gefahr, des Greenwashings bezichtigt zu werden, durch Transparenz und Partnerschaften reduziert werden kann (vgl. Kap. 4.4.4).

5.3 Kommunikationsprozess

In diesem Kapitel folgt die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse zu den Elementen des Kommunikationsprozesses. Dies soll die Frage beantworten, *wer welche Themen wie über welche Kanäle an welche Zielgruppen kommuniziert*.

5.3.1 Organisation der Nachhaltigkeitskommunikation

Überraschende Befunde zeigen sich bezüglich den Verantwortlichkeiten für die Nachhaltigkeitskommunikation. Es wurde erwartet, dass primär die Kommunikationsabteilung bzw. -verantwortliche für die Nachhaltigkeitskommunikation zuständig ist. Die Befunde der Online-Umfrage und Experteninterviews zeigen aber, dass verschiedene Verantwortlichkeiten für die Nachhaltigkeitskommunikation existieren. Diese reichen von der Geschäftsleitung,

über das HR bis hin zum Marketing und der Kommunikation (vgl. Kap. 4.6). Wie eine interviewte Person erklärt, lässt sich dies unter anderem aufgrund der unterschiedlichen Aufstellung und Grösse der Hotels begründen. Eine weitere Erklärung für die verschiedenen Verantwortlichkeiten ist, dass das Thema Nachhaltigkeit alle Abteilungen durchdringt und daher die Verantwortung nicht allein von einer Person oder Abteilung getragen werden kann. Zudem weist eine Expertin daraufhin, dass Verantwortlichkeiten schlichtweg noch nicht geregelt wurden, da das Thema schleichend auf die Agenda der Hotels gerückt ist (vgl. Kap. 4.6.1). Wie das Beispiel des Walliser Hotels zeigt, kann es jedoch eine Best Practice sein, die Rollenverteilung klar zu definieren, damit die kommunikativen Prozesse im Sinne des theoretischen Ansatzes der integrierten Kommunikation abgestimmt erfolgen und ein einheitliches Bild vermitteln (vgl. Kap. 2.4.4). Auch das Thurgauer Hotel verfolgt einen integrierten Ansatz, indem kommunikative Prozesse innerhalb eines delegierten Kernteams, zusammengesetzt aus verschiedenen Abteilungen, geregelt und koordiniert werden (vgl. Kap. 4.6.1).

5.3.2 Nachhaltigkeitsthemen

Aus den quantitativen Daten ist erkenntlich, dass viele der teilnehmenden Hotels noch nicht über alle Nachhaltigkeitsbereiche ihres Engagements berichten (vgl. Kap. 4.5). Dennoch wird bereits über ein grosses Themenspektrum in allen drei Dimensionen kommuniziert, wie aus den Daten der Website-Analyse und der Online-Umfrage zu entnehmen ist (vgl. Kap. 4.7, 4.7.1). Eine plausible Erklärung für die Themenvielfalt ist, dass die Befragten bereits im Besitz der Nachhaltigkeitsnachweise *ibex fairstay*, *Swisstainable* und/ oder *Green & Sustainable Living* sind und speziell erstere beide bereits gute Massstäbe und Richtlinien zu den verschiedenen Nachhaltigkeitspraktiken vorgeben. Dies erleichtert auch die Kommunikation darüber (vgl. Kap. 4.1, 4.2.2).

Des Weiteren ist aus den Daten der Umfrage sowie der Website-Analyse ersichtlich, dass die Nachhaltigkeitsthemen «Energie und Klima», die «Stärkung der Nahmärkte bzw. die Bevorzugung lokaler Produkte & Partnerschaften» sowie die «Förderung regionaler Identität und Kultur» die Themen sind, die von den meisten Hotels kommuniziert werden. Allerdings deuten die vielen «Eher ja»-Antworten, welche sich in der Online-Umfrage vor allem in der ökonomischen und sozialen Dimension finden lassen, auf gewisse Unsicherheiten der Hotels hin, wie diese Themen auf den Kanälen kommuniziert werden sollen (vgl. Kap. 4.7). Auch die Website-Analyse ergab, dass die ökologische Dimension, wie bereits im Theorie teil beschrieben, nach wie vor die höchste Priorität genießt (vgl. Kap. 2.4.3, 4.7.1). Das wird gestützt durch die Theorie, die besagt, dass die Umwelt eine bedeutende Rolle einnimmt, da ein gut funktionierendes Ökosystem das soziale Wohlbefinden und die Wirtschaft positiv beeinflusst (vgl. Kap. 2.1.1). Ausserdem stellen, wie in Kapitel 5.2 diskutiert, Themen der ökonomischen Dimension eine Herausforderung dar. Dies ist eine weitere Erklärung für die Priorisierung der ökologischen Komponente ist (vgl. Kap. 4.4.3). Des Weiteren stellt sich die Frage, inwiefern eine gleiche Gewichtung der drei Dimensionen, wie von Forschenden

wie Brugger (2010, S. 5) gefordert, realistisch und erforderlich ist. Denn die Umweltdimension spricht auch in Kriterienlisten wie jenen des Swisstainable Programms mit Themen wie Energie, Abfall, Mobilität und Ressourcenverbrauch ein viel breiteres Themenspektrum an als jene der sozialen und ökonomischen Dimension (vgl. Kap. 2.3, 2.4.1, Schweiz Tourismus, o. J.).

5.3.3 Vermittlung und Gestaltung der Botschaft

Während Zertifikate und Kooperationen innerhalb der Branche laut den Befunden der Leitfadeninterviews bereits eine zentrale Hilfestellung bieten, indem sie aufzeigen, welche Themen kommuniziert werden können, scheint es für die Hotels noch eine Herausforderung, *wie* die Botschaften gestaltet werden sollen, um Nachhaltigkeit und Fakten auf attraktive Weise zu vermitteln (vgl. Kap. 4.4.3, 5.2). Auch Tölkes (2018, S. 10) und weitere Tourismusforschende argumentieren, dass es diesbezüglich noch eine Wissenslücke gibt (vgl. Kap. 2.4.3). Die Best Practice – Beispiele, welche sich aus den Interviews und der Website-Analyse ergaben, zeigen, dass Storytelling-Elemente wichtig sind. So lassen sich zum Beispiel mit Testimonials in Form von Mitarbeitenden, welche ihr nachhaltiges Engagement zeigen, Geschichten auf emotionale Weise vermitteln. Weiterhin sind Videos und Bilder Wege, um das Thema emotional an die Zielgruppe heranzutragen (vgl. Kap. 4.8.1, 4.8.2). Diese Befunde werden auch in der Theorie als Erfolgsmethode zur Vermittlung des Themas beschrieben. So ist die emotionale Gestaltung der Botschaften gemäss Brugger (2010, S. 188) ein geeignetes Mittel, um der Negativität und Komplexität zu begegnen und die erschwerte Wahrnehmbarkeit abzubauen (vgl. Kap. 2.4.5). Während einige Expert:innen Bilder als sehr wichtig erachten, ist aus den Daten der Website zu entnehmen, dass die multimodalen Möglichkeiten noch wenig genutzt werden und die Vermittlung des Themas auf den Websites primär mit Textelementen erfolgt (vgl. Kap. 4.6.2). Ein guter Mix aus visuellen, mündlichen und schriftlichen Botschaften ist allerdings elementar, wie den wissenschaftlichen Erkenntnissen zu entnehmen ist (vgl. Kap. 2.4.5).

Gemäss den Expert:innen sind auch Fakten und Beispiele relevant, um transparent über das Engagement zu berichten und die Glaubwürdigkeit zu erhöhen. Es sollte jedoch nicht zu ausführlich sein und stets den Mehrwert für die Zielgruppe aufzeigen (vgl. Kap. 4.8.1). So verweist auch die Hochschule Luzern (2016, S. 3) darauf, dass zu rationale Ausführungen nicht zielführend sind (vgl. Kap. 2.4.5). Die Website-Analyse ergab einige gute Methoden, wie Zahlen und Fakten anhand konkret aufgezählte Beispiele des Engagements sowie Testimonials transparent an die Zielgruppen kommuniziert werden können. Zur glaubwürdigen Vermittlung eignen sich ausserdem Nachhaltigkeitszertifikate (vgl. Kap. 4.2.2, 4.8.2). Zur Vermittlung des Themas ist nach der Theorie zudem eine direkte Ansprache relevant, um Nachhaltigkeit emotional zu vermitteln und die Zielgruppe in die Nachhaltigkeitskommunikation einzubeziehen (vgl. Kap. 2.4.5). Dies wird von den Schweizer Hotels mehrheitlich erfüllt, wie aus den Befunden der Website-Analyse zu entnehmen ist. Die drei ausländischen Hotels nutzen dagegen eine eher passive Kommunikation (vgl. Kap. 4.8.2).

5.3.4 Kommunikationskanäle

Alle drei Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass sich eine Abkehr von Printprodukten hin zu digitalen Kommunikationskanälen abzeichnet. Besonders die Website, Social Media und Newsletter sind beliebte Instrumente, um das Thema zu vermitteln (vgl. Kap. 4.9, 4.9.1). Die zentralen Vorteile der Website bestehen gemäss Expert:innen darin, dass alle Informationen an einem Ort vermittelt werden können und sich Änderungen flexibel vornehmen lassen. Dies wird gestützt durch die Befunde der Theorie, wobei nach Ettinger et al. (2021, S. 95) gerade für kleinere Hotels das Internet eine kostengünstige, einfache und flexible Möglichkeit für die Nachhaltigkeitskommunikation darstellt (vgl. Kap. 2.4.5). Nebst der eigenen Website erwähnte der Experte des Hotels Continental, dass für sie vor allem Partner-Websites wie Booking.com wichtig sind. Dieser Kanal stellt für Hotels eine zusätzliche Chance dar. Denn wie der Hoteldirektor der Kartause Ittingen im Gespräch erwähnt, hat Booking.com auf seiner Plattform Nachhaltigkeit als Filterkriterium inkludiert.

In Bezug auf Social Media unterscheiden sich die Meinungen der Interviewten. Während der Direktor des Hotels Continental argumentiert, dass sehr viel in Social Media investiert werden müsse und sie daher primär auf direkte Gespräche mit der Kundschaft setzen, verwendet das Schlosshotel Wartegg - mit einer ähnlichen Hotelgrösse - den Kanal aktiv, um insbesondere eine jüngere Zielgruppe anzusprechen (vgl. Kap. 4.9.1). Obwohl Online-Kanäle, wie in der Theorie beschrieben, aufgrund deren Potenzial zum Dialog geeignet sind, weisen die Ergebnisse darauf hin, dass der Austausch mit den Stakeholdern und die Möglichkeit zum Feedback online noch weniger genutzt werden (vgl. Kap. 2.4.5, 4.5, 4.9.2). Der Mehrwert durch die Einholung des Feedbacks ist nicht ersichtlich, so die Marketingmanagerin des Walliser Hotels im Interview. Denn das Tagesgeschäft des Hotels sei nicht Nachhaltigkeit. Allerdings lässt sich in den Ergebnissen der qualitativen Interviews herauslesen, dass im persönlichen Gespräch durchaus die Chance genutzt wird, um über das Nachhaltigkeitsengagement zu sprechen (vgl. Kap. 4.9.2). Dadurch lässt sich möglicherweise auch erklären, warum in der Online-Umfrage doch 44% der Aussage (eher) zustimmten, das Feedback und den Dialog mit den Stakeholder zu suchen (vgl. Kap. 4.5). Dass das direkte Gespräch gesucht wird, ist auch durch den Dienstleistungscharakter der Hotellerie begründbar (vgl. Kap. 2.2.1).

Nebst den Online-Kanälen wird das Thema Nachhaltigkeit mit kleinen Schildern, Aufklebern und Aufstellern vor Ort vermittelt, wie die Online-Umfrage ergab (vgl. Kap. 4.9). Dies war auch bei der Hotelbesichtigung beobachtbar (vgl. Kap. 4.2.2). Einige Hotels setzen zudem auf Magazine und Broschüren, wie aus der qualitativen sowie der quantitativen Befragung zu entnehmen ist. Dies wird nach wie vor vom Klientel gewünscht, wie eine Befragte erklärt (vgl. Kap. 4.9.1). Intern sind Schulungen besonders beliebt, um das Thema an die Mitarbeitenden heranzutragen (vgl. Kap. 4.9, 4.10.1). Wie die qualitative und quantitative Befragung zeigte, werden Nachhaltigkeitsberichte noch weniger verwendet. Aus den Interviewantworten lässt sich diesbezüglich erschliessen, dass dieser Kanal schlichtweg (noch) nicht

existiert, sondern direkt in den Geschäftsbericht integriert wird (vgl. Kap. 4.9.1). Weiter zeigen die Ergebnisse der Leitfadeninterviews, dass sich die Hotels kreativer Methoden zur Vermittlung des Themas bedienen, wie beispielsweise der Nachhaltigkeitspfad der Kartause Ittingen oder das Spring Mailing des Widder Hotels. Diese Kanäle sind originell und können das Thema emotional an die Zielgruppe herantragen (vgl. Kap. 2.4.5, 4.8.2, 4.9.1).

5.3.5 Zielgruppen

Die Kritik der Forschenden, dass die Nachhaltigkeitskommunikation primär die Endverbraucher:innen adressiert, lässt sich im Hinblick auf die Daten nur teilweise bestätigen (vgl. Kap. 2.4.3). Denn aus den quantitativen Ergebnissen ist erkennbar, dass Mitarbeitende, nebst den Gästen, eine zentrale Zielgruppe der Nachhaltigkeitskommunikation sind. Gemäss den Interviewpartner:innen sind diese speziell wichtig, zumal das Team hinter dem Nachhaltigkeitsengagement des Hotels stehen und auch wissen müsse, wie darüber kommuniziert werden kann (vgl. Kap. 4.10.1). Für eine zielführende Ansprache der Mitarbeitenden eignen sich insbesondere interne Schulungen, oder auch persönliche Gespräche, welche bei kleineren Betrieben beliebt sind (vgl. Kap. 4.9.1, 4.10.1). Die Gäste sind elementar als weitere prioritäre Zielgruppe, zumal diese den Hotels den Umsatz generieren. Wie die Gäste engagiert und auf die Nachhaltigkeitspraktiken aufmerksam gemacht werden können, erfolgt unterschiedlich, wie die Befunde der Interviews weiter aufzeigen. Während ein Experte erläutert, dass er den Gästen gewisse Nachhaltigkeitsthemen aktiv erklärt, möchten andere Expert:innen das Thema Nachhaltigkeit nur unterschwellig kommunizieren (vgl. Kap. 4.10.2). Wie Ettinger et al. (2021, S. 618) in ihrer Studie belegen, wird eine aktive Nachhaltigkeitskommunikation jedoch als wünschens- und lobenswert eingestuft (vgl. Kap. 2.4.3).

Nebst der gezielten Ansprache dieser zwei Zielgruppen betont eine Expertin, dass alle Stakeholder miteinzubeziehen sind, um als einen nachhaltigkeitsbewussten Betrieb wahrgenommen zu werden (vgl. Kap. 4.10.3). Laut den Expert:innen sind daher ebenso die Medien, interne Kooperationspartnerschaften sowie Leistungspartner:innen und die lokale Bevölkerung relevant. Auch nach dem Ansatz der integrierten Kommunikation hat die Nachhaltigkeitskommunikation alle Stakeholder miteinzubeziehen und sollte nebst den Konsument:innen und dem Feld der absatzmarktorientierten Kommunikation, die interne Kommunikation sowie die Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkkommunikation adressieren (vgl. Kap. 2.4.4). Ein Blick auf die Befunde der Website-Analyse zeigt jedoch, dass die Hotels zumindest auf diesem Kanal vor allem Gäste mit ihrer Nachhaltigkeitskommunikation ansprechen, was sich mit den bisherigen Erkenntnissen der Tourismusforschung deckt (vgl. Kap. 2.4.3, 4.10.4). Allerdings ist aus den Analysedaten der Interviews zu erkennen, dass die Hotels für andere Zielgruppen wie die Mitarbeitenden auch andere Kanäle, wie zum Beispiel das Intranet, zur Information des Personals einsetzen (vgl. Kap. 4.9.1).

5.3.6 Wirkung

Aus den quantitativen Ergebnissen ist zu entnehmen, dass die Überprüfung der Wirkung nicht bei allen Hotels erfolgt (vgl. Kap. 4.10). Dies hängt vermutlich auch mit den limitierten Ressourcen für die Nachhaltigkeitskommunikation zusammen (vgl. Kap. 4.4.). Auch ist anzunehmen, dass die Hotels die Wirkung auch indirekt wahrnehmen in der gesteigerten Zunahme an Buchungen sowie neuen Bewerbungen von Personal, das explizit nach einem nachhaltigen Hotel sucht, oder auch durch direktes Feedback der Gäste (vgl. Kap. 4.3.1, 4.9.2). Diese Erklärungen sowie die Tatsache, dass es sich bei der Nachhaltigkeitskommunikation um ein noch junges Thema handelt, sind mögliche Gründe, warum nicht alle Hotels die Wirkung der Nachhaltigkeitskommunikation überprüfen (vgl. Kap. 2.4, 4.5).

5.4 Best Practices

Zur Beantwortung der letzten Teilfrage der Forschungsfrage, werden nun verdichtet die wesentlichen Erfolgsmethoden entlang des Kommunikationsprozess sowie allgemeine Best Practices zusammengetragen, die sich aus der Untersuchung und den theoretischen Befunden kristallisieren (vgl. Abb 36).



Abbildung 36: Best Practices entlang des Kommunikationsprozess und allgemeine Best Practices (eigene Darstellung auf Basis der empirischen Untersuchung und Theorie (vgl. Kap. 2, 4))

6 Schlussbetrachtung

Das letzte Kapitel fasst zuerst das Vorgehen sowie die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammen (Kap. 6.1) und reflektiert danach die Vorgehensweise mit seiner Problem- und Fragestellung, Theorie, Methoden und Ergebnissen kritisch (Kap. 6.2). Zum Abschluss erfolgt in Kapitel 6.3 ein Ausblick auf zukünftige Forschungen.

6.1 Zusammenfassung und Fazit

Mithilfe der empirischen Untersuchung wurde der Frage nachgegangen, *wie Schweizer Hotels ihre Nachhaltigkeitskommunikation gestalten*. Dies vor dem Hintergrund, dass ein nachhaltiges Handeln zunehmend wichtig ist und die Nachhaltigkeitskommunikation ein zentraler Erfolgsfaktor für Betriebe darstellt, jedoch noch ein unklares Verständnis darüber herrscht. Im Vorfeld der Analyse erfolgte eine theoretische Einführung zur Nachhaltigkeit und der Nachhaltigkeitskommunikation im Kontext der Schweizer Hotellerie. Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde danach anhand eines Mixed-Methods-Design der aktuelle Stand der Nachhaltigkeitskommunikation in Schweizer Hotels sowie Chancen und Herausforderungen und die Gestaltung der Nachhaltigkeitskommunikation entlang des Kommunikationsprozesses untersucht. Zuletzt wurden Best Practices anhand der qualitativen Methoden und unterstützt durch die theoretischen Erkenntnisse ermittelt. Beim Forschungsdesign handelte es sich um ein sequenzielles, explanatives Vorgehen anhand dreier Methoden. Zuerst wurde in Anlehnung an die Forschungsfragen ein Fragebogen an nachhaltig engagierte Schweizer Hotels versendet. Dies generierte bereits einen umfassenden Einblick in die Nachhaltigkeitskommunikation, wobei die Ergebnisse anschliessend mittels der qualitativen Methoden der leitfadengestützten Experteninterviews und Inhaltsanalyse der Website vertieft wurden.

Aus den Daten der Interviews und der Theorie geht hervor, dass Nachhaltigkeit ein immer stärker werdender Trend ist. Daher scheint der Zeitpunkt ideal, um das nachhaltige Engagement sichtbar zu machen. Ein genauerer Blick in die Ergebnisse zeigt jedoch, dass Hotels zwar über ihr Nachhaltigkeitsengagement kommunizieren, das Potenzial aber noch nicht im vollem Umfang nutzen (vgl. Kap. 5.1). Dafür liessen sich vier Gründe finden:

- Die Branche befindet sich in der Nachhaltigkeit erst in seinen Anfängen (vgl. Kap. 2.1, 5.1).
- Der aus der Tourismusbranche bekannte Effekt des Greenwashings führt bei manchen Hotels zu einer bewusst zurückhaltenden Kommunikation über das Nachhaltigkeitsengagement (vgl. Kap. 2.4.3, 5.2.)
- Es existieren Unsicherheiten, wie ökonomische Nachhaltigkeitsthemen sowie Zahlen und Fakten zur Nachhaltigkeit auf eine interessante und zugängliche Art und Weise vermittelt werden können (vgl. Kap. 2.4.3, 5.2).
- Es fehlt den Hotels an Ressourcen (vgl. Kap. 5.2).

Die Analyse-Ergebnisse und Best Practices aus den qualitativen Untersuchungen sowie den theoretischen Erkenntnissen geben Aufschluss, wie die Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation gemeistert werden können (vgl. Kap. 5.3.3). So eignet sich Storytelling gepaart mit einem guten Mix aus schriftlichen und visuellen Elementen wie Videos oder Bilder zur emotionalen Vermittlung der Nachhaltigkeit. Zahlen und Fakten sind primär wichtig, um die Transparenz und somit die Glaubwürdigkeit zu fördern. Das Zeigen von Testimonials und Nachhaltigkeitsnachweisen sind Wege, um diese einfach zu vermitteln. Zudem dürfen Erzählungen nicht zu ausführlich sein und müssen der Zielgruppe einen Mehrwert aufzeigen (vgl. Kap. 2.4.5, 5.3.3). Nachhaltigkeitsnachweise bieten zudem Richtlinien, in welchen Bereichen sich ein Hotelbetrieb engagieren kann und zeigen der Nachhaltigkeitskommunikation damit die Vielfalt der Themen in den drei Dimensionen auf. Als Kommunikationsinstrument sind für die Hotels insbesondere digitale Kanäle wie der Website, Social Media und Newsletter relevant. Sie sind eine kostengünstige Alternative zu Print. Deren Potenzial zum Dialog mit den Zielgruppen nutzen die Schweizer Hotels jedoch wenig (vgl. Kap. 2.4.5, 5.3.4). Da die Verantwortlichkeit für die Nachhaltigkeitskommunikation gemäss Befunden nicht nur bei einer Person oder Abteilung liegt, ist zur Vermittlung eines einheitlichen Bildes ein enger Austausch zwischen diesen elementar (vgl. Kap. 2.4.4, 5.3.1). Während die Schweizer Hotels ihre Nachhaltigkeitskommunikation primär an Mitarbeitende und Gäste richten, sind grundsätzlich alle Stakeholder wichtig, um Nachhaltigkeit anzustreben (vgl. Kap. 2.4.5, 5.3.5).

Abschliessend ist festzuhalten, dass das eingangs beschriebene Forschungsziel erfüllt und die Forschungsfrage beantwortet werden konnte. Einerseits hat die empirische Untersuchung den Hotels die Relevanz und Chancen der Nachhaltigkeitskommunikation verdeutlicht sowie Wege gezeigt, wie bestehende Herausforderungen adressiert werden können. Andererseits erhalten die Hotelbetriebe durch diese Arbeit eine Einsicht über den aktuellen Stand der Nachhaltigkeitskommunikation in Schweizer Hotels. Die allgemeinen Best-Practices sowie die Erfolgsmethoden entlang des Kommunikationsprozesses bieten zudem eine Hilfestellung für jene Hotels, welche ihr nachhaltiges Engagement aktiver kommunizieren oder verbessern möchten. Ferner leistet diese Arbeit durch die Anwendung der Lasswell-Formel und die ganzheitliche Betrachtung auf die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation der Hotellerie einen Beitrag, um mehrere Untersuchungsbereiche zu analysieren und ein bis anhin junges und noch wenig untersuchtes Feld der Tourismusforschung zu erschliessen. Sie bietet zudem Anschluss für weiterführende Forschungsprojekte (vgl. Kap. 6.3).

6.2 Kritische Gesamtreflexion

In diesem Abschnitt geht es um die kritische Reflexion der Vorgehensweise und den gewählten Lösungsansätzen.

Eine zentrale Stärke der Arbeit liegt in der Verwendung des Mixed-Methods-Design, bei der durch eine Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden verschiedene Betrachtungsweisen vereint werden. Zusätzlich konnte mithilfe des explanativen Designs nach der Auswertung der quantitativen Umfragen mit den qualitativen Methoden auf unerwartete Ergebnisse reagiert und diese vertieft untersucht werden. Somit erwies sich das gewählte Forschungsdesign als geeignet für die Beantwortung der Forschungsfrage. Mit einem auf Theorie basierendem und methodischem Vorgehen sowie durch die Integration der qualitativen und quantitativen Methoden konnte des Weiteren eine hohe Design- und Interpretationsqualität gewährleistet werden. So lassen sich die Ergebnisse und Best-Practice Methoden ein Stück weit generalisieren und auf andere Branchen übertragen (vgl. Kap. 5.4).

Eine Herausforderung des explanativen Designs lag allerdings darin, den Ergebnis- und Diskussionsteil voneinander zu trennen, da die qualitativen Ergebnisse bereits einen interpretativen Charakter aufweisen, indem diese die quantitativen Befunde erklären. Eine weitere Herausforderung des Mixed-Methods-Designs liegt in der Betrachtung der Gütekriterien der einzelnen Methoden. Durch die qualitativen Interviews besteht die Gefahr, einen gewissen Teil der Objektivität aus der quantitativen Umfrage zu verlieren. Die Validität und Reliabilität werden sicher gestützt, doch gilt es zu verhindern, dass die Objektivität der Untersuchung abnimmt. Weiter stellte das aufwändige und komplexe Vorgehen des Mixed-Methods-Ansatz eine Herausforderung dar. So beanspruchten speziell die qualitativen und quantitativen Befragungen viel Zeit. Vor- und Nachteile der Untersuchung gibt es in der Auswahl der Stichprobe. Für die Untersuchung wurden nur Hotels mit dem Nachweis Swisstainable, ibex fairstay oder Green beziehungsweise Sustainable Living berücksichtigt. Der Vorteil ist, dass dadurch nur jene Schweizer Hotels untersucht wurden, die sich auch tatsächlich nachhaltig engagieren. Allerdings wurden andere Hotels, die sich ebenfalls nachhaltig engagieren jedoch andere Nachweise vorweisen, von der Untersuchung ausgeschlossen. Wie die Rücksprache mit HotellerieSuisse ergab, wurden durch die erwähnten Nachweise aber bereits ein Grossteil der nachhaltig handelnden Hotels adressiert (vgl. Kap. 3.2.2).

Die Forschungsfrage konnte am einfachsten mit der quantitativen Methode des Fragebogens beantwortet werden. Die Resultate der Umfrage gestattet einen umfassenden Blick auf die Nachhaltigkeitskommunikation von Schweizer Hotels. Eine Herausforderung bestand jedoch darin, den Fragebogen auch auf Hotels zuzuschneiden, welche noch wenig kommunizieren. So kann die Abbruchquote von 50% darauf hinweisen, dass die Komplexität zu hoch war und vor allem Hotels teilgenommen haben, welche bereits ein gewisses Level und Verständnis für die Nachhaltigkeitskommunikation aufweisen. Dadurch entspräche der aufgezeigte Stand eher einem Idealbild, als dass er die Wirklichkeit abbildet. Ebenfalls fiel die Rücklaufquote kleiner aus als erhofft, was die Repräsentativität der Ergebnisse weiter beeinflusst (vgl. Kap. 3.2.1). Um zu garantieren, dass alle Sprachregionen der Schweiz bei der Umfrage vertreten sind, hätte der Fragebogen zusätzlich auf Italienisch verfasst werden sollen.

Einen Vorteil der nachfolgenden Experteninterviews lag darin, gezielt auf bestimmte Aspekte der Umfrage einzugehen und Erklärungen einzuholen. Eine weitere Stärke ist, dass die fünf Expert:innen verschiedene Grössen, Sternekategorien und Regionen repräsentieren und dadurch verschiedene Blickwinkel integriert wurden. Es war jedoch kein Ziel der Arbeit, den Einfluss dieser Merkmale auf die Nachhaltigkeitskommunikation der Hotels zu untersuchen. Hier könnten zukünftige Forschungen anknüpfen (vgl. Kap. 6.3). Wie aus den Gesprächen hervorging, kommunizieren zudem noch nicht alle in vollem Umfang über ihr nachhaltiges Engagement. Hier hätte ein Experte aus einer Branche mit einer weiter entwickelten Nachhaltigkeitskommunikation zusätzliche Einsichten und Erkenntnisse liefern können. Zu erwähnen ist, dass die klar strukturierte Abfolge des Leitfadens zwar für die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse hilfreich war, diese aber nicht immer eingehalten werden konnte, da teils mehrere Themen in einer Frage adressiert wurden und spontan reagiert werden musste.

Kritisch zu reflektieren ist weiter, dass die Auswahl der Schweizer Hotels für die Website-Analyse nach anderen Gesichtspunkten als jene der Ausländischen erfolgte. So wurden, wie in Kapitel 3.3.2 erklärt, die Schweizer Hotels nach dem Kriterium ausgesucht, eine unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation vorweisen zu müssen, und die ausländischen Hotels lediglich nach dem Kriterium, das Nachhaltigkeitszertifikat Green Globe oder EarthCheck zu besitzen und Nachhaltigkeit ansatzweise auf der Website zu kommunizieren. Aus diesem Grund sowie aufgrund der kleinen Stichprobe können diese Befunde kaum ein repräsentatives Abbild zum Stand der Nachhaltigkeitskommunikation auf den Hotelwebsites vermitteln. Eine weitere Limitation der Website-Analyse ist, dass die Intercoderreliabilität nicht überprüft wurde und nicht ausgeschlossen werden kann, dass eine gewisse Subjektivität in die Untersuchung miteinfliesst. Umso wichtiger ist die transparente Dokumentation des Vorgehens anhand des systematischen Leitfadens und Analyserasters, um möglichst sicherzustellen, dass die Ergebnisse intersubjektiv nachvollziehbar und zuverlässig sind (vgl. Anhang C1 und C2).

6.3 Ausblick

Dieses Kapitel verschafft zuletzt ein Ausblick auf zukünftige Forschungen, welche an die Untersuchung der vorliegenden Arbeit anknüpfen können.

Der in dieser Untersuchung entworfene Fragebogen könnte eingesetzt werden, um die Nachhaltigkeitskommunikation ausländischer Hotels oder weitere Bereiche der Tourismusbranche zu untersuchen und diese mit den vorliegenden Befunden zu vergleichen. Auch könnte eine gezielte Untersuchung der unterschiedlichen Nachhaltigkeitskommunikation von Hotelketten mit viel Ressourcen im Vergleich zu Hotels mit begrenzten Ressourcen durchgeführt werden. Um die Entwicklung der Nachhaltigkeitskommunikation in Schweizer Hotels zu verfolgen, könnte eine Untersuchung zu einem späteren Zeitpunkt nochmals durchgeführt und mit dieser Arbeit verglichen werden. Speziell liesse sich das Phänomen

des Greenhushings beobachten, ob sich dieses auch bei einer fortgeschrittenen Nachhaltigkeitskommunikation manifestiert.

Für ein vollständiges Bild müsste weiter erforscht werden, inwiefern sich die Nachhaltigkeitskommunikation der Hotels zwischen den Sternekategorien, Grösse und Standorten unterscheidet. Auch liesse sich die Nachhaltigkeitskommunikation der Hotels oder anderer Betriebe noch spezifischer im Hinblick auf die vier Felder der integrierten Kommunikation untersuchen. Denn der Fokus dieser Arbeit lag primär auf den Mitarbeitenden und den Gästen. Wie Brugger (2010, S. 200) jedoch erklärt, sind verschiedene Anspruchsgruppen an unterschiedlichen Aspekten der Nachhaltigkeitspraktiken interessiert (vgl. Kap. 2.4.4). Weiterhin wäre es äusserst sinnvoll, die ganze Thematik nicht nur aus Sicht der Sender:innen zu betrachten, sondern aus jener der Empfänger:innen. So ergäbe sich ein präzises Bild davon, wie die Nachhaltigkeitskommunikation angepasst werden muss, um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen. Die unterschiedlichen Bedürfnisse der Stakeholder könnten anhand von Fokusgruppen untersucht und miteinbezogen werden.

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Teilnehmende der qualitativen Experteninterviews	41
Tabelle 2: Sample: Websites der fünf Schweizer Expert:innen und Websites von drei europäischen Hotels	44
Tabelle 3: Datensatz zu den soziodemografischen Daten	47
Tabelle 4: Online-Umfrage: «Welche Chancen sehen Sie für Ihr Hotel, wenn Sie über Ihr nachhaltiges Engagement kommunizieren?»	51
Tabelle 5: Online-Umfrage: «Welche Herausforderungen sehen Sie im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitskommunikation?»	52
Tabelle 6: Online-Umfrage: «Kommunizieren Sie die folgenden Nachhaltigkeitsthemen/ -bereiche auf Ihren Kanälen?»	61
Tabelle 7: Website-Analyse: Nachhaltigkeitsthemen der drei Dimensionen (eigene Darstellung)	62
Tabelle 8: Website-Analyse: Gestaltung und Vermittlung der Botschaft auf den Websites der fünf Schweizer Hotels (A1-A5) und der drei Europäischen (A6-A8).....	63
Abbildung 1: Kommunikationsinstrumente im Marketing (Gardini, 2015, S. 514).....	14
Abbildung 2: Motive für nachhaltiges Handeln von Unternehmen (Brugger, 2010, S. 29).....	17
Abbildung 3: Themen und Bereiche für die nachhaltige Ausrichtung im Tourismus (Schuler & Pirchl-Zaugg, 2021, S. 16).....	18
Abbildung 4: Anforderungen an die unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation (eigene Darstellung auf Literatur von Glausch, 2018; Brugger, 2010; Schubert & Pieper, 2018; Heinrich, 2015; Pyhel, 2012)	25
Abbildung 5: Nachhaltigkeitskommunikation mit dualem Fokus (Hochschule Luzern, 2016 in Anlehnung an Wehrli et al., 2013)	26
Abbildung 6: Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation in den Kommunikationsarenen (eigene Darstellung in Anlehnung an Brugger, 2010, S. 80-95).....	29
Abbildung 7: Prozess der Nachhaltigkeitskommunikation (eigene Darstellung basierend auf Literatur von Brugger, 2010, S. 178 und Ignotaite, 2016, S. 19-20)	30
Abbildung 8: Forschungsdesign (eigene Darstellung).....	36
Abbildung 9: Online-Umfrage: «Kommunizieren Sie Ihr(e) Nachhaltigkeitszertifikat(e) auf Ihren Kanälen?»..	48
Abbildung 10: Website Analyse: Green Globe Logo im Footer (Eyja Guldsmeden Hotel)	49
Abbildung 11: Qualitative Interviews & Hotelbesichtigung: Nachhaltigkeitsnachweise v.l.n.r: Hotel Kartause Ittingen mit Ibex fairstay (Empfang); Hotel Continental mit Myclimate (Hotelloobby); Schlosshotel Wartegg mit Swisstainable Level 3 (Eingangstür)	50
Abbildung 12: Online-Umfrage: «Welche der folgenden Aussagen zum Thema Nachhaltigkeit treffen auf Ihr Hotel zu?»	56
Abbildung 13: Online-Umfrage: «Welche der folgenden Aussagen zur Nachhaltigkeitskommunikation treffen auf Ihr Hotel zu?»	56
Abbildung 14: Online-Umfrage: «Möchten Sie in Zukunft mehr Zeit für die Nachhaltigkeitskommunikation investieren?»	57
Abbildung 15: Website-Analyse: Medienartikel und Links mit Hinweisen zum Nachhaltigkeitsengagement auf der ersten Seite (Schlosshotel Wartegg).....	58
Abbildung 16: Online-Umfrage: «Welche Abteilung/Person ist in Ihrem Hotel für die Nachhaltigkeitskommunikation verantwortlich?» (Mehrfachnennungen möglich).....	59
Abbildung 17: Website-Analyse: Testimonials als Beispiel zur emotionalen Vermittlung des Engagements (Hotel Kartause Ittingen).....	64
Abbildung 18: Website-Analyse: Gärtner als Testimonial als Beispiel zur emotionalen Vermittlung des Engagements (Schlosshotel Wartegg)	64
Abbildung 19: Website-Analyse: links Beispiele, Zahlen und Fakten zur transparenten Vermittlung des Engagements (CERVO Mountain Resort).....	65
Abbildung 20: Website-Analyse: Beispiele und Zertifikate zur transparenten Vermittlung des Engagements (Hotel Continental).....	65

Abbildung 21: Website-Analyse: Übersichtskarte als Beispiel zur originellen Vermittlung des Engagements (Schlosshotel Wartegg)	66
Abbildung 22: Piktogramme zur originellen Vermittlung des Engagements (Widder Hotel)	66
Abbildung 23: Bilder als Beispiel zur visuellen Vermittlung des Engagements (Widder Hotel)	67
Abbildung 24: Website-Analyse: Piktogramme als Beispiel zur visuellen Vermittlung des Engagements (CERVO Mountain Resort)	67
Abbildung 25: Website-Analyse: Animierung der Zielgruppen als Beispiel zum Involvement (CERVO Mountain Resort)	68
Abbildung 26: Website-Analyse: Aufforderung der Zielgruppen via Link als Beispiel zum Involvement der Zielgruppen; v.l.n.r.: Widder Hotel, Hotel Kartause Ittingen).....	68
Abbildung 27: Online-Umfrage: «Auf welchen Kanälen kommunizieren Sie das Thema Nachhaltigkeit?»	69
Abbildung 28: Online-Umfrage: "Welcher Kanal ist/ welche Kanäle sind für Sie ebsonders wichtig für die Kommunikation Ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten?", offene Frage mit max. 3 Nennungen.....	69
Abbildung 29: Online-Umfrage: «Wir suchen über unsere Kanäle den Dialog mit unseren Stakeholdern und geben Ihnen die Möglichkeit, Kommentare oder Fragen zu Nachhaltigkeitsthemen zu stellen. »	69
Abbildung 30: Qualitative Interviews & Hotelbesichtigung: Magazine; v.l.n.r.: «Ittinger Brief» (Hotel Kartause Ittingen); «MOMENTS»-Magazin (Widder Hotel).....	71
Abbildung 31: Qualitative Interviews & Hotelbesichtigung: Posten 8 des Nachhaltigkeitspfades (Hotel Kartause Ittingen)	72
Abbildung 32: Qualitative Interviews & Hotelbesichtigung: Spring Mailing (Widder Hotel)	73
Abbildung 33: Online-Umfrage: «An welche Zielgruppe(n) richtet sich primär Ihre Nachhaltigkeitskommunikation?»	74
Abbildung 34: Online-Umfrage: «Wie überprüfen Sie die Wirkung Ihrer Nachhaltigkeitskommunikation bei Ihrer Zielgruppe?» (Mehrfachnennungen möglich)	74
Abbildung 35: Website-Analyse: Zielgruppe der Nachhaltigkeitskommunikation (Hotel Vigilius)	77
Abbildung 36: Best Practices entlang des Kommunikationsprozess und allgemeine Best Practices (eigene Darstellung auf Basis der empirischen Untersuchung und Theorie (vgl. Kap. 2, 4)).....	87

Bibliographie

- Arens, M. (2008).** Lasswell-Formel. In U. Sander, F. von Gross, & K.-U. Hugger (Hrsg.), *Handbuch Medienpädagogik* (S. 198–203). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91158-8_26
- Arnold, N. (2017).** *Standardisierungsdynamiken im Fairen Handel*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14630-6>
- Augsbach, G. (2020).** *Tourismus und Nachhaltigkeit: Die Zukunftsfähigkeit des Tourismus im 21. Jahrhundert*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31084-4>
- Baumgarth, C., & Binckebanck, L. (2014).** Best Practices der CSR-Markenführung und -kommunikation. In *Sustainable Marketing Management* (S. 175–203). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02437-6_10
- Baur, N., Kelle, U., & Kuckartz, U. (2017).** Mixed Methods – Stand der Debatte und aktuelle Problemlagen. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 69(S2), 1–37. <https://doi.org/10.1007/s11577-017-0450-5>
- Blind, K., & Mangelsdorf, A. (2016).** Zertifizierung in deutschen Unternehmen – zwischen Wettbewerbsvorteil und Kostenfaktor. In R. Friedel & E. A. Spindler (Hrsg.), *Zertifizierung als Erfolgsfaktor* (S. 23–32). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09701-1_3
- Boltres-Streeck, K., & Femers, S. (2012).** Die Begriffe Akteure, Zielgruppen, Stakeholder & Co und ihre Implikationen für das Beziehungsmanagement. In *Finanztango* (S. 17–36). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19296-3_3
- Booking.com. (2021, Juni 8).** *Die Studie zu nachhaltigem Tourismus 2021 von Booking.com bekräftigt einen möglichen Wendepunkt für Industrie und Verbraucher*. <https://news.booking.com/de/die-studie-zu-nachhaltigem-tourismus-2021-von-bookingcom-bekraeftigt-einen-moeglichen-wendepunkt-fuer-industrie-und-verbraucher/>
- Brugger, F. (2010).** *Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8861-4>
- Bruhn, M., Esch, F.-R., & Langner, T. (Hrsg.). (2016).** *Handbuch Strategische Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04706-1>
- Coombs, W. T., & J. Holladay, S. (2021).** The Why and How for Storytelling: The TNT Approach Applied to Sustainability Communication. In F. Weder, L. Krainer, & M. Karmasin (Hrsg.), *The Sustainability Communication Reader* (S. 89–102). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31883-3_6
- Der Bundesrat. (2021).** *Tourismusstrategie des Bundes*. <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/68881.pdf>
- Deutsche Energie-Agentur GmbH (Hrsg.). (2018).** *Dena-LEITFADEN. Gästekommunikation im nachhaltigen Hotel*.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016).** *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dörnyei, Z. (2015).** *Research methods in applied linguistics: Quantitative, qualitative, and mixed methodologies* (14. Druck). University Press.
- EarthCheck. (o. J.).** *Interactive Map*. Abgerufen 11. Mai 2022, von <https://earthcheck.org/search-members/interactive-map/>
- EHL Insights. (o. J.).** *Top Hospitality Branchen-Trends 2022*. Abgerufen 15. Juni 2022, von <https://hospitalityinsights.ehl.edu/de/hospitality-branchen-trends>
- Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S., Okazaki, S., & Terlutter, R. (2021).** The Desirability of CSR Communication versus Greenhushing in the Hospitality Industry: The Customers' Perspective. *Journal of Travel Research*, 60(3), 618–638. <https://doi.org/10.1177/0047287520930087>
- Faber-Wiener, G. (2015).** CSR und Kommunikation – Praktische Zugänge. In *Corporate Social Responsibility* (S. 749–766). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_49
- Font, X., Elgammal, I., & Lamond, I. (2017).** Greenhushing: The deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 1007–1023. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1158829>

- Franzoni, S., & Avellino, M. (2019).** Sustainability Reporting in International Hotel Chains. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 0(1), 96–107.
- Freyberg, B. von, Zeugfang, S., & Schmidt, L. (2019).** Strategisches Management für die Hotellerie: Theorie und Praxisbeispiele. In *Strategisches Management für die Hotellerie*. De Gruyter Oldenbourg. <https://doi.org/10.1515/9783110575798>
- Gardini, M. A. (2015).** *Marketing-Management in der Hotellerie*: DE GRUYTER. <https://doi.org/10.1515/9783110413724>
- Ghanem, M., & Elgammal, I. (2017).** Communicating sustainability through a destination's website: A checklist to inform, motivate, and engage stakeholders. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(6), 793–805. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1233928>
- Glausch, D. (2017).** *Nachhaltigkeitskommunikation im Sprachvergleich*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15757-9>
- Global Sustainable Tourism Council. (o. J.).** *GSTC-Recognized Standards for Hotels*. GSTC-Recognized Standards for Hotels. Abgerufen 11. Mai 2022, von <https://www.gstccouncil.org/gstc-criteria/gstc-recognized-standards-for-hotels/>
- Godemann, J., & Michelsen, G. (2011).** *Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundation* (1st ed. 2011.). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-1697-1>
- Green Globe Certification. (o. J.).** *Europe*. Green Globe. Abgerufen 11. Mai 2022, von <https://www.green-globe.com/europe-members>
- Hamele, H. (2017).** Formale CSR-Ansätze und Zertifizierungssysteme im Tourismus. In D. Lund-Durlacher, M. S. Fifka, & D. Reiser (Hrsg.), *CSR und Tourismus: Handlungs- und branchenspezifische Felder* (S. 131–145). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53748-0_9
- Hauff, M. von. (2014).** Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung. In *Nachhaltige Entwicklung* (S. 1–18). De Gruyter Oldenbourg. <https://doi.org/10.1524/9783486856002.1>
- Hauff, M. von, Schulz, R., & Wagner, R. (2018).** *Deutschlands Nachhaltigkeitsstrategie*. UVK Verlag. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/978383838550558>
- Heinrich, P. (2015).** Instrumente der CSR-Kommunikation. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (S. 767–791). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_50
- Heinrich, P. (Hrsg.). (2018).** *CSR und Fashion: Nachhaltiges Management in der Bekleidungs- und Textilbranche*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57697-7>
- Helmold, M., Dathe, R., Dathe, T., Groß, D.-P., & Hummel, F. (2020).** CSR-Zertifikate, Normen und Siegel. In M. Helmold, R. Dathe, T. Dathe, D.-P. Groß, & F. Hummel (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility im internationalen Kontext: Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Wertschöpfung* (S. 167–174). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30899-5_9
- Hochschule Luzern. (2016).** *Dokumente und Beispiele zur Nachhaltigkeitskommunikation*. <https://www.hslu.ch/de-ch/wirtschaft/institute/itm/themen/nachhaltigkeit/nachhaltige-tourismusangebote/download-leitfaden/>
- Hoppe, I., & Wolling, J. (2017).** Nachhaltigkeitskommunikation. In H. Bonfadelli, B. Fähnrich, C. Lüthje, J. Milde, M. Rhombert, & M. S. Schäfer (Hrsg.), *Forschungsfeld Wissenschaftskommunikation* (S. 339–354). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12898-2_18
- HotellerieSuisse. (o. J.-a).** *Green & Sustainable Spezialisierungskategorien*. Abgerufen 19. Februar 2022, von <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/leistungen-und-support/klassifikation/spezialisierungen/green-sustainable/download-79D9A999-C3FF-4D5D-A274-79AB39B06989.secure>
- HotellerieSuisse. (o. J.-b).** *Kriterienkatalog 2021-2025*. Abgerufen 8. Februar 2022, von <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/leistungen-und-support/klassifikation/hotels-sterne/download-063F23B9-E47B-4CA5-8854-72EF3E42586A.secure>
- HotellerieSuisse. (o. J.-c).** *Schwerpunkte und Trends*. Abgerufen 15. Juni 2022, von <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/schwerpunkte-und-trends>
- HotellerieSuisse. (o. J.-d).** *Strategische Partnerschaften stärken Tourismusland Schweiz*. Abgerufen 16. Juni 2022, von <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/partner-und-netzwerk/partnerschaften/strategische-partner>
- HotellerieSuisse. (2021a).** *Nachhaltigkeitskompass HotellerieSuisse*. <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/branche-und-politik/politische-grundsätze/nachhaltigkeit/download-3F2F8139-0D94-4219-8D8C-0872D9FBED45.secure>

- HotellerieSuisse. (2021b, Februar 19).** *Nachhaltigkeit als Trumpf auf dem langen Weg zurück* [Medienmitteilung]. <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/verband-und-geschaeftsstelle/news/news-nachhaltig-aus-der-krise>
- HotellerieSuisse. (2022).** *Die Hotellerie in der Schweiz—Zahlen und Fakten*. <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/branche-und-politik/kennzahlen/wirtschaftskennzahlen/download-BD2C21FB-CD0A-4074-AAA3-AE2880B236C8.secure>
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2010).** Mixed-Methods-Designs. In W. Hussy, M. Schreier, & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (S. 285–296). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-95936-6_10
- ibex fairstay. (2021a).** *ibex fairstay—Das Gütesiegel für Nachhaltigkeit in der Beherbergung*. https://ibexfairstay.ch/wp-content/uploads/2021/05/Kriterien_Massnahmen_ibex_fairstay_Beispieler.pdf
- ibex fairstay. (2021b).** *Willkommen bei respekt- und verantwortungs-vollem Engagement*. <https://ibexfairstay.ch/ueber-uns/>
- Ignotaite, A. (2016).** *Nachhaltigkeitskommunikation von multinationalen Unternehmen: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung von kulturellen und institutionellen Unterschieden* [Leuphana Universität Lüneburg]. https://pub-data.leuphana.de/frontdoor/deliver/index/docId/789/file/Nachhaltigkeitskommunikation_multinationale_Unternehmen.pdf
- Jarolimek, S. (2014).** CSR-Kommunikation: Zielsetzungen und Erscheinungsformen. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 1269–1283). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4543-3_64
- Krämer, K., Niederhäuser, M., & Rosenberger Staub, N. (2020).** *Interne Kommunikation von mittelgrossen Unternehmen: Bestandsaufnahme und Entwicklungsbedarf des internen Kommunikationsmanagements in der digitalen Transformation*. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Kropp, A. (2019).** Die Dimensionen der Nachhaltigkeit. In A. Kropp (Hrsg.), *Grundlagen der Nachhaltigen Entwicklung: Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Umsetzung* (S. 11–12). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23072-2_4
- Leonhart, R. (2017, Oktober 9).** *Lehrbuch Statistik*. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. <https://elibrary.hogrefe.com/book/99.110005/9783456957975>
- Lingnau, V., Fuchs, F., & Beham, F. (2021).** Die Status quo-Falle – Oder: It can kill you not being „good“ enough. In *Nachhaltiger Konsum* (S. 33–51). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33353-9_3
- Lombardi, A. (2020).** Zur Nachhaltigkeitskommunikation im Tourismus am Beispiel deutscher und italienischer Green Hotels. In K. Luttermann & C. Gansel (Hrsg.), *Zur Nachhaltigkeitskommunikation im Tourismus am Beispiel deutscher und italienischer «Green Hotels»: Bd. Nachhaltigkeit-Konzept, Kommunikation, Textsorten*. LIT Verlag Münster.
- Loosen, W. (2016).** Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode. In S. Averbek-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S. 139–155). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01656-2_9
- Mackey, A., & Bryfonski, L. (2018).** Mixed Methodology. In A. Phakiti, P. De Costa, L. Plonsky, & S. Starfield (Hrsg.), *The Palgrave Handbook of Applied Linguistics Research Methodology* (S. 103–121). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-59900-1_5
- Mast, C. (2020).** *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden* (8. überarb. Aufl.).
- Mayer, H. O. (2012).** Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. In *Interview und schriftliche Befragung*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. <https://doi.org/10.1524/9783486717624>
- Mayer, K. (2020).** *Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten: Wegweiser für die Wirtschaft der Zukunft*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28935-5>
- Mayring, P. (2000).** Qualitative Content Analysis. *Forum, qualitative social research*, 1(2).
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse*. <https://content-select.com/de/portal/media/view/552557d1-12fc-4367-a17f-4cc3b0dd2d03?forceauth=1>
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019).** Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Moosbrugger, H., & Kelava, A. (Hrsg.). (2020).** *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61532-4>
- Neues Wort. (2022, März 16).** *Engagement*. <https://neueswort.de/engagement/>

- Osranek, R. (2017).** *Nachhaltigkeit in Unternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17344-9>
- Porst, R. (2009).** *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch* (2. Aufl.). VS, Verl. für Sozialwissenschaften.
- Prexl, A. (2010).** *Nachhaltigkeit kommunizieren – nachhaltig kommunizieren*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92471-7>
- Pyhel, T. (2012).** *Instrumente effektiver Nachhaltigkeitskommunikation Anforderungen und Rahmenbedingungen am Beispiel von Ausstellungen*. Leuphana Universität Lüneburg.
- Responsible Hotels of Switzerland. (o. J.).** *Partner | Responsible Hotels of Switzerland*. Abgerufen 16. Juni 2022, von <https://responsiblehotels.ch/partner>
- Responsible Hotels of Switzerland. (2022).** *Die Nachhaltigkeitsleader der Schweizer Hotellerie kooperieren* [Medienmitteilung]. https://responsiblehotels.ch/storage/press/MM_Responsible-Hotels-of-Switzerland_DE_260122.pdf
- Santos, M. C., Veiga, C., Águas, P., & Santos, J. A. C. (2019).** Sustainability communication in hospitality in peripheral tourist destinations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(6), 660–676. <http://dx.doi.org/10.1108/WHATT-08-2019-0049>
- Schubert, D., & Pieper, E. (2018).** Erfolgsfaktoren externer Nachhaltigkeitskommunikation. In D. Schubert & E. Pieper (Hrsg.), *Nachhaltigkeitskommunikation in der Versicherungswirtschaft: Spielregeln, Erfolgsfaktoren, Trends* (S. 9–21). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22123-2_3
- Schuler, Y., & Pirchl-Zaugg, Y. (2021).** *Nachhaltigkeit in Schweizer Tourismusdestinationen*. Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair & ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. <https://files.wbk.kreativmedia.ch/56/82/56821bfe-ba8c-4407-b46b-c6f48a51149c.pdf>
- Schweiz Tourismus. (o. J.).** *Swisstainable_Check_D*. Abgerufen 18. November 2021, von https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.stnet.ch%2Fapp%2Fuploads%2F2021%2F02%2FSwisstainable_Check_D.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK
- Schweiz Tourismus. (2020a).** *Die Organisation Schweiz Tourismus* [Jahresbericht]. <https://report.stnet.ch/de/2020/die-organisation-schweiz-tourismus/>
- Schweiz Tourismus. (2020b).** *Kooperationspartner*. STnet. <https://www.stnet.ch/de/swisstainable/partner/>
- Schweiz Tourismus. (2020c).** *Programm*. <https://www.stnet.ch/de/swisstainable/programm/>
- Schweiz Tourismus. (2020d).** *Swisstainable—Leistungsträger*. STnet. <https://www.stnet.ch/de/swisstainable/>
- Schweiz Tourismus. (2021a).** *Nachhaltigkeitsprogramm des Schweizer Tourismus. Manual Nachhaltigkeitsnachweise*. https://www.stnet.ch/app/uploads/2021/02/Swisstainable_ManualNachweise_D.pdf
- Schweiz Tourismus. (2021b).** *Swisstainable_Leitfaden_D.pdf*. https://www.stnet.ch/app/uploads/2021/02/Swisstainable_Leitfaden_D.pdf
- Schweiz Tourismus, S. (2021c).** *Hotels*. Schweiz Tourismus. <https://www.myswitzerland.com/de-ch/unterkuenfte/unterkuenfte-suche/hotel/?qualitylabel=swisstainable-level1.swisstainable-level2.swisstainable-level3&noidx=1>
- Secretary-General, U., & Development, W. C. on E. and. (1987).** *Report of the World Commission on Environment and Development* : <https://digitallibrary.un.org/record/139811>
- Thakur, H. (2021).** Research Design. In *Research Methodology in Social Sciences (A Short Manual)* (S. 53–60).
- Tölkes, C. (2018).** Sustainability communication in tourism – A literature review. *Tourism Management Perspectives*, 27, 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.04.002>
- UNEP, & UNWTO. (2005).** *Making Tourism More Sustainable—A Guide for Policy Makers*. World Tourism Organization.
- United Nations. (o. J.).** *The 17 Goals*. Abgerufen 11. November 2021, von <https://sdgs.un.org/goals>
- Villarino, J., & Font, X. (2015).** Sustainability marketing myopia: The lack of persuasiveness in sustainability communication. *Journal of Vacation Marketing*, 21(4), 326–335. <https://doi.org/10.1177/1356766715589428>
- Voss, R. (2020).** *Wissenschaftliches Arbeiten* (überarb A. 7, Hrsg.). UVK Verlag. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/9783838587745>
- Weber, K. (2017).** Wie können Behörden ihre Kommunikation evaluieren? Möglichkeiten, Grenzen und Anwendungspraxis der Evaluation der Behördenkommunikation. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 8(1), 150–167. <https://doi.org/10.5334/ssas.112>
- Wehrli, R., Priskin, J., Demarmels, S., Schaffner, D., Schwarz, J., Truniger, F., & Stettler, J. (2013).** *How to Communicate Sustainable Tourism Products Effectively to Customers. An explorative study presented at the World Tourism Forum Lucerne 2013: Summary of selected result*.

- World Tourism Organization. (o. J.).** *About Us | UNWTO*. Abgerufen 1. Juni 2022, von <https://www.unwto.org/about-us>
- World Tourism Organization (Hrsg.). (2013).** *Sustainable Tourism for Development Guidebook—Enhancing capacities for Sustainable Tourism for development in developing countries*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284415496>
- Wright, S., O'Brien, B. C., Nimmon, L., Law, M., & Mylopoulos, M. (2016).** Research Design Considerations. *Journal of Graduate Medical Education*, 8(1), 97–98. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-15-00566.1>
- Zängler, K. (2018).** Nachhaltigkeit erlebbar machen: Der Point of Sale (PoS) als Erfolgsfaktor im Mode-Einzelhandel. In P. Heinrich (Hrsg.), *CSR und Fashion* (S. 333–344). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57697-7_25
- Zerfass, A. (2014).** Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In A. Zerfass & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 21–79). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4543-3_2
- Zutshi, A., Creed, A., Bhattacharya, A., Croy, G., & Dahms, S. (2022).** Sustainability during the COVID pandemic: Analysis of hotel association communication. *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1–14. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2057842>

Anhang

Der Anhang dieser Arbeit ist aufgrund seines Datenumfangs separat beigelegt und kann auf Anfrage eingesehen werden. Er umfasst folgende Dokumente:

A Quantitative Online-Umfrage

A1 Fragebogen DE

A2 Fragebogen FR

A3 Begleitschreiben DE

A4 Begleitschreiben FR

A5 Datensatz und Auswertungen (separat als Excel-Datei)

B Qualitative Experteninterviews

B1 Interviewleitfaden

B2 Begleitschreiben

B3 Transkriptionen Experteninterviews

B3.1 CERVO Mountain Resort

B3.2 Hotel Kartause Ittingen

B3.3 Hotel Continental

B3.4 Schlosshotel Wartegg

B3.5 Widder Hotel

B4 Analyseraster (separat als Excel-Datei)

C Qualitative Inhaltsanalyse der Website

C1 Kodierleitfaden

C2 Analyseraster