

# **The identification of key ‘green industry’ standards to formulate a catalogue for the international hotel industry.**

---

Bachelor Thesis to complete the degree:

Bachelor of Business Administration in Tourism and  
Hospitality Management

Specialization: Hotel Management

Submitted to Reinhard Vock

Fabian D. Flohr

61904066

Vienna, Austria, 11<sup>th</sup> June 2023

## **Affidavit**

I hereby declare that this Bachelor`s Thesis represents my own written work and that I have not used assistance other than that which has been permitted. Ideas and quotes taken directly or indirectly from other sources are properly cited and identified as such.

This thesis has not been submitted yet in any part and was not published elsewhere.

## **Abstract**

The growing topic of sustainability has changed many different areas of business around the world and seeks change to fit the demands of the customers and the increasing concerns for our natural environment. The tourism industry and more specifically the hotel industry has to adapt to the sustainability issues and needs to set an example for investors, developers, employees, and customers. The question that arises is how the industry can achieve this and what measures need to be standardized to bring the industry on a healthy sustainable developmental path.

The research paper identifies different standardizations and recommendations correlating with the topic of sustainability in the sense of three pillars, economic sustainability, environmental sustainability, and social sustainability. The paper formulated five hypotheses which relate to the three pillars of sustainability. The results were obtained through an interview-based method with hospitality industry leaders. Questions were directed towards sustainable construction and cost, sustainable operations and competitive advantage, sustainable practices and values, certifications and regulations, as well as corporate social responsibility. The analysis of previous literature identified these topics and suggests their significance in correspondence with sustainability in the hotel industry. The interviews propose various perspectives on the main topic of sustainability and give insight into specific practices, measures and ideas that relate to the three pillars. Throughout the analysis, the paper accepts three of the five proposed hypotheses, rejects one hypothesis and categorizes one as inconclusive due to the missing research and lack of significance of the obtained results. Moreover, the results propose recommendations for the industry in the areas of social sustainability and environmental sustainability and suggest measures as well as standardizations which would help drive faster and better sustainable development in the hotel industry.

Das Thema Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und hat auf einer internationalen Basis viele Bereiche der Geschäftswelt verändert. Das Thema ersucht Veränderung, um sich der Nachfrage der nachhaltigen Kunden und den Problemen mit unseren natürlichen Ressourcen auseinandersetzen zu können. Die Tourismusbranche, genauer gesagt die Hotelbranche muss den Nachhaltigkeitsaspekten anpassen und ein Vorbild für Investoren, Entwickler, Angestellte und Kunden darstellen. Es entpuppt sich eine Fragestellung, welche sich auf die Standardisierung von Prozessen bezieht, um eine gesunde nachhaltige Entwicklung für die Hotel Industrie zu formulieren.

Die Forschungsarbeit identifiziert Handlungsempfehlungen und Standardisierungen in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit und der drei Pillar Implikation von, Wirtschaftlicher Nachhaltigkeit, Sozialer Nachhaltigkeit und Ökologischer Nachhaltigkeit. Die Arbeit formuliert fünf Hypothesen, welche sich dieser drei Pillar zuordnen. Die Ergebnisse wurden durch eine Interview-basierende Methodik mit Experten aus der Hotel Industrie erlangt. Die Fragen wurden spezifisch formuliert und adressieren die Thematiken: nachhaltiger Bau und dessen Kosten, nachhaltiges Wirtschaften und dessen Wettbewerbsvorteil, nachhaltige Praktiken und dessen Wertzuweisung, Zertifizierung und Regulierung, sowie auch die soziale Verantwortung des Unternehmens. Die Analyse der bisherigen Literatur hat diese Themen identifiziert und ihre Bedeutung im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit in der Hotelbranche verstärkt. Die Interviews bieten verschiedene Perspektiven zu dem Hauptthema Nachhaltigkeit sowie Einblicke in konkrete Praktiken, Maßnahmen und Ideen im Zusammenhang mit der drei Pillar Implikation. Im Laufe der Analyse akzeptiert die Forschungsarbeit drei der fünf Hypothesen, lehnt eine Hypothese ab und stuft aufgrund fehlender Forschung und mangelnder Aussagekraft der Ergebnisse eine Hypothese als un schlüssig ein. Zum Schluss formulieren die Ergebnisse spezifische Handlungsempfehlungen in den Bereichen der sozialen Nachhaltigkeit, sowie der ökologischen Nachhaltigkeit und schlagen Maßnahmen und Standardisierungen vor. Diese können dazu beitragen eine schnellere und gesündere nachhaltige Entwicklung in der Hotelbranche voranzutreiben.

## Table of Contents

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
1.1	SUSTAINABILITY IN THE HOTEL INDUSTRY .....	8
1.2	HYPOTHESIS IDENTIFICATION .....	8
<b>2</b>	<b>LITERATURE REVIEW .....</b>	<b>11</b>
2.1	OPERATIONAL SUSTAINABILITY.....	11
2.1.1	<i>The Conscious Customer</i> .....	12
2.2	SUSTAINABILITY CERTIFICATES.....	13
2.2.1	<i>Competitive Advantage</i> .....	13
2.2.2	<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i> .....	13
2.2.3	<i>Building Research Establishment Environment Assessment Method</i> .....	15
2.2.4	<i>Environmental Management Systems</i> .....	15
2.3	SUSTAINABLE OPERATIONAL PRACTICES.....	17
2.4	SUSTAINABLE CONSTRUCTION.....	18
2.5	CSR IN OPERATIONAL SUSTAINABILITY .....	19
<b>3</b>	<b>METHODOLOGY .....</b>	<b>20</b>
3.1	RESEARCH DESIGN.....	20
3.2	METHODS OF DATA COLLECTION.....	21
3.2.1	<i>Interview conduction</i> .....	21
3.2.2	<i>Limitations</i> .....	22
3.2.3	<i>Interview Questions</i> .....	22
3.3	METHODS OF DATA ANALYSIS .....	24
3.4	ETHICAL CONSIDERATIONS .....	24
<b>4</b>	<b>RESULTS .....</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>RESULTS ANALYSIS.....</b>	<b>25</b>
5.1	SUSTAINABLE CONSTRUCTION COMES WITH HIGH EXTRA COSTS WHICH INVESTORS, DEVELOPERS AND HOTEL MANAGERS ARE NOT WILLING TO PAY .....	26
5.2	SUSTAINABILITY CERTIFICATES CAN BE USEFUL TO SET A STANDARD FOR THE HOTEL INDUSTRY BUT NEED TO BE MONITORED, REGULATED, AND UPDATED.....	27
5.3	THE HOTEL INDUSTRY VALUES SAVING ENERGY, REDUCING WATER CONSUMPTION, WASTE MANAGEMENT AND REDUCTION AS THE MOST IMPORTANT SUSTAINABILITY ASPECTS. ....	30
5.4	OPERATIONAL SUSTAINABILITY IS KEY TO CREATING A COMPETITIVE ADVANTAGE.....	32
5.5	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CAN BE A POTENTIAL DRIVER FOR BETTER OPERATIONAL SUSTAINABILITY. ....	35

<b>6</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>RECOMMENDATIONS.....</b>	<b>38</b>
7.1	ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY .....	38
7.2	SOCIAL SUSTAINABILITY .....	39
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAPHY .....</b>	<b>41</b>
<b>9</b>	<b>APPENDICES .....</b>	<b>49</b>
	APPENDIX 1.....	49
	APPENDIX 2.....	54
	APPENDIX 3.....	62
	APPENDIX 4.....	67
	APPENDIX 5.....	74
	APPENDIX 6:.....	82
	APPENDIX 7.....	89

# 1 Introduction

Sustainability has been a topic of growth in the past years and evolving into a topic that will change the future of business (Y. H. Kim et al., 2019). Its development throughout all industries is crucial to building better workplace environments and ensuring that we take proper care of our planet. The goal of profit maximization by firms has led to neglecting important efforts to form a sustainable development (Haldar, 2019). However, this mindset has been changing to a more conscious state in the past years. Companies as well as industries have been diving into the topic of sustainability to understand how they can improve their operation (Melissen et al., 2016). The problem that occurs is that the word sustainability is misinterpreted or not interpreted at all due to the lack of knowledge of what it specifically means. Especially when it comes to industry-specific development, many firms are clueless about what they should do and how they should engage in sustainable development (Salas-Zapata & Ortiz-Muñoz, 2019). Understanding the differences between social sustainability, economic sustainability, and environmental sustainability creates the basis for different departments, industries, and companies to define what to focus on within their own development (Goodland, 1995). Most businesses around the world would be affected by all three of these components and would express an overall state of development after combining the impact of all three areas of development. When it comes to environmental sustainability, climate change has been the main driver for companies to reduce their carbon footprint (Mohsin et al., 2019). The regulations implemented by governments around the world force companies to change and develop into more environmentally friendly businesses.

But this is not the only factor that seeks greater change when it comes to sustainability. The social sustainability part plays a big role, the fight for equality between genders and races in the workplace has been a focus for many companies in the past years and in the years to come (Sajjad & Shahbaz, 2020). Due to the impact a positive or negative brand image can have on the company's profits and revenues, many have started to promote and demonstrate the different development strategies and rules that are implemented to emphasize their engagement with this topic. The pressure that comes from communities, non-profit organisations and other groups is a driving aspect to do so publicly (Jones et al., 2014). At the same time, this generates

many negative comments as the marketing of strategies often are placed into the greenwashing sector. Companies promote their strategies without properly backing them with actual commitment and in turn use the crisis that evolves to gain higher revenue streams ignoring the fundamental environmental and social concerns.

## **1.1 Sustainability in the Hotel Industry**

The global hotel industry in other words: a wide variety of people-oriented companies and organisations, which range from large and prominent hotel chains, such as Hilton or Marriot to independent hotels generating big impacts on the environment (Jones et al., 2014). The industry identifies itself in many different ways, not just as an employer but also as a buyer and seller of products and services and plays a key role when it comes to the performance of local, regional as well as global economies. Its immense reach provides the large potential to have a significant positive and negative impact on sustainable development on a global scale, as well as on specific places and communities (Melissen et al., 2016). Because of this, it is imperative to maximize the actual positive impact the hotel industry can have on this development. Due to the different interpretations of sustainable development, the industry has a rather weak than strong sustainability model (Khatter et al., 2019). It is argued that companies, especially the larger hotel chains focus on satisfying their stakeholder through steady growth and dealing with economic concerns and environmental issues without properly addressing the social sustainability aspects. These are often limited to marketing and brand-strengthening strategies. On the other hand, independent hotels often engage in strong social sustainability positions, however, when it comes to the operational sustainability of the hotel, most are in the early stages of development and mainly focus on cost-saving practices (Jones et al., 2014).

## **1.2 Hypothesis Identification**

There are many different concepts which are included in operational sustainability. These concepts may include ideas such as better allocation of



resources, systems which lower the usage of energy and water consumption, as well as the reduction of food and plastic waste. The result of these practices will eventually reduce the operational cost of a hotel. Furthermore, better management of employees, guests and stakeholders will allow the company to create a better brand image and invite a bigger variety of guests to be interested in the Hotel. This in turn will increase the potential profit a hotel can make and create a stronger stance in the competitive set of the hotel. This argument identifies a first hypothesis for this thesis: “Operational Sustainability is key to creating a competitive advantage.”

A key to creating marketing advantages, as well as the level of efficiency of resource allocation within the hotel can be valued and credited through sustainability certifications. Even though there are many benefits, challenges may arise depending on the popularity and transparency of the certification. The fact that there is little standardization and reporting on how efficient the certifications actually are and to what extent they add sustainable benefits to the operation, leads to greenwashing accusations by the customer. This is supported by the fact that some certifications have been created by the individual hotels. It is important to communicate to the customer how these certifications are regulated and if they are updated with time, as there is a never-ending cycle of change within our environment. Through the challenges and as well the possible benefits a second hypothesis for my thesis is identified: “Sustainability certificates can be useful to set a standard for the hotel industry but need to be monitored, regulated and updated.”

There are many different practices that can be included in the aspects of sustainability; however, some are more valued than others. The value put on these practices may vary from region to region as well as from the availability of resources that a hotel has. The concept of sustainability is frequently defined by the environmental issues that are created through the construction and operation of a hotel. Questions that come to mind are how the hotel can decrease its general impact on the environment and communities and what it can do to reduce its carbon footprint. This is often related to the usage of water, energy, and the creation of waste. A third hypothesis identifies the value that is put on practices within the industry: “The hotel industry values saving energy, reducing water consumption, waste management and reduction as the most important sustainability aspects.”

The fact that renewable energy systems are not of little cost and developing a new hotel or a project within the hotel will increase costs in the first place creates the question of whether or not investors, hotel managers, owners and developers are able to afford the extra charges for a more sustainable hotel product. It is also important to differentiate that smaller hotel chains, or in general independent hotels have little capital left after all bills are paid to develop more sustainable strategies. Another aspect is the hindering conditions such as hotels which are placed in more remote locations or limited to the resources that are provided in the close environment. On the other hand, larger hotel chains might have certain standardised processes which do not allow for single changes and need country, sometimes city-specific development strategies which make change complicated. And again, these changes create costs. A fourth hypothesis is identified: “Sustainable construction comes with high extra costs which investors, developers and hotel managers are not willing to pay.”

The social sustainability factors also play a bigger and bigger role when it comes to the operational sustainability of the hotel. Specific to this is the concept of Corporate Social Responsibility which a business should include in its operational strategies. This concept is valued because it does not just focus on the financial aspects of the company but also environmental responsibilities, ethical responsibilities, and philanthropic responsibilities. The employee and guests are often at the centre of this concept and its potential positive impact on society as a whole. Furthermore, the efficiency of the employee and the reputation of the company will also influence the revenue potential of the hotel. A last hypothesis is identified: “Corporate social responsibility can be a potential driver for better operational sustainability.”

**Identified Hypothesis:**

H1: Operational sustainability is key to creating a competitive advantage.

H2: Sustainability certificates can be useful to set a standard for the hotel industry but need to be monitored, regulated, and updated.

H3: The hotel industry values saving energy, reducing water consumption, waste management and reduction as the most important sustainability aspects.

H4: Sustainable construction comes with high extra costs which investors, developers and hotel managers are not willing to pay.

H5: Corporate social responsibility can be a potential driver for better operational sustainability.

## **2 Literature Review**

### **2.1 Operational Sustainability**

The many different environmental issues that have emerged around the world have a huge impact on the future of the hotel industry and how they will be operated (Jones et al., 2014). Changes in climate, significant increases in greenhouse gas emissions, as well as water and energy conservation, play a big role in decision-making processes when it comes to the operational aspects of the hotel industry (Y. H. Kim et al., 2019). But it does not stop there, the protection and preservation of natural resources, minimizing the impact an operational hotel has on the environment and guides that detail how new hotels need to be constructed provide many challenges for the industry to overcome (Reid et al., 2017). The Hotel industry, but in general, the tourism industry needed to adapt to the mass tourism that has evolved in the past years and did so without taking significant demand factors such as sustainability properly into account (Floričić, 2020). Companies rather defined their progress around efficiency and fighting for competitive advantage than facing and reflecting on the fundamental sustainability concerns which are imminent (Jones et al., 2014). However, the new consumer, the conscious customer has evolved further in the past years and has a mindset which wants change (S.W. Chan, 2013). Wang (2019) suggests that proper green organizational culture will create a competitive advantage for companies in the future.

### **2.1.1 The Conscious Customer**

The consciousness of travellers increased immensely over the last years and new solutions have to be found to differentiate the hotels from their competitors (Floričić, 2020). The marketing trend that focuses on the sustainable development of the hotel has increased vastly and may be the factor which creates a new segment of potential competitive advantage in the market (S.W. Chan, 2013). However, Jones et al. (2014) suggest that the global hotel industry suggests a rather inadequate approach towards sustainability which mainly results due to the lack of external assurance for the customers, and significant questions when it comes to transparency and credibility of the reporting processes of the hotels. Many models that are created to promote this development in sustainability are designed more towards capitalist business models rather than from a sustainable point of view (Jones, Hillier and Comfort, 2014).

Very high pressure is on hotels that need to operate in a more remote area due to accessibility constraints that the location brings with it (Kim, Barber and Kim, 2019). The focus promotes aspects that need to be adapted throughout the industry such as conservation and consumption of water supply as well as recycling, and renewable energy usage and thus energy conservation systems need to be implemented into sustainable management activities (Dani et al., 2021). Recycling is already a major topic in a worldwide perspective focused on the effectiveness of managing your resources and the reuse of material waste which hotels often struggle to properly implement due to the attitude the customer might have toward the provided products as well as the perspective of the hotel (Ioannidis et al., 2021). A perspective that is shown in another article focuses on the idea to create a competitive advantage if the operations are focused towards a more sustainable way, this results through the effects of less energy and water consumption, better use of resources and a focus on what the conscious customer identifies as sustainable development leading to a reduction in operation cost, alongside a better business reputation which in long term will increase profits as well as customer retention (Y. H. Kim et al., 2019).

## **2.2 Sustainability Certificates**

The various amounts of hotel and building certifications recognised internationally are used to promote development towards a more sustainable and environmentally friendly future (Amiri et al., 2019). This is supported by (Eskerod & Đurić, 2018) who argue that hotels focusing on acquiring green certificates are committed to improving their reputation, environmental management strategies, environmental legitimacy and customer attraction. The article also argues that this is supported by the possible fear of losing domestic and international reputation if they are not able to attend to environmental standards (Eskerod & Đurić, 2018). The certifications which are identified in the article show improvement in certain areas of the hotel industry and acknowledge those which need further elaboration (Suzer, 2019).

### **2.2.1 Competitive Advantage**

Research shows that certification can be used to create a competitive advantage within the market and create many benefits for the hotel (Amiri et al., 2019). On the other hand, articles argue that the competitive advantage can only be seen in very specific segments of the hotel industry and is almost irrelevant in most cases such as the luxury segment (Peiró-Signes et al., 2014). This claim is argued against by Eskerod & Đurić (2018), who argues that it also improves customer loyalty, employee retention, awards, and recognition, increasing brand value and stronger risk management. Mzembe et al. (2020) suggests that over the past years the view on certificates has changed and that those do not necessarily provide better brand value and competitive advantage.

### **2.2.2 Leadership in Energy and Environmental Design**

The first certification which is identified is the Leadership in Energy and Environmental Design short LEED certification whose role is to decrease negative impacts on the environment while maximizing energy efficiency (Luo et al., 2021). The article promotes that there are limitations to the extent to which this will provide

benefits for future buildings (Amiri et al., 2019). The article provides a framework with which the hotel is audited. The certification is unevenly split into 9 categories: Sustainable Sites (SS), Locations and Transportation (LT), Energy and Atmosphere (EA), Water Efficiency (WE), Indoor Environmental Quality (IEQ), Material and Resources (MR), Innovation (INNO), Regional Priority (RP), and Integrative Process (IP). The credits are divided and allocated with 35% to climate change, 20% to direct impact on human health, 15% on the impact on water resources, ten percent to the effect on biodiversity, ten percent to the green economy and five percent to the impact on the community as well as five percent to the impact on natural resources. Its usage requires a higher investment than constructing buildings without the certification ranging at around 2-10% according to the level of achieved ranking: 40-49 (the minimum points required for certification), 50-59 (Silver), 60-79 (Gold), 80+ (Platinum) (Pham et al., 2020). (Sun et al., 2019) suggest when looking at extra costs in the Asian region averages of around 5-13% are recorded.

Furthermore, LEED continually advanced to meet the demands of today's climate changes. A certified building needs to achieve a certain level of points in all categories in order to be accredited with certification (Pham *et al.*, 2020). This promotes quality assurance to the extent that a company needs to perform well in all categories, not just outstanding in one or two (Amiri et al., 2019). The benefits analysed are significant after achieving this certification (J.-M. Kim et al., 2020). Lower operating expenses related to the use of water and energy, as well as maintenance, insurance, management, and security can be identified (Amiri, Ottelin and Sorvari, 2019). On the other hand, an article suggests that the outcome of cost efficiency based just on LEED certification is inconclusive suggesting that green practices may reduce costs but LEED alone does not (Robinson & Singh, 2019). However, difficulties can be identified when auditing the efficiency of a certified building as there is a difference in the energy consumption of a building (Hu, 2021). This is related to the site and source energy, where site energy is used by the actual building and its operation and source energy is consumed by utilities and other entities to supply the energy consumed by the building (Jurasz et al., 2020). The analysis of the article promotes the conclusion that buildings that hold a LEED certification were in favour of better energy usage compared to conventional buildings (Amiri et al., 2019). Nonetheless it is very difficult to make comparisons between conventional and

certified buildings due to factors such as age and size, type of use, as well as climate zones and occupants' awareness of the energy usage (Amiri et al., 2019).

### **2.2.3 Building Research Establishment Environment Assessment Method**

The points stated above are supported by an article analysing the correlation between LEED and BREEAM certification which is the Building Research Establishment Environmental Assessment Method promotes an overlapping of 83% of both certification criteria for the analysis of environmental aspects in a building (Suzer, 2019). The article argues that BREEAM offers a bigger selection of criteria making it harder to achieve a maximum score compared to LEED. This is supported by (Brem et al., 2020) who show that to create and guarantee the quality and integrity of the testing a 71-category evaluation scheme is used throughout different stages. These are weighed between sections titled: Management, Health and Well-being, Energy, Transport, Water, Waste, Land Use, and Ecology and Pollution, providing possible extra credits through outstanding innovation (Serrano-Baena et al., 2020). The article identifies that monitoring and updating certifications and the standards themselves is a crucial factor for their success due to the changes that society and climate show over a longer as well as short period of time (Suzer, 2019). An identification of a correlation can be made, suggesting that high BREEAM scores will relate to high LEED scores, whereas high LEED scores might not promote high BREEAM scores (Suzer, 2019). This is supported due to the fact that the LEED certification allocated a vast amount of around 15% to transport and location, meaning that buildings that are located significantly more remote will have difficulties in achieving a high mark (Amiri et al., 2019). This is further supported by the changes that were made in 2009 to the LEED framework due to criticism of the concept (Wu et al., 2017).

### **2.2.4 Environmental Management Systems**

The aspects of sustainability are not just set to the construction of the hotel but also to management systems and operational processes (Chan, 2009). ISO 14001 is a significant environmental management system which promotes different aspects that

have an impact on the environment and provides a basis for the hotel to control the impacts of their activities, products, and services on the natural environment (Brem et al., 2020). ISO 14001 was first implemented in 1996 and significantly revised in 2004 as well as 2015 (Bravi et al., 2020). Its purpose is formed around prescribing and implanting, environmental goals, policies, and responsibilities and creates a regular audit of the elements of the system (Reis et al., 2018, p. 14001). The article identifies that its essential part is the aspect of monitoring to achieve significant results (Chan, 2009). It also acknowledges the difficulty of tracing the reduction of energy consumption (Chan, 2009). Another article does identify these sustainability certifications as the driving factors for quality, effectiveness, and performance improvements (Brem et al., 2020). Using the ISO 14001 certification will result in the reduction of energy consumption and CO<sub>2</sub> emission, as well as a better allocation of resource-use resulting in many cost benefits for the hotel (Brem et al., 2020). In contrast, Peiró-Signes et al. (2014) argues that in a competitive market luxury hotels and mid-scale hotels do not necessarily gain any advantage concerning customer retention and satisfaction. This is reasoned with price-conscious customers in mid-scale hotels who are not willing or able to purchase a room at a higher price just for sustainable extras. On the other hand, luxury hotels have usually maxed out their ADR and thus cannot use this as a profit advantage. Nonetheless, analysing up-scale and upper-upscale hotels resulted in recognising a significant advantage which is created due to the extra point of differentiation, which allows this hotel segment to compete with the luxury hotel segments (Peiró-Signes et al., 2014).

In 2011 ISO 50001 was released to provide a more advanced version of ISO 14001 and further updated in 2018 to create a stronger framework with the purpose to serve as a universal standard for every company to achieve better energy usage and reduction in emissions (Brem *et al.*, 2020). Both ISO 14001 and ISO 50001 are based on the PDCA (Plan-DO-Check-Act) cycle (Purwanto et al., 2020). This allows companies to thoroughly evaluate all actions and scale them easily as well as repeat them for different projects. The article concludes that companies that have used ISO 14001 in the past show significant environmental and economic gains (Brem *et al.*, 2020). Another article provides further certificates which are promoted throughout the hotel industry. These include Green Globe which is a globally recognized green certification, as well as Green Key, Green Leaf and Green Growth 2050 (Eskerod and



Đurić, 2018). For each certification, an analysis was developed throughout various categories. The concluding result that is mentioned and needs to be acknowledged is that these certifications were all re-evaluated at least every two years and updated to be aware of the developments around the world concerning the topic of sustainability. Eskerod & Đurić (2018) conclude that effectiveness and efficiency gains are the main motivational factors for hotels to acquire such certificates.

### **2.3 Sustainable Operational Practices**

There are many different forms of practices a hotel can employ to push their hotel further towards sustainable development and the creation of features that allow them to decrease their cost of operation and better their international as well as domestic image (Floričić, 2020). Solutions that were identified by articles suggest a variety of practices, some on a basic level as well as some on a more advanced level. Proper environmental management, resource management and cost efficiency are from a financial point of view the key factors that can create a gap between their competitive set, however in the world today there needs to be a shift in the focus from strong financial gain to the impact a company has on those around us. An article suggests solutions such as energy-saving practices, water-saving practices, strong waste management orientation, reduction in usage of hazardous cleaning products and basic training for employees on the environmental protection measures that the hotel has. This would lead to the first steps being made in the development of a more sustainable business model (Iorgulescu, 2020). This is supported by (Martínez et al., 2019) arguing that these are the main environmentally challenging aspects that a hotel faces when for example applying for sustainable certification.

On a second basis, there are advanced solutions that a hotel can implement, especially if it already has developmental practices in place such as solar fired heating systems, analyzing, measuring, and adapting the hotel's carbon footprint to the optimal level (Iorgulescu, 2020). Furthermore, it is key to understand the focus on the customer and significantly promote the environmental concerns that the hotel industry has and how these are tackled to create an informed customer base which understands how to better use the services and products provided by the hotel (S.W.

Chan, 2013). This is important because many marketing practices are perceived as greenwashing and false promotion which cannot be observed or identified by the customer's (Chen et al., 2019). Participation in global environmental protection activities allows for further customer reach and better image creation when it comes to gaining a competitive advantage over the competitive set (Han, 2021). The GSTC, which is the Global Sustainable Tourism Council suggests specific criteria for the hotel industry to promote and develop itself in these areas: Effective sustainable management; maximized social and economic benefits to the local community and minimized negative impacts; maximized benefits to the cultural heritage and minimized negative impacts and lastly maximized benefits to the environment and minimized negative impacts (GSTC, 2016).

## **2.4 Sustainable Construction**

Many factors are entailed in the process of producing a sustainable product, especially if there is a need for multiple stakeholders to contribute to the product (Balasubramanian & Shukla, 2017). An article suggests that building a sustainable hotel will require extra construction costs at different stages of the project (Butler, 2008). There are many factors that can reduce the environmental impact of a hotel's construction at cost, but there are various possibilities that could be considered. This starts with an energy-efficient design of the hotel and choosing sustainable materials (Sozer, 2010). J. T. Kim & Yu (2018) suggests that energy-efficient design features could include specific insulation systems and energy-efficient windows, which might increase the construction costs in the first phases but have immense energy savings in the long run (Ichinose et al., 2017). Furthermore, construction costs might further increase when it comes to sustainable materials, which can include recycled content or materials that come from local suppliers, consequently reducing the impact that transportation has on the environment (Zabalza Bribián et al., 2011). These kinds of features contribute to the local and international environmental impact the project has and may over a longer period of time, produce quicker ways to achieve the sustainability goals of the company as well as those of the communities and governments (Robichaud & Anantatmula, 2011). The main problems that were previously discussed is the management of water consumption and energy-efficiency

in the operational activities (Iorgulescu, 2020). As with most of the sustainable features, the initial cost when tackling such a problem is higher than keeping it simple and cheap (Kibert, 2016).

## **2.5 CSR in Operational Sustainability**

Corporate social responsibility short CSR has been a driving factor in operation for a long time (Guzzo et al., 2020). Nonetheless, it has gained further importance by introducing more sustainable concepts in working and the creation of a better environment (Khatteer et al., 2019). The approach of the corporate social responsibility concept is essential in understanding what can be improved when it comes to the operational sustainability of the hotel (Achmad, 2022). Corporate social responsibility is an approach which focuses on creating value not just for the stakeholders, for example, owners or operators of the hotel, but also for the employees, the customers, the communities in the area and as well as the general environment (Guzzo et al., 2020). As it affects all important aspects of the hotel's operation it can improve, if correctly applied, the sustainability performance of the hotel and simultaneously reduce the environmental impact that the hotel produces (Yousaf et al., 2021).

A big factor of change can be made visible when purchasing more local and organic products and implementing food waste reduction management systems (Güçer & Özdemir, 2018). These will ultimately minimize the impact a hotel has on their local communities and their imminent surrounding environment (Camilleri, 2021). Another key factor of corporate social responsibility is the additional social sustainability that can be achieved alongside environmental sustainability (Guzzo, Abbott and Madera, 2020). Strong promotion of ethical labour practices, creating a diversified workforce and marketing for strong human rights will effectively provide a better work environment and brand image for the company (Hart, 2010). Advancing this with the provision of fair wages, training in safety, health and sustainability practices and allowing employees to advance in their careers and providing opportunities to further gain knowledge about the industry will ultimately lead to a stronger and better-educated workforce. This in turn will increase customer satisfaction, and guest retention and better the performance on sustainability as well

as on a financial level (Jasinskas et al., 2016). Through these aspects, a hotel can greatly increase the value that they provide to each and every stakeholder.

### **3 Methodology**

#### **3.1 Research Design**

The study design for this thesis is selected between the three research constructs: qualitative, quantitative, and mixed methods. Qualitative research is used to explore and understand the perspective that certain individuals or groups plot towards a specific problem or question. The method of conducting such research is based on formulating questions and adhering to specific procedures to analyse the collected data usually provided in text form, allowing the researcher to make interpretations of the meaning of the provided data (Creswell, 2009). Quantitative research is the design in which there is an examination of the relationship between variables to test certain objective theories. The data is typically provided in a numerical form which allows the researcher to use statistical tools to analyse the data and formulate a conclusion (Creswell, 2009). Lastly, mixed methods combine both qualitative and quantitative research and create by using both approaches in tandem, a stronger strength of the study (Creswell, 2009).

To better understand the research design chosen for this paper the philosophical worldview that is held needs to be explained. The study proposed the social constructivist worldview. These views underline individuals want to comprehend the world that they live and work in (Creswell, 2009). The researcher uses this view since the individuals develop many subjective meanings towards objects and things and allows the researcher to analyse the complexity of answers. The questions that are asked by the researcher are typically more open-ended and allow the interviewer to fully understand the answers that are provided by the participants. Furthermore, it also focuses on the setting that the participants are from, for example, what work environment they come from (Creswell, 2009).

Due to the nature of this paper's research focus, qualitative research seems the most feasible to achieve promising results.

### **3.2 Methods of Data Collection**

For the data collection of this paper, within the qualitative research approach, the method of expert interviews was chosen to provide the paper with stronger reliability as the topic is specific to an industry. The participants in this study were selected to create a wide range of opinions within the same industry and to the same sample of questions.

The interviewees were chosen from different areas of the Hotel industry, including perspectives of the General Managers of the Park Hyatt Vienna and Rosewood Hotels & Resorts, the Hotel Director of a small hotel chain in Vienna, the Managing Partner of a hotel development company, the Managing Partner of a hotel consulting company, Sales & Marketing Manager of the leading sustainability hotel in Vienna and a Chief Executive Officer of a large hospitality group. The individuals were contacted through the Platform LinkedIn as well as through direct E-mail conversations to discuss possible dates for interviews. Furthermore, individuals were chosen due to their insight into the industry and their possible knowledge about the issues discussed in the research paper.

#### **3.2.1 Interview conduction**

Five of the seven interviews were conducted via face-to-face interviews and transcribed, to be accessible in the appendix. Two of the seven interviews needed to be conducted through an email interview, nonetheless, they hold the same weight of importance as the other 5 conducted interviews and are also accessible in the appendix.

The interview questions were set and sent prior to the interview to allow the interviewee to be informed about the specific elements of the interview. This was done to provide the research analysis with the most informative answers possible.

The method used for the interviews was a combination of a structured questionnaire, however, due to the discussion factors of the interview an overall unstructured interview process was used. The Interviewer asked a set of five main topic questions covering sustainability, certificates, construction, practises, and corporate social responsibility. Sub-questions were added to guide the interview and allow for continuous discussion.

### 3.2.2 Limitations

There are limitations that need to be included concerning the method of using interviews to gather data. These limitations may include the articular and perceptive capabilities of the interviewee as not all are equal, also it is possible bias is formed due to the presence of the researcher. Furthermore, the location where the interviewee is providing the information, for example in a designated place rather than a natural field setting. And lastly, the provision of indirect information is filtered through the views of the interviewee (Creswell, 2009).

### 3.2.3 Interview Questions

<b>Question 1:</b>	<b>Sub questions:</b>
What is your take on the term "Sustainability"?	What should you understand under operational sustainability?  In what ways can operational sustainability create an advantage over competitors?  If you would create mandatory practices which would these include?
<b>Question 2:</b>	<b>Sub questions:</b>

<p>What is your perspective on sustainability certificates?</p>	<p>What sustainability certificates have you come across and are you using any?</p> <p>What would you say are key challenges when it comes to certificates?</p> <p>If so, what should be done to make sure that these challenges are solved?</p>
<p><b>Question 3:</b></p>	<p><b>Sub questions:</b></p>
<p>What operational sustainability practices are key to creating operational sustainability?</p>	<p>What practices does the industry put the most value on?</p> <p>In your opinion, what should be a focus to tackle the industry's sustainability challenges?</p> <p>What is your take on the conscious traveller and their potential to create revenue?</p>
<p><b>Question 4:</b></p>	<p><b>Sub questions:</b></p>
<p>When it comes to the development/ construction of a hotel, how significant would be the cost to build sustainably?</p>	<p>Have you decided not to attend a project due to the high extra costs of construction?</p> <p>What would you say should be standards when it comes to construction?</p>
<p><b>Question 5:</b></p>	<p><b>Sub questions:</b></p>
<p>How would you say Corporate Social Responsibility is included in operational sustainability?</p>	<p>What effect does CSR have on the operational sustainability of a hotel?</p> <p>at CSR practices should a hotel have to create better operational sustainability?</p>

	Can CSR be used to create a more educated guest when it comes to sustainability awareness? And if, how can this be achieved?
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **3.3 Methods of Data Analysis**

Using the qualitative research design provides the researcher with various strategies to analyse the content of the interview outcomes. For this paper, a qualitative content analysis approach is used to understand and analyse the results (Mayring, 2000). The centre of the analysis are the categories which are created alongside the formulated hypothesis to provide results and recommendations for all participants. The categories need to be carefully founded and revised alongside the process of analysis to create better reliability and validity (Mayring, 2000).

Furthermore, the paper uses an induction category application style, which provides the researcher with prior formulated aspects of analysis which are in turn connected with the text. The different categories, as well as the definitions for those, are formulated throughout the analysis section, examples will be collected in the process and actions defined to formulate conclusions.

### **3.4 Ethical Considerations**

As the interviews were recorded, transcribed, and will possibly be released to the public due to the nature of this paper, ethical issues need to be controlled to satisfy the participants in this study. The participant was informed prior to the interview that the answers were recorded and stored on a specific device and that the answers would be transcribed and included in the appendix of the research paper. Furthermore, formal language was used when addressing the participants. The interview questionnaire was accepted and reviewed by the supervisor so that it adheres to the criteria needed for this paper.



## 4 Results

Symbols	Sustainability	Employees	Comp. Advantage	Standardization	Certification	Operations
<b>Interviews</b>						
Peter Buocz	2	1	0	1	2	1
Sarah Berger	1	1	3	1	3	3
Christian Buer	1	1	1	1	3	3
Barbara Göttling	2	0	1	1	1	2
Lisa Dietzel	1	1	1	2	1	1
Niko Viramo	1	1	0	3	3	1
Sebastian Gruber	1	0	0	3	3	2

Table 1 – Interviews and Symbols Part 1

Symbols	Social Sustainability	Sustainable construction	Value Allocation	The Customer	Practices	Regulating
<b>Interviews</b>						
Peter Buocz	1	1	3	3	2	1
Sarah Berger	2	1	2	0	2	1
Christian Buer	1	1	1	1	2	0
Barbara Göttling	1	3	0	2	2	1
Lisa Dietzel	1	5	0	1	3	2
Niko Viramo	1	3	1	1	2	0
Sebastian Gruber	0	5	3	2	2	5

Table 2 – Interview and Symbols Part 2

Ranking of Symbols' Appearance:

Sustainable construction (19), Certification (16), Practices (15), Operations (13)  
 Standardization (12), value allocation (10), Regulating (10), The customer (10),  
 Sustainability (9), Social sustainability (7), Competitive Advantage (6), Employees (5)

## 5 Results analysis

The results of the analysis are mentioned in Table 1 and Table 2. The analysis found twelve different symbols which are ranked in their frequency in the results section. The symbols can be linked to the hypotheses which were identified in the introduction section.

### **5.1 Sustainable construction comes with high extra costs which investors, developers and hotel managers are not willing to pay.**

Sustainable construction is the highest-ranked symbol and is mentioned throughout all interviews, specifying the criteria and costs that it takes to develop a hotel. In connection to the symbol, Niko Viramo argues that: “The cost of building a sustainable hotel can vary depending on a number of factors, including the size and location of the hotel, the materials used, and the specific sustainability features that are implemented. “, which implies that there are many different factors that influence the sustainability of hotel construction. Sebastian Gruber supports this by saying: “there are many measures that create significant additional costs. But there are at least as many which do not” emphasizing the fact that it is important to define the perspective of what is sustainable. He supports this with an example explaining that: “it needs to be discussed what is more sustainable if it’s about whether I use, gas, pellets, air or geothermal mediums, or if I have a system that won’t break for the next 40 years and does not need maintenance”.

The interviews provide a mutual agreement that the initial cost exceeds that of a conventional hotel. Lisa Dietzel argues that: “I think initially is this a big investment, but in ten to fifteen years it will benefit due to the energy costs that you are saving.”, also Niko Viramo mentions: „In general, the cost of building a sustainable hotel is typically still higher than the cost of building a conventional hotel.”

However, even though sustainability features might initially force additional costs, they will provide extensive benefits in the long run. The interviewees offer examples of possible measures that a construction process should include and the benefits that result from these measures. Barbara Göttling uses their luxury lifestyle hotel in Vienna as an example: “The Andaz is a good comparison which was built super sustainable. We have specific exterior surfaces which heat by collecting heat in the winter and have a special function to also cool the room, without needing an air-conditioning.”, also Lisa Dietzel provides an example in relation to the Rosewood in Vienna: “we have a BMS system, which is a Building Management System, we have this in the new Rosewood for example, it is a costly investment but you can reduce your costs vastly, for example, if a guest opens their windows and it is 36 degrees outside the air conditioning won't work. This means we save energy costs.” On the

other hand, Sebastian Gruber offers a more extensive measure: “I think a key initiative is something like Madasta. This is a material register/ material pass for all materials which are used in a building and shows the exact impact of those materials and their worth”. Niko Viramo describes the benefits that result from pursuing a more sustainable path: „Reduced operating costs: Sustainable hotels can often save money on operating costs, such as energy and water costs. Increased value: Sustainable hotels can often command a higher price than conventional hotels. Improved reputation: Sustainable hotels can improve their reputation with guests and investors.“

Lastly, Sebastian Gruber mentioned in connection with the Symbol (regulating): “I personally think that due to the EU taxonomy, which is supposed to green the cashflows in Europe and where capital is regulated, will make this topic more and more important. It's called non-financial reporting, where big companies with 500+ employees or a specific amount of total assets, for example, banks, are being held accountable for their actions and it is not just about economic sustainability but also about social sustainability.”, this forces a change in the economic environment specific to the accessibility of funds, which are needed to finance projects, he supports this by saying: “I won't get the financing, because the banks won't give credits for systems that use fossil fuels, as an example.”

The arguments presented above result in the rejection of H4: Sustainable construction comes with high extra costs which investors, developers and hotel managers are not willing to pay because the variety of possibilities in today's market allows for many options and definitions to choose from, as well as the change in the economic environment, which reduces the possible access to funds due to measures placed outside of the industry.

## **5.2 Sustainability certificates can be useful to set a standard for the hotel industry but need to be monitored, regulated, and updated.**

The second highest-ranked symbol is certification and is viewed from a wide range of perspectives. Christian Buer mentions examples of certifications such as:

“Green sign hotels, DIN SIO 14001 ff, Certified Green Hotels, Earth check, TourCert, EU Ecolabel, Green Global”, but has a negative perspective towards the connection to sustainability, he argues that: “the majority of certifications issued are environmental and not sustainable”. On the other hand, Sarah Berger describes certifications as: “it gives you credibility and especially for smaller hotels like we are it’s a very cost-effective way to improve your sustainability”, which is supported by Niko Viramo’s perspective on certificates emphasizing: “I believe that sustainability certificates are a valuable tool for businesses that are committed to sustainability. They can help businesses to demonstrate their commitment to sustainability to customers, investors, and partners.”

Peter Buocz provides examples from the Schick Hotels, which is a collection of five private hotels in Vienna: “All our five hotels are certified with Austrian environmental certification; I specifically chose the Austrian one as it is the strictest at the moment.”, he does speak with concern about the overall concept of certification: “What I believe is difficult, is the random certification which appears, and these can lead very quickly into the area of greenwashing as their main purpose is for marketing”. Sarah Berger shares this perspective arguing: “These bigger hotel chains sometimes create their own eco-label which I would be very sceptical about and I think this is also where the greenwashing accusations sometimes come from”. Sebastian Gruber’s perspective is two-sided, as he supports the idea of certification by saying that: “In general I think it’s good, there is the saying you cannot manage what you cannot measure.” but supports Peter Buocz’s perspective with: “the crux is that there are just too many”.

Niko Viramo and Barbara Göttling provide further examples of challenges which are connected to certification. He argues that: “Sustainability certificates can be expensive to obtain” as well as “It can take time to implement the changes necessary to achieve sustainability certification and sustainability certificates can be complex and difficult to understand.” Barbara Göttling also comments on the cost of the certification with “yes, I have an opinion, because there is not a certification which does not cost money” with emphasizes a negative connotation in relation to certification.

The certification symbol also stands in strong relation with the symbol's "standardization" and "regulation". Certification often relates to non-governmental concepts that are accredited by a private entity. The analysis shows that the perspective concerning regulation is essential to create a solid product. Peter Buocz emphasizes this in relation to pressure, forcing hotels that have been awarded certain certifications to keep the standard: "There is monitoring with the Austrian environmental certification, there are intermediate examinations, and it has to be completely renewed every five years, there is pressure." Sarah Berger focuses on the governmental aspect and suggests that: "have like a register maybe by a governmental organization to really declare what the certificate is about and how you receive it", Barbara Göttling agrees with this and comments: "But if there would be something that comes from the government, where you can register because you fulfil the criteria and then it lists the top ten most sustainable luxury hotels." Lastly, Lisa Dietzel also supports the idea of governmental regulation suggesting the importance it would create for the people's understanding about the certifications in the industry: "I think you should really create a standard as a country, regulate it so that people really understand what it means to have this certificate". On the contrary, the perspective of Sebastian Gruber argues that it is not useful to have regulations like these from a body such as a government, EU, or UN but that he believes that these channels should be used to identify the certifications that are categorized as greenwashing: "what I could think of however is blacklisting of certificates through countries, EU, UN, etc. If there are black sheep, where it is known that they have bad business practices, or you get the certificate for money, or they just don't provide what they suggest. "

Sebastian Gruber further holds a clear perspective as to what a standard within the industry looks like, specifically certifications in construction and suggests that: "generally a building certification is a standard, a building that is not certified is in my perspective not a building". Barbara Göttling also mentions that a standard within the concept of certification would be useful to educate the guests, as they may choose a destination based on their understanding of the sustainable attributes: "Something should exist like a quality mark or a standard, where it officially states that this is a quality mark. These should be controlled and give the guests something to rely on and build on". Niko Veramo mentions a final aspect in the case for

standardization and its connection with cost challenges and suggests that the role of the government should be to support the businesses who want to obtain sustainability certification: „Governments should provide financial incentives for businesses to obtain sustainability certificates. Businesses should work together to develop more affordable and efficient sustainability certification programs. Sustainability certification organizations should work to make their programs more user-friendly and understandable. “

The second hypothesis “Sustainability certificates can be useful to set a standard for the hotel industry but need to be monitored, regulated, and updated” can be accepted because the arguments for outweigh the arguments against. It suggests that it is important to regulate and standardize the certification to create more reliability and understanding of the concepts. A major factor is the number of different certifications and their potential for greenwashing practices, which can be kept to a minimum through governmental intervention.

### **5.3 The hotel industry values saving energy, reducing water consumption, waste management and reduction as the most important sustainability aspects.**

Practices are the third highest-ranked symbol that was identified in the analysis. The symbol evolves around measures and ideas that the interviewees see as sustainability features in the industry. The symbol correlates with standardization due to the idea that the industry needs to define mandatory practices to create effective change in sustainability. The interviewees hold different opinions on what is defined as a sustainable practice in the industry. The environmental aspect of sustainability is here the driving factor, Niko Viramo as an example suggests that “Install solar panels to generate electricity, use water-saving fixtures in the kitchen and bathrooms, serve food on compostable plates and utensils” are important practices a hotel should acquire when pursuing a more sustainable path. Sarah Berger supports this and gives an example from their hotel Stadthalle, “we do have photovoltaic panels on our roof” as well as Barbara Göttling who suggests that paper packaging is a key example due to the recyclable attributes of the product “just paper packaging for single

toothbrushes for example". Christian Buer shares the perspective and suggests that the core of these practices lies in the ecological factors: "in the core, it is the ecological factors such as saving energy, avoiding waste and motivating employees to save energy". Lisa Dietzel suggests that the zero-plastic approach in the hotel sector is a non-debatable practice and thus should be implemented by the industry "We have a zero-plastic policy and is non-debatable, no plastic straws, no plastic bottles, Rosewood always has this zero plastic approach and I think it's great."

The other perspective that is held, comes from a more employee, community, and guest-related perspective. Sebastian Gruber argues that much of our operations is defined through the carbon footprint that the business produces and thus agrees with the key measures, such as saving energy and recycling but also emphasizes that there are many practices which do not filter into this calculation and thus get neglected: "we strongly measure our sustainability or our operational sustainability in CO2. These mentioned points all add to this, but there are measures that are also valid, but do not directly filter into this and do not get any visibility and are just not implemented". Niko Viramo supports this by including the guest in possible sustainable practices to encourage the consciousness the customer has „The hotel can offer guests opportunities to participate in CSR activities, such as recycling, composting, and volunteering. Partner with local organizations: The hotel can partner with local organizations that are working on sustainability issues." The hotel Stadthalle did a project to bring the sustainable development goals closer to the customer and increase awareness of the sustainability issues around the world "We finished our latest project in 2020 where we took the sustainable development goals and dedicated one of the rooms to each goal".

The standardization of practices for the industry results in a combination of environmental factors and the importance of the employee and community in correspondence with sustainability. Niko Viramo suggests standards for both sides and identifies, energy efficiency, waste management, water consumption and employee health and safety as essential mandatory practices "use of energy-efficient appliances and lighting, recycling and composting, sourcing sustainable ingredients, reducing water usage, minimizing waste, promoting employee health and safety and supporting local businesses". Lisa Dietzel suggests that the combination of energy

efficiency, water and waste management combine into three pillars and are key to keeping the business on a sustainable path “These are pillars for me, and they combine to a carbon footprint, and you should keep this carbon footprint neutral and low as possible”. Sarah Berger emphasises the importance of the employee and their potential to create a more sustainable company if they are treated correctly and have the possibility to grow and develop “if you give your employees incentives if you treat them well if they have the possibility to create and also develop then I think this is something mandatory”.

At the current point we are now, and considering all the arguments presented above, hypothesis three: The hotel industry values saving energy, reducing water consumption, waste management and reduction as the most important sustainability aspects would be accepted. The arguments for environmental sustainability practices outweigh those that place focus on the employee and the community. I would like to mention that the growing social changes that put a larger focus on the communities and the individual may change the perception of this hypothesis in the near future.

#### **5.4 Operational sustainability is key to creating a competitive advantage.**

The symbol operation is ranked in fourth place and its importance is linked to the symbol's competitive advantage and sustainability. Sustainability as already mentioned can be defined from different points of view and thus changes how you may view operational sustainability. Sebastian Gruber supports this with his argument that you always have to dissect the term sustainability to fully comprehend the meaning of what is spoken about „I have a problem with this because the term includes many aspects. For this reason, you always have to dissect the term and specifically mention what you mean when you speak about sustainability”. Peter Buocz shares this perspective to the extent that he defines sustainability into three aspects, which in his terms are environmental, economic, and social sustainability and only if these are satisfied a company can be operationally sustainable “if these three things are satisfied, or viewed equally, then a company is sustainable and in my perspective also in the hotel industry – Environmental, Economic, Social sustainability”. Christian Buer explains the concept in a similar way “We view



sustainability in terms of the classic three pillars of ecology, social affairs, and economy.” But also the perspective of Sarah Berger “is to ensure that we get to use our natural resources for as long as possible and also for the younger generation to be able to live safely and comfortably on this planet and this is why we don’t only need ecological sustainability but also social sustainability because this goes hand in hand” and of Niko Viramo “It is about finding ways to live and work that are in harmony with the environment and that do not deplete natural resources” make sense of the fact that it is important to focus on more than just the environmental sustainability.

The operation of a hotel focuses on different goals that should be achieved. Sebastian Gruber suggests that the term operational sustainability suggests economic sustainability as the priority of the business „From my point of view, if we use the term operational sustainability, economic sustainability is probably at the top”. He explains his opinion with the idea that at the centre of every business, if that is not an NGO or a Think tank, is the goal to make money and that it can only exist as such if it operates at an economically sustainable level “The centre of a business is to make money, and if the business is not used for higher aspects, or a think tank or NGO, but a business operation, then it will only exist if it operates at an economically sustainable level, if you would for example only focus on ecological and social topics, without making money it would soon drive it into ruin”.

A contrary perspective is explained by Niko Viramo who plots the environmental aspects of sustainability at the top and suggests that it will lead to stronger operation and financial stability in the long run “is the practice of running a business in a way that minimizes environmental impacts and social costs, attract and retain customers who are increasingly concerned about the environment, save money on energy and other costs, which lead to higher profits, build a positive reputation, which can make it easier to attract investors and partners”.

Peter Buocz disagrees with both Sebastian Gruber and Niko Viramo on the topic of operational sustainability and puts the employee and the quality of service as the most important aspect, with the regard that it might decrease the profit the business makes at the end of the year “if I want to retain guests in the long term, I will not reduce the services, I will invest more into my employees to keep my service quality even if it means that at the end of the year, there is less profit.” The employee

and environmental sustainability perspective is supported by Christian Buer who suggests that operational sustainability is a process in which the employees need to understand the sustainability path of the company so that they have the ability to successfully accompany it “Awareness-raising: design processes in such a way that employees understand the sustainability path and actively accompany it” as well as the combination of avoiding waste and saving energy “Work-life balance formula of the four-day week, avoiding waste, saving energy”.

The competitive advantage aspects that operational sustainability can create are only supported by a small number of arguments, which can also be seen in the results of the matrix, contributing as one of the last symbols. Christian Buer presents an argument that suggests that price and location are still the main drivers in the decision-making process of choosing a hotel, however, he does include the possibility of 10% higher expenditures due to sustainability aspects “Currently, price and location are the drivers of a decision. But sustainability is currently a soft factor that, in my opinion, also makes 10% higher expenditure at the location acceptable”. Sarah Berger presented in support of the argument a survey which was published that showed that sustainable aware guests would pay up to 25% more for a hotel “The Austrian tourist board published a survey and a study where they showed that environmentally and sustainable aware guest are much more likely and willing to pay more, sometimes up to 25%”. She agrees with this survey and promotes the idea that a conscious customer would be willing to pay more for a sustainable product “I would say that the conscious traveller is willing to pay more”. Barbara Göttling disagrees with the ideas of Christian Buer and Sarah Berger and implies that in the luxury segment, guests would not choose a hotel or pay more for a room due to sustainability practices. However, she does mention that due to the change in the corporate values of companies, hotels with meeting rooms may have an advantage “This is a topic for us because it manages and reduces costs, however, I don’t believe that the individual guest in the luxury segment would choose a specific hotel due to these things. However, it’s different when it comes to meetings.”

Due to the significance of the symbol of competitive advantage in comparison to the matrix is it difficult to accept or reject the first hypothesis: Operational

sustainability is key to creating a competitive advantage. There is a need to conduct further research into this topic and thus the hypothesis is classified as inconclusive.

### **5.5 Corporate social responsibility can be a potential driver for better operational sustainability.**

The symbols, the customer, employees, and social sustainability combine to evaluate the last hypothesis. Corporate social responsibility is a concept that puts focus on various stakeholders within a hotel operation and the social responsibility they hold. The employee plays a big role in this topic because especially in the hotel industry which has to deal with large turnovers and staff shortages, has to understand the significance of social aspects. Peter Buocz emphasises this fact and suggests that social sustainability is disregarded in comparison to the environmental and economic sustainability of the company “for me out of personal motivation, and momentarily the most important aspect, which is mostly disregarded is the social sustainability. Equality, Equal pay and fair dealing with employees”. The employee plays a key role here and the strategies on how to deal with and communicate with them are essential for the operability. Sarah Berger agrees with this and states that the better you treat your employees the better it is for your company “if you treat your employees well then its automatically better for the company”. The spread of digital media and the impact that information and reputation can have on a company shows the importance of retaining your employees. Lisa Dietzel mentions that people who are looking to work for or with a company will check whether or not the company has sustainable policies and what kind of reputation they have, influencing their decision-making on whether to apply or not “all kinds of people that look at companies, look for their social impact and environmental impact policies and check before applying to a job what kind of reputation the company has”.

In the context of social sustainability, she argues that companies who are not willing to deal with this emerging topic will lose potential talent and decrease the possibilities of healthy development “I think every company that ignores this topic nowadays will lose much talent in the process”. Peter Buocz supports this as he himself, but also other employees in the Schick Hotel company have been working

there for close to 30 years and that the goal of the owner is to pursue a healthy social sustainability path even if the cost for personnel might exceed the possible profit “I am in this company for almost 30 years, and we have many employees who have been here so long, this costs money, but here we have a clear goal, which is leaving behind a healthy company for his sons”. Profit over people is a concept that does not go along with the idea of social sustainability. Sarah Berger supports Peter Buocz with her claim that even though the hotel Stadthalle is a business that needs to sustain itself, it should not have the goal of producing profit over people “we are still a company that needs to sustain itself and it needs to make profit in a way but we are not trying to make a profit over people”. Furthermore, Niko Viramo implies that CSR initiatives improve operational sustainability in the combination of environmental impacts and social impacts „CSR initiatives can help to improve operational sustainability by reducing environmental impact, conserving resources, and promoting social equity. For example, a company that invests in renewable energy is reducing its environmental impact and conserving resources. A company that provides fair wages and benefits to its employees is promoting social equity.”

The customer segment in correlation with corporate social responsibility is how the different practices or initiatives are perceived and whether or not this affects operational sustainability. On one hand, Barbara Göttling speaks of the five-star luxury segment customers which seems to make the possible operational sustainability less achievable. She argues that for example, she may tell her guests to sort their waste in their rooms, but this comes without success “I can tell guests in the rooms to sort their waste, but they do not do it, this means it is important if things get accepted”. This is supported by Lisa Dietzel who also speaks from a five-star business perspective and argues that customers are happy to find out about practices but do not really care more than that “I can only speak from the 5-star business perspective, people are happy to find out about practices, but they wouldn’t make a decision based on that”. The segment of the customer within the hotel has thus a big impact on how sustainable the operation including the customer can get. Peter Buocz also comments on this and suggests that the preferences of certain customer segments, in this example, the American customer, cannot be satisfied with sustainable air conditioning systems, because they are unable to cool down the rooms to the desired temperatures “We have a new air conditioning system hat the highest technical

standard, but it can only cool down the room 5 degrees in comparison to the outside temperature, but we cannot satisfy our American guests who are used to 16 degrees in the rooms, this becomes an appraisal whether or not it's worth it". However, both Sebastian Gruber and Peter Buocz believe that this will change further in the future, Peter Buocz suggests that the customer will be a driving factor in how our operations will look in the future and that the tourist and business travellers will present certain criteria to what the industry has to provide "I think that the guests will start to become more and more demanding and will tell our industry what we need to include." Sebastian Gruber adds to this implying that the present population is already a very conscious one, but that the future generations of travellers will require a company to have even more focus on sustainability than now.

The arguments for corporate social responsibility and the possible impact that it has on operational sustainability suggest that we can accept H5: Corporate social responsibility can be a potential driver for better operational sustainability. Strong strategies surrounding the employee and understanding the customer will lead to more efficient operational sustainability.

## 6 Conclusion

To conclude the analysis, it can be said that the importance is set on the definition of the word sustainability against the context that it is being used. Whether or not the sustainability of construction, development or operation is discussed, all three pillars of sustainability, environmental, economic, and social, need to be addressed to gain a full picture of the impact that a business or project has. However, the analysis of the interviews mainly focuses on the environmental and social sustainability aspects that hotel businesses encounter. The fact, which was mentioned by Sebastian Gruber that a business that focuses on the aspects of operational sustainability needs to understand how it can be economically sustainably is key allows us to neglect further discussions into this area.

Considering all arguments that have been mentioned in the analysis we accept hypothesis two: Sustainability certificates can be useful to set a standard for the hotel

industry but need to be monitored, regulated, and updated due to the importance that was set on overcoming marketing difficulties such as greenwashing and providing a better understanding of the certification for the general public and businesses within the industry. We also accept hypothesis three: The hotel industry values saving energy, reducing water consumption, waste management and reduction as the most important sustainability aspects as well as hypothesis five: Corporate social responsibility can be a potential driver for better operational sustainability. The arguments for environmental practices show us that many companies set their focus on saving energy and water and try to regulate their food waste. Furthermore, the employee and the customer are a key segment within the operational sustainability and create, if managed correctly, an advantage for the business. We reject hypothesis four: Sustainable construction comes with high extra costs which investors are not willing to pay due to the possibilities that the industry offers for sustainable development. The funding and cost-saving opportunities support this further. Hypothesis one: Operational sustainability is key to creating a competitive advantage, is considered inconclusive. The arguments which were mentioned neither clearly support nor clearly reject the hypothesis, the analysis suggests that this is a research gap and needs to be further evaluated to provide a clearer result.

## **7 Recommendations**

To complete this thesis and to provide an answer to my topic: The identification of key “green industry” standards to formulate a catalogue for the international hotel industry, I will provide the industry with recommendations within the areas of environmental and social sustainability.

### **7.1 Environmental Sustainability**

The importance of standardization within the industry was mentioned at various times. It is important to use sustainability certificates if they are properly accredited and valued within the industry. It is important to differentiate between the

nature of a project as new constructions should have a mandatory building certification. Furthermore, I would suggest initiatives such as Madasta should be made use of as it analyses the lifecycle of materials and defines their exact impact on the environment as well as their worth. Also, the transportation and sourcing of materials, labour, and other resources be considered and allocated as efficiently as possible.

Within the operation of the hotel, measures to reduce energy consumption and the practice to conserve water should be mandatory to the extent that the guest does not lose the comfort that is expected. Systems should be in place to reduce food waste to the minimum and practices such as “too good to go” should be standardized to increase the possible reuse of resources. The operation of the hotel should have a dedicated person within the house who works towards decreasing the carbon footprint of the hotel and is also a correspondent to organizations and governments to develop sustainability practices within the industry.

Due to the high costs of some of the more environmentally friendly systems, the government should subsidize businesses that focus on their sustainable development as these cannot be made mandatory. Such may include a BMS, Building Management system or helping with sustainability certification processes.

## **7.2 Social Sustainability**

For the aspects of social sustainability employees should be able to have access to training within the topics of environmental practices and businesses should have activities with the guests and as a team to create more awareness in sustainability. The industry should pay fair wages and make sure to focus on equality throughout their staffing processes. The interviews also suggest that a four-day workweek should be implemented as it is key to focus on a strong work-life balance within the environment.

The industry needs to segment the customers and create specified practices to create awareness within all categories of hotels. The interviews suggest that the luxury segment of hotels is further behind due to the comfort customers expect in

correlation with the prices that they have to pay. The conscious customer is a growing entity and should be rewarded for their mindfulness, whether this includes a reduction in price due to arrival through sustainable transportation or willingness to pay more for a room due to their sustainable features which may include loyalty programs that generate further benefits.

Lastly, businesses should focus on acquiring investments through stakeholders who promote a sustainable mindset and long-term vision and are willing to reduce their return on investment in the beginning stages, as the long-term benefits are increasing immensely.



## 8 Bibliography

- Achmad, W. (2022). Corporate Social Responsibility of the Hospitality Industry in Realizing Sustainable Tourism Development. *Journal of Management*.
- Amiri, A., Ottelin, J., & Sorvari, J. (2019). Are LEED-Certified Buildings Energy-Efficient in Practice? *Sustainability*, *11*(6), 1672. <https://doi.org/10.3390/su11061672>
- Balasubramanian, S., & Shukla, V. (2017). Green supply chain management: An empirical investigation on the construction sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, *22*(1), 58–81. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2016-0227>
- Bravi, L., Santos, G., Pagano, A., & Murmura, F. (2020). Environmental management system according to ISO 14001:2015 as a driver to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(6), 2599–2614. <https://doi.org/10.1002/csr.1985>
- Brem, A., Cusack, D. Ó., Adrita, M. M., O’Sullivan, D. T. J., & Bruton, K. (2020). How do companies certified to ISO 50001 and ISO 14001 perform in LEED and BREEAM assessments? *Energy Efficiency*, *13*(4), 751–766. <https://doi.org/10.1007/s12053-020-09864-6>
- Butler, J. (2008). The Compelling “Hard Case” for “Green” Hotel Development. *Cornell Hospitality Quarterly*, *49*(3), 234–244. <https://doi.org/10.1177/1938965508322174>
- Camilleri, M. A. (2021). Sustainable Production and Consumption of Food. Mise-en-Place Circular Economy Policies and Waste Management Practices in Tourism Cities. *Sustainability*, *13*(17), 9986. <https://doi.org/10.3390/su13179986>

- Chan, W. W. (2009). Environmental measures for hotels' environmental management systems: ISO 14001. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 542–560. <https://doi.org/10.1108/09596110910967791>
- Chen, H., Bernard, S., & Rahman, I. (2019). Greenwashing in hotels: A structural model of trust and behavioral intentions. *Journal of Cleaner Production*, 206, 326–335. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.168>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications, Inc.
- Dani, R., Tiwari, K., & Negi, P. (2021). Ecological approach towards sustainability in hotel industry. *Materials Today: Proceedings*, 46, 10439–10442. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.12.1020>
- Eskerod, P., & Đurić, J. (2018). Motivations for and Comparisons of Green Certificates within the Hotel Industry. *Universal Journal of Management*, 6(6), 179–189. <https://doi.org/10.13189/ujm.2018.060601>
- Floričić, T. (2020). Sustainable Solutions in the Hospitality Industry and Competitiveness Context of “Green Hotels.” *Civil Engineering Journal*, 6(6), 1104–1113. <https://doi.org/10.28991/cej-2020-03091532>
- Goodland, R. (1995). *The Concept of Environmental Sustainability*.
- GSTC. (2016). *Global Sustainable Tourism Council, GSTC Industry Criteria. 3*.
- Güçer, E., & Özdemir, G. (2018). Food Waste Management within Sustainability Perspective: A Study on Five Star Chain Hotels. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(1), 280–299. <https://doi.org/10.21325/jotags.2018.187>

- Guzzo, R. F., Abbott, J., & Madera, J. M. (2020). A Micro-Level View of CSR: A Hospitality Management Systematic Literature Review. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(3), 332–352. <https://doi.org/10.1177/1938965519892907>
- Haldar, S. (2019). Towards a conceptual understanding of sustainability-driven entrepreneurship. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, csr.1763. <https://doi.org/10.1002/csr.1763>
- Han, H. (2021). Consumer behavior and environmental sustainability in tourism and hospitality: A review of theories, concepts, and latest research. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(7), 1021–1042. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1903019>
- Hart, S. M. (2010). Self-regulation, Corporate Social Responsibility, and the Business Case: Do they Work in Achieving Workplace Equality and Safety? *Journal of Business Ethics*, 92(4), 585–600. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0174-1>
- Hu, M. (2021). 2019 energy benchmarking data for LEED-certified buildings in Washington, D.C.: Simulation and reality. *Journal of Building Engineering*, 42, 102475. <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2021.102475>
- Ichinose, T., Lei, L., & Lin, Y. (2017). Impacts of shading effect from nearby buildings on heating and cooling energy consumption in hot summer and cold winter zone of China. *Energy and Buildings*, 136, 199–210. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2016.11.064>
- Ioannidis, A., Chalvatzis, K. J., Leonidou, L. C., & Feng, Z. (2021). Applying the reduce, reuse, and recycle principle in the hospitality sector: Its antecedents and performance implications. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3394–3410. <https://doi.org/10.1002/bse.2809>

- Iorgulescu, M. C. (2020). *An Insight Into Green practices and Eco-Labels in the Hotel Industry*.
- Jasinskas, E., Streimikiene, D., Svagzdiene, B., & Simanavicius, A. (2016). Impact of hotel service quality on the loyalty of customers. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 559–572. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1177465>
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 5–17. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2012-0180>
- Jurasz, J., Canales, F. A., Kies, A., Guezgouz, M., & Beluco, A. (2020). A review on the complementarity of renewable energy sources: Concept, metrics, application and future research directions. *Solar Energy*, 195, 703–724. <https://doi.org/10.1016/j.solener.2019.11.087>
- Khatte, A., McGrath, M., Pyke, J., White, L., & Lockstone-Binney, L. (2019). Analysis of hotels' environmentally sustainable policies and practices: Sustainability and corporate social responsibility in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2394–2410. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2018-0670>
- Kibert, C. J. (2016). *Sustainable Construction: Green Building Design and Delivery*. Wiley.
- Kim, J. T., & Yu, C. W. F. (2018). Sustainable development and requirements for energy efficiency in buildings – The Korean perspectives. *Indoor and Built Environment*, 27(6), 734–751. <https://doi.org/10.1177/1420326X18764618>
- Kim, J.-M., Son, K., & Son, S. (2020). GREEN BENEFITS ON EDUCATIONAL BUILDINGS ACCORDING TO THE LEED CERTIFICATION. *International Journal of Strategic*

*Property Management*, 24(2), 83–89.

<https://doi.org/10.3846/ijspm.2020.11097>

Kim, Y. H., Barber, N., & Kim, D.-K. (2019). Sustainability research in the hotel industry: Past, present, and future. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(5), 576–620. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1533907>

Luo, K., Scofield, J. H., & Qiu, Y. (Lucy). (2021). Water savings of LEED-certified buildings. *Resources, Conservation and Recycling*, 175, 105856. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105856>

Martínez, P., Herrero, Á., & Gómez-López, R. (2019). Corporate images and customer behavioral intentions in an environmentally certified context: Promoting environmental sustainability in the hospitality industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, csr.1754. <https://doi.org/10.1002/csr.1754>

Mayring, P. (2000). *Qualitative Content Analysis*. 2000, 1.

Melissen, F., Cavagnaro, E., Damen, M., & Düweke, A. (2016). Is the hotel industry prepared to face the challenge of sustainable development? *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 227–238. <https://doi.org/10.1177/1356766715618997>

Mohsin, M., Rasheed, A. K., Sun, H., Zhang, J., Iram, R., Iqbal, N., & Abbas, Q. (2019). Developing low carbon economies: An aggregated composite index based on carbon emissions. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 35, 365–374. <https://doi.org/10.1016/j.seta.2019.08.003>

Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M.-V., Verma, R., Mondéjar-Jiménez, J., & Vargas-Vargas, M. (2014). The Impact of Environmental Certification on Hotel Guest

- Ratings. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 40–51.  
<https://doi.org/10.1177/1938965513503488>
- Pham, D. H., Kim, B., Lee, J., & Ahn, Y. (2020). An Investigation of the Selection of LEED Version 4 Credits for Sustainable Building Projects. *Applied Sciences*, 10(20), 7081. <https://doi.org/10.3390/app10207081>
- Purwanto, E. H., Setyoko, A. T., & Dewantoro, A. (2020). *Relationship of basic principles in ISO 14001, ISO 50001, green building and zero emission building (ZEB)*. 030030. <https://doi.org/10.1063/5.0000634>
- Reid, S., Johnston, N., & Patiar, A. (2017). Coastal resorts setting the pace: An evaluation of sustainable hotel practices. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 11–22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.07.001>
- Reis, A. V., Neves, F. D. O., Hikichi, S. E., Salgado, E. G., & Beijo, L. A. (2018). Is ISO 14001 certification really good to the company? A critical analysis. *Production*, 28(0). <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20180073>
- Robichaud, L. B., & Anantatmula, V. S. (2011). Greening Project Management Practices for Sustainable Construction. *Journal of Management in Engineering*, 27(1), 48–57. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000030](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000030)
- Robinson, S., & Singh, A. J. (2019). The Impact of Green Labels on U.S. Hotel Net Operating Income: Operating Statements Analyses. *Journal of Sustainable Real Estate*, 11(1), 156–173. <https://doi.org/10.22300/1949-8276.11.1.156>
- Sajjad, A., & Shahbaz, W. (2020). Mindfulness and Social Sustainability: An Integrative Review. *Social Indicators Research*, 150(1), 73–94.  
<https://doi.org/10.1007/s11205-020-02297-9>

- Salas-Zapata, W. A., & Ortiz-Muñoz, S. M. (2019). Analysis of meanings of the concept of sustainability. *Sustainable Development*, 27(1), 153–161. <https://doi.org/10.1002/sd.1885>
- Serrano-Baena, M. M., Triviño-Tarradas, P., Ruiz-Díaz, C., & Hidalgo Fernández, R. E. (2020). Implications of BREEAM Sustainability Assessment on the Design of Hotels. *Sustainability*, 12(16), 6550. <https://doi.org/10.3390/su12166550>
- Sozer, H. (2010). Improving energy efficiency through the design of the building envelope. *Building and Environment*, 45(12), 2581–2593. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2010.05.004>
- Sun, C.-Y., Chen, Y.-G., Wang, R.-J., Lo, S.-C., Yau, J.-T., & Wu, Y.-W. (2019). Construction Cost of Green Building Certified Residence: A Case Study in Taiwan. *Sustainability*, 11(8), 2195. <https://doi.org/10.3390/su11082195>
- Suzer, O. (2019). Analyzing the compliance and correlation of LEED and BREEAM by conducting a criteria-based comparative analysis and evaluating dual-certified projects. *Building and Environment*, 147, 158–170. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.09.001>
- S.W. Chan, E. (2013). Gap analysis of green hotel marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(7), 1017–1048. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2012-0156>
- Wu, P., Song, Y., Shou, W., Chi, H., Chong, H.-Y., & Sutrisna, M. (2017). A comprehensive analysis of the credits obtained by LEED 2009 certified green buildings. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 68, 370–379. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.10.007>
- Yousaf, Z., Radulescu, M., Nassani, A., Aldakhil, A. M., & Jianu, E. (2021). Environmental Management System towards Environmental Performance of

Hotel Industry: Does Corporate Social Responsibility Authenticity Really  
Matter? *Engineering Economics*, 32(5), 484–498.  
<https://doi.org/10.5755/j01.ee.32.5.28619>

Zabalza Bribián, I., Valero Capilla, A., & Aranda Usón, A. (2011). Life cycle assessment  
of building materials: Comparative analysis of energy and environmental  
impacts and evaluation of the eco-efficiency improvement potential. *Building  
and Environment*, 46(5), 1133–1140.  
<https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2010.12.002>



## 9 Appendices

### Appendix 1

Interview 1: Peter Buocz

#### Moderator:

Die erste Frage, mit der ich beginnen würde, ist, was halten sie von dem Begriff Nachhaltigkeit in Bezug auf die Hotellerie?

#### Interviewee:

Grundsätzlich ist der Begriff Nachhaltigkeit leider Gottes ein sehr inflationärer und es gibt ja kaum mehr ein Unternehmen, das nicht sagt, ich möchte nachhaltig sein oder wir sind nachhaltig oder wir wollen das nachhaltigste Hotel, wir wollen die nachhaltigste Tourismusregion sein. Für mich ist dann ein Unternehmen wirklich nachhaltig egal in welchem Bereich Unternehmer Tätigkeit und damit ist, natürlich auch für die Hotellerie, wenn alle 3 Komponenten erfüllt sind. Und damit meine ich die, nun ja das haben die meisten Menschen im Kopf bei Nachhaltigkeit, die ökologische Nachhaltigkeit also alles, was getan wird, um die Umwelt zu entlasten. Mit Ressourcen möglichst sparsam umzugehen, Co 2 Abdruck zu vermindern, also dass ist die ökologische Nachhaltigkeit. Mit den anderen beiden schaut es schon ein bisschen anders aus. Das haben dann leider nicht mehr so viele am Radar, ist selbstverständlich auch die ökonomische Nachhaltigkeit und da sind wir gerade in der Hotellerie dann stark unterwegs. Was ist die Zielsetzung am Jahresende die Gewinnmaximierung oder ist die Zielsetzung einen gesunden Betrieb über eine lange Zeit gesund zu halten und eben nicht die Momentane, diesen Druck, den Sie insbesondere in Ketten und vor allem Aktiengesellschaften haben, wo es tatsächlich um Gewinnmaximierung geht, also da haben wir hier die ökonomische Nachhaltigkeit. Und für mich aus persönlicher Motivation fast das Wichtigste derzeit überhaupt und komplett außer Acht gelassen ist die soziale Nachhaltigkeit. Die ist jetzt vielleicht in den Betrieben nicht ganz so sondern eher vielleicht in den Regionen sei jetzt Investitionen in Sachen Tourismus was hat die Bevölkerung davon Mitspracherecht aber natürlich auch im Betrieb und da reden wir schon von nachhaltigen Dingen, Gleichberechtigung, Equal Pay, Umgang mit Mitarbeitern. Wenn diese 3 Dinge erfüllt

oder zu gleichen Teilen betrachtet werden, dann ist für mich ein Unternehmen, ein Betrieb nachhaltig und damit bedeutet für mich das auch in der Hotellerie.

**Moderator:**

Vielen Dank, gleich dazu auch wo sie auch gesagt haben es geht oft um Profit wie denken sie das man betriebliche Nachhaltigkeit oder kann man mit betrieblicher Nachhaltigkeit einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz gerade zum Beispiel in Städten wie Wien erreichen? Hat man damit eine Möglichkeit oder ist man da eher einen Schritt zurück gegenüber den anderen Hotels?

**Interviewee:**

Nein ich glaube, wenn wir das richtig einsetzen, ich weiß jetzt nicht unbedingt ob es eine Wettbewerbsgeschichte ist, aber ich habe es vorher erwähnt, also ich glaube zum Beispiel, dass die Privathotellerie hier, wenn wir etwas richtig kommunizieren und richtig macht sehr wohl einen Vorteil gegenüber der Ketten-Hotellerie hat, weil Gewinn Maximierung am Ende des Jahres heißt vielleicht auch Dienstleistungsqualität zu reduzieren. Schauen wo es grad noch geht und wenn ich dieses Ziel nicht vor Augen hab, sondern eben sage ich will langfristig Kunden an mich binden, ich reduziere nicht die Dienstleistung, ich investiere in mehr Mitarbeiterinnen als es vielleicht irgendwie operativ geht aber diese Service Qualität aufrecht zu halten bedeutet am Jahresende weniger Gewinn. Also man muss es sich leisten können, man muss es sich leisten wollen das ist auch ein ganz wesentlicher Punkt das man es sich auch leisten will. Ihr Professor, der uns vermittelt hat, das Unternehmen als solches ist ein Paradebeispiel dafür, weil sein Vater, der mein Chef ist, für alle 5 Häuser verantwortlich, ich bin im Unternehmen 30 Jahre ja jetzt im August und wir haben viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die so lange da sind das kostet Geld aber da ist die ganz ganz klare Zielsetzung seitens des Vaters ich will ein gesundes Unternehmen meinen Söhnen übergeben, ganz andere Zielsetzungen.

**Moderator:**

Wenn man dazu noch etwas verbinden könnte, würde ich Fragen gibt es irgendwelche bestimmten Praktiken, die man die man anwenden kann damit man wirklich eher in diese Richtung der betrieblichen Nachhaltigkeit sich bewegen?

**Interviewee:**

Grundsätzlich ist es so, ich tue mich da relativ leicht ich weiß, da ich diese Entscheidungsbefugnis hab das ist also bei uns gibts einfach Equal Pay das brauch ja keine Strategie und nix wenn er sagt bei mir verdient die Frau genauso viel wie ein Mann das ist eine Entscheidung wenn sie es wollen irgendwann getroffen. Das was ich vorher beschrieben hab das hängt dann von den Eigentümerverhältnissen ab und wie die einzelne Person tickt, das kann auch ein privates, das heißt ja nicht generell das ein privater voraus die Langfristigkeit hat, es gibt genug privat betriebe wo der Eigentümer sich um ein Betrieb als solches gar nicht kümmert und einen Geschäftsführer hat und dann am Ende so und soviel Geld haben möchte, Wurst wie er das erreicht. Das hängt dann sehr stark von den Eigentümerstrukturen und der Zielsetzung des Unternehmens ab.

**Moderator:**

Vielen Dank so zur zweiten Frage. Die zweite Frage dreht sich um Zertifikate, wie stehen sie zu Nachhaltigkeit Zertifikaten die man zum Beispiel in der Industrie anwenden kann?

**Interviewee:**

Wir haben es auch, alle unsere 5 Hotels sind mit österreichischen Umweltzeichen ausgezeichnet, aber ich habe bewusst das österreichische Umweltzeichen welches in Österreich derzeit das strengste und wenn man das erfüllt, was sich wirklich auf die Fahnen schreiben kann, dass man zu mindestens da geht es fast nur im ökologischen Bereich, heißt ja auch Umweltzeichen. Ich finde es gut, Ich finde es gut weil es ein ohne so einen Druck von außen und Beratung und vor allem nicht nur Druck sondern auch Beratung und Vergleich, wo kann man was ansetzen durch ein Monitoring das ja beim österreichischen Umweltzeichen ständig stattfindet es ist nicht einmal mit einmal erledigt, sondern man hat Zwischenprüfung und alle 5 Jahre muss man es komplett erneuern also da ist schon Druck da. Was ich nicht so gut finde, ist der Wildwuchs und was ja auch gemacht wird ist sich Zertifikate umwerben da es dann ganz schnell ins Greenwashing geht und es nur aus Marketingzwecken gemacht wird. Bei uns ist es so natürlich bauen wir es bei uns im Marketing ein, frei nach dem

Grundsatz „Tue Gutes und berichte davon“ aber es ist aber wir haben nicht das österreichische Umweltzeichen damit wir damit Werbung machen können, sondern weil wir einfach dahinterstehen. Und wie ich vorhergesagt es betrifft den ökologischen Bereich muss man schon ganz klar sagen dass vieles davon noch unter ökonomischen Druck entsteht. Umstieg auf LED heißt ja nicht nur ich spare den CO2 Ausstoß, sondern ich verwende viel weniger Strom, ich habe eine niedrigere Stromrechnung. Oder ich arbeite zusammen mit „United against waste“ ganz eine coole Geschichte gewesen wo Studenten bei uns in der Küche waren 2 Wochen und jeden, ja von 100% der Teller die vom Restaurant in die Küche gekommen ist abgewogen haben was an Restmüll übrig bleibt und in der Küche der Restmüll wir einfach ein System gefunden haben wo wir die Lebensmittelverschwendung dramatisch reduziert haben und das hat mehrere Effekte gehabt einerseits, wir verwenden, wir haben mal die Lebensmittelverschwendung, dieses Hauptziel reduziert und Lebensmittelverschwendung reduzieren wer immer es tut ist gut aber damit haben wir auch unseren Wareneinsatz reduziert also da ist das Endergebnis ein positives Ergebnis und ich komme wieder auf die sozialen Aspekte und was man nicht unterschätzen kann grad bei jüngeren Menschen die bei uns arbeiten, lernen oder so aber was mich selber überrascht in welcher starker Form Mitarbeiterinnen zu uns sagen ich finde es cool dass wir das machen, ich bin stolz das ich in einem Unternehmen arbeite das sich sowas annimmt und das ist ein zusätzlicher Wert unterschätzen darf.

**Moderator:**

Vielen Dank wenn man dann gerade auch wieder über die Nachhaltigkeit redet und sie ja jetzt auch gerade schon 2-3 Punkte erwähnt haben, zum Beispiel Strom und mit der Waste Reduction usw. gibt es da bestimmte Punkte wo sie sagen das müsste eigentlich ein Standard sein für die für die Hotellerie gerade vielleicht auch auf Wien bezogen oder Österreich die eigentlich man sagen soll heutzutage wie die Nachhaltigkeit Lage ist etc. sollte man auf jeden Fall bei sich aufbauen Wasser Energie bezogen etc.?

**Interviewee:**

Ja, unbedingt nicht natürlich nur auf die Hotellerie bezogen und da gibt es ja auch viele politische Forderung danach weiter auch dagegen aber ja im Hotelneubau heute

nicht mit Photovoltaik und all dem auszustatten und heutzutage noch immer Gasheizung man muss sicher alles was das betrifft was die Hardware betrifft teilweise unterscheiden zwischen Ferien und Stadthotellerie weil du in der Stadthotellerie in vielen Dingen halt viel stärker eingegrenzt bist als in der Ferienhotellerie was zum Beispiel Photovoltaik wenn du in einer Schutzzone bist oder insbesondere die Energie Anbindung, Wärmepumpe und das alles was einem auf dem Land zur Verfügung steht und Platz braucht haben wir halt nicht ja, aber trotzdem im Neubau kann ich das halt berücksichtigen und ja würde ich begrüßen.

**Moderator:**

Gerade wenn wir dann auch ein bisschen zum Bau kommen zum Sprechen, würde ich gerne fragen, ob es einen signifikanten Unterschied machen würde sehr nachhaltiger zu bauen, anstatt so zu bauen wie jetzt gebaut wird? und ob diese Kosten, die dann vielleicht auch entstehen auch einen Effekt auf die Investoren haben oder auch noch selber aufs Unternehmen, dass man sagt OK wir können einfach nicht von dem was wir übrig haben um dann auf so nachhaltige Weise zu bauen obwohl es eigentlich wichtig wäre?

**Interviewee:**

Da kann ich mich an ihrer vorherigen Frage halten, wenn es vorgeschrieben ist, würde diese Diskussion, würde diese Fragestellung obsolet sein und ich glaube Sie hören es heraus, wo mein Herz pocht, also ich kann es mir keine Argumente vorstellen heute nicht nachhaltig zu bauen das wäre doch absurd auch auf Investoren bezogen bei guter Dinge ich bin nicht in der Position und habe noch nie solche Rechnungen angestellt aber ich kann mir nicht vorstellen dass man heute mit bewusst nicht nachhaltigen bauen, also wenn ich heute so baue und wissenend dass sie dann mehr Energie verschwende oder mehr brauche als wenn ich gescheit baue, für mich stellt sich andere Frage und ich glaube auch nicht dass das heute wirklich neu gebaut wird das jetzt noch so dramatisch das heute schlecht gebaut wird das glaub ich eh gar nicht, ich glaube es wird die entscheidende Frage ist wie nimmt es der Kunde an, wo gehst du in einen Bereich ich sag jetzt wenn du Wasserverbrauch, ist jetzt zum Glück in Wien derzeit noch gar kein Thema weil diese Stadt gesegnet ist aber was akzeptiert ein Gast der ja für ein Doppelzimmer 250€ zahlt und dann rinnt es nur aus der Dusche raus weil

wir einen Wasserbegrenzer eingesetzt haben oder wir kühlen nur noch also ich habe jetzt eine komplett neue Klimaanlage endlich wir hatten gar keine hatten aber das ist wirklich technisch am höchsten Stand aber da kann ich nur 5 Grad gegenüber der Außentemperatur runtersenken mehr geht nicht und da haben wir Amerikaner die gewohnt sind 16 Grad zu haben, den kann ich nicht befriedigen, das ist halt eine Abschätzung wo ich sag was ist mir das wert oder wir werden uns im Hotel City Zentral für unser Haus das jetzt am längsten geschlossen war habe ich alle Minibars entfernen lassen, weil es auch aus Nachhaltigkeit Gründen nicht mehr dafür, 55 Eiskästen dafür dass wir einen Tag 10 bis 15 Mineralwasser verkaufen ist ja eigentlich absurd aber gleichzeitig traue ich mich das nicht Hotel Stefanie obwohl es genauso absurd ist weil wir hier ein ganz andere Gäste Klientel und noch einen anderen Preis haben.

**Moderator:**

Vielen Dank ich würde noch eine letzte Frage stellen die haben Sie schon ein bisschen beantwortet da sie auf die ökonomische, ökologische und auch das soziale ein bisschen geredet haben, wenn man dann zu Corporate Social Responsibility kommt es bezieht sich ja auch am Ende des Tages auch auf den Gast und würden sie sagen dass es bestimmte Wege geben muss oder weisen gibt mit dem man auf das Nachhaltigkeitsbewusstsein des Gastes in der Hotel Journey beeinflussen kann und neu beibringen könnte?

**Interviewee:**

Ich glaube das es umgekehrt laufen wird, dass es immer mehr Menschen gibt die es als Gäste einfordern. Also ich setze da ganz stark auf euch wenn ich das so sagen darf, ihre Generation und wir merken es ja auch das Thema bei den Gästen von Haus aus viel präsenter ist und nicht die Hotellerie die Erzieher sein müssen sondern umgekehrt dass die Gäste uns ziehen oder in unserer Branche es einfach immer mehr einfordern.

## Appendix 2

Interview 2: Sarah Berger

**Moderator:**

The first question I would like to ask what is your take on the term sustainability in general?

**Interviewee:**

So I would say that sustainability is to ensure that we get to use our natural resources for as long as possible and also for younger generations to be able to live safely and comfortably on this planet and this is why we don't only need ecological sustainability but also social sustainability because this goes hand in hand so also that the responsibility for sustainability may truly lies with the companies and not with the individuals. of course everybody could do something but the major responsibility is with us companies in my opinion.

**Moderator:**

I understood it correctly you're from sales and marketing right,so even if you market yourself and you try to sell the hotel when it comes to operational sustainability So what actually happens in the hotel is there something you specifically understand when about this when you promote it as well about the hotel and how the operations work and connected to sustainability?

**Interviewee:**

yeah and so I think what comes first in mind is that we get to stand our ground when it comes to certain values when doing business so that we care for the environment so it's not that we want to generate as many bookings as possible no matter what and no matter the cost to our planet and to our employees we just know it works much better if we care for the employees and the environment as well and some values like our support for the LGBTQ plus community or for non-white people that we say OK this is so important to us that we also create our operations around our values and for saving the environment. I think like the operational that you could do like small changes and that your daily business is around that of course we are still a company that needs to sustain itself and it needs to make a profit in a way but we're not trying to make profits over people.

**Moderator:**

OK thank you very much. The next question that I would go with is as well towards the sales department I would guess with this operational sustainability and making sure that it exists do you think that you can gain a competitive advantage over your competitors that you have around or do you think that this is something that because it's not so popular yet or it is becoming very popular it still sets you back a bit towards your competition?

**Interviewee:**

Not at all actually so we know that sustainability is such a long process I think it took us more than 20 years now to become the hotel that we are now and that we of course would say that it is a certain advantage since nowadays also sustainability is much more of a buzzword than it was like 20 years ago when misses Reitterer already started to do some operational tweekers in the hotel business that I would say does give us an advantage but not because we communicate all the sustainability efforts so we say OK yeah we're so green we do have a photovoltaic panel on our on our roof but because automatically our employees feel more comfortable in the business and that we get to have a very personal touch with our guests and this is something that they really value and I think this is the real reason why we have an advantage or that with our breakfast buffet which is very high quality and not only because it's organic or because we don't have like small plastic packaging and that we have like a really good product that we have here and This is why this is also a part of sustainability that if you treat your employees well then it's automatically better for the company and that we encourage our competitors to also like copy what we do that we know that it ensures our existence in the long run if we all in the tourism industry are working together and if we all follow a sustainable approach so we don't see it as don't copy us and don't be more sustainable because we're going to lose our advantage but we want to like also be kind of a role model so yeah hope this answers your question.

**Moderator:**

Yes, very good thank you. The last point for the first bigger question would be if you would or if you could set some form of mandatory standards in sustainable development now when it comes to operation. Is there something very specific that you could think of maybe one or two where you would say this every hotel should



kind of have waste, energy, and water consumption from for example organic products recycling whatever you could think of something that should be there to really drive the sustainable development?

**Interviewee:**

Yeah something that I can think of which is something small for a hotel but does have a big impact is if you encourage your guests to also arrive sustainably by public transportations or train or maybe also my bicycle and we offer a green bonus when guests arrive by train or by bicycle and we offer a discount of 10% off the room rate and which does not have, so we don't have any costs with it and it's very easy to apply we just check their train tickets and you still have a very huge impact since 80% of the Austrian travellers are still travelling by car of course I know it's much easier to do this in a city where the closest train station is like 5 minutes from us but this is just like a very small thing that you can do but it does have a very big effect. The second one would be of course employees so if you give your employees incentives if you treat them well if they have the possibility to create and to also develop then I think this is also something definitely mandatory and This is why we're not affected by staff shortage most of the time and this is very crucial in my opinion.

**Moderator:**

Thank you very much the second part is about sustaining sustainability certificates so they're for example already for construction a lot of sustainability but also for operations for waste etcetera. What would be your perspective on the sustainability certificates especially since with marketing there is often this perspective of greenwashing as what comes to mind?

**Interviewee:**

I'm pretty sure Mrs. Reiterer a bit more aware of the certificates that we have but we have the Austrian ecolabel and the EU ecolabel as well as organic certifications and we know that it is important to some of the guests that they really check OK what labels do you have and book accordingly but I would say it's not everything of course it gives you credibility and especially for smaller hotels like we are it's a very cost effective way to improve your sustainability so for bigger hotel chains, sometimes

they have like yeah internal ways of really measuring what they do and which we don't have and but especially these bigger hotel chains sometimes create their own eco label which I would be very skeptical about and I think this is also where and the green washing accusation sometimes come from when you like have your own certificate but yes of course there are some certificates where you yeah well you should like raise awareness among people that just because you have a certificate that doesn't automatically mean that it's super sustainable.

**Moderator:**

Would you say there's a possibility of overcoming these challenges, solving these challenges with these kinds of certificates of maybe monitoring or updating, to regulating what kind of standards you're allowed to mark yourself with?

**Interviewee:**

Yeah definitely I think that this would make sense and to have like a like a register maybe by a governmental organization to really declare what the certificate is about and how you receive it also and also to raise awareness that just because somebody does not have a certificate which often is really expensive also especially with like smaller businesses that doesn't mean that they're not sustainable inherently so that they sometimes they do something sustainable but you don't have to put a certificate on it, of course, it's much better for the credibility and as soon as you reach a certain size then you should definitely do it but I think yeah if you like to have a register or if it's just more transparent than it is now with certain labels.

**Moderator:**

Thank you very much, when you look at the whole industry I know you said this now with the employees and with the train tickets etcetera but if you could think of kind of where you put the focus to tackle the first kind of industry sustainability issues for example when we're not in a city where we have this form of water consumption possibilities etcetera would you say what should be the focus on for the industry to look at and to tackle these issues from water from energy what comes to mind?

**Interviewee:**

I mean first of all that you tell yourself this is a process this takes time and money in order to have the technical devices and also to be able to communicate new ways to do things to your team so this you also have to take into consideration that it sometimes takes time to convince your employees to do something and to implement something or adapt that just because it always has been this way doesn't mean that it's always going to be this way so I put the most value on, just let me think for one second, I mean there are so many I can't think of like the one thing in order to tackle the challenges no as I already mentioned I would still say like it's employees because they also carry the values with them and this is who are the people in the end who really are the ones who also do it in the end.

**Moderator:**

Thank you, we talked about as well the traveler the guest already so when you look at the conscious traveler of course it's not about revenue but at the end of the day the hotel does have to sustain itself have to be able to get over water do you think that with the new conscious traveller that we have there's very high potential to create new revenue within the hotel?

**Interviewee:**

Most definitely I think only like last week or two weeks ago the Austrian tourist board published a survey and a study where they showed that environmentally and sustainable aware guests are much more likely and willing to pay more sometimes up to 25% and just when a business does something more sustainable and of course we also know that depending on like our occupancy or on events in Vienna we know that our prices sometimes are quite high but also like this is it gives us the opportunity to also come back from the last three years especially and it's also that we get to implement measures for the sake of sustainability that now we get a system that thoroughly measures how sustainable we are so yeah definitely as I was I would say that the conscious traveler is willing to pay more and to yeah and that we also due to misses Reitterers function as the president of the Austrian hotelier association during the pandemic that we got to be more present in the media and that more and more conscious travelers we're being aware of us.

**Moderator:**

Thank you. The next part because it comes a bit from a development perspective but maybe it's quite interesting if you know this about the hotel since it has been developing for such a long time towards a better and stronger goal. When it comes to the extra cost you talked about as well as time and money even how significant would you say the cost is if you want to really construct and build and develop sustainably?

**Interviewee:**

This is also something from what Misses Reitterer told me and of course I wasn't in the hotel when for instance the passive house was built in 2007 but for instance of course you have to calculate through the amortization what it means to put affordable photovoltaic panel on your roof, solar panel on your roof, since back then in the 2000s this was still very cost intensive still now but now you get funds from the state more easily and I would say I cannot give you numbers with that but she told me that especially considering the price the energy prices last year and now that if they always would have been this way the amortization would have been very low when it comes to I'm generating our own energy so that it is of course worth it to have this photovoltaic panels or that also, we do have like an older part of the building which was built around 1890 and then she got to purchase the property next doors which was also the building was very old and it would not have been profitable to renovate it and when she tore it down and had the opportunity to build a whole new construction building and which is why she decided to build a passive house and that now 15 years later we see that the passive house uses half the energy than the old building does even though they have like almost the samount of rooms so of course if you see this over a longer time then you do see that it's more cost effective to really invest in sustainable measures.

**Moderator:**

Would you say that people or investors nowadays still shy away from projects that might be a bit more costly due to the sustainability factors that have to be included or would you say that the investors are willing to pay this extra amount?

**Interviewee:**

Well of course this is something that you would ideally hope for to see that, to have investors that really also care for the environment but let's be honest that's not always the case and so I think it's also part of your business to carefully choose who your investors are and I think if businesses like ours that we say it's very good when it comes to revenue also that you see in the end that sustainability also creates profitability and I think that you will catch most investors by saying this also is good for business and this is the main reason I've convinced them but other than ideally I would say that of course they are also trying to conserve our environment.

**Moderator:**

Thank you and the last part just really quick is about our corporate social responsibility you talked a bit already about the points like the economic and also the social part of it which you say that it can be really used as well to create a more educated guest when it comes to sustainability awareness because of course there is the conscious traveller already but then there are the travellers as well that just don't care or don't know about it a lot because they have not been educated and if so do you think there's a way on how you can achieve this?

**Interviewee:**

Yes I actually think there is a way I mean we finished our latest project in 2020 where we took the sustainable development goals and dedicated one of the rooms so one of the guest rooms to each goal so we refurbished 17 guest rooms and put some funny upcycling furniture in there in order to raise our guests awareness but also to make them curious about sustainability so that our approach is to communicate it in a charming way since most people when they are on holidays they want to relax and they want to have a good time so in our opinion it does not make sense in this context to be so super strict with our guests to tell them so yeah you have to travel by train or what kind of person are you if you're not vegan and I think this is the wrong approach when it comes to the guests when you're in the hotel which is why they sometimes come into their the SDG room and they're like what's going on here what type of hotel is and this is actually what we want to achieve that their curiosity is sparked by this this furniture for instance and I also wrote my master's thesis on this last year and I asked ask our guests and how they perceived the sustainable development goals and

I was shocked by how many people have never heard of them before even though they were in place for like 7 years already and what I really liked about it is that most of these guests that have never heard of them before, so like 90% that after they stayed with us that they said they at least know that they exist because when you enter our hotel right away and then you have the SDGs like right in front of you and they are so easy to recognize that after they return back home and they encounter the SDGs that they know this is the same that I saw in this hotel I stayed at with this weird upcycling furniture and what is this actually about so I think this is also something if you communicated in a charming way especially on holidays then I think this can be reached very easily.

### **Appendix 3**

Interview 3: Christian Buer

**Moderator:**

What is your take on the term "Sustainability"?

**Interviewee:**

We view sustainability in terms of the classic three pillars of "ecology", "social affairs" and "economy". What is the point of sustainability solely in the socially understood prosperity of the employees or the focus on ecology if the hotel or the region does not make any revenue or profit in the process?

Therefore we support the ESG as similar view on several levels for sustainability in Hotels (OPCO, PROPCO, Management, Operations)

**Moderator:**

What would you understand under operational sustainability?

**Interviewee:**

awareness-raising: design processes in such a way that employees understand the sustainability path and actively accompany it. include in the goal-setting also to make profit in the company. Furthermore, also self-confidently communicate the

sustainability approaches (ecology, social governance) to the guest. This you can transfer also to developers and investors. Making clear that the real estate is one view; the addressing of long-term sustainability is the social responsibility of the owner of the building.

**Moderator:**

In what ways can operational sustainability create an advantage over competitors?

**Interviewee:**

Customer Loyalty in Operation due to identification to the hotel (=brand awareness = Security to feel bound to a product and service!)

**Moderator:**

If you would create mandatory practices which would these include?

**Interviewee:**

It is not just a programme or an aspect. Sustainability must be the awareness process at every stage of hotel development, construction, implementation and operation. Self-awareness must be the path that has to be followed. We need to focus on the social change process we are in when we look at the ecological process. Whether the change to new energy and ecology is necessary is not the question. It is about the responsibility to move into the next decade with a new set of approaches.

**Moderator:**

What is your perspective on sustainability certificates?

**Interviewee:**

Challenge: The majority of certifications issued are environmental and not sustainable. To date, the majority of certifications are operationally focused and do not have a real estate focus. Background: If a 100 room hotel has a total investment of EUR 10 million, what is the responsibility in terms of sustainability? Keeping investment successful and building in demand

**Moderator:**

What sustainability certificates have you come across and are you using any?

**Interviewee:**

Green Sign Hotels, DIN ISO 14001 ff, Certified Green Hotels, Earth Check, TourCert, EU Ecolabel, Green Global; Non!

**Moderator:**

What would you say are key challenges when it comes to certificates?

**Interviewee:**

Following the ESG, the certificates do not have to analyse a single process of the operation but have to capture the complexity as far as the hotel is concerned. This includes not only the property, the employees, suppliers but also the guests and the distribution channel.

**Moderator:**

What operational sustainability practices are key to creating operational sustainability?

**Interviewee:**

In the core, it is the ecological factors such as saving energy, avoiding waste and motivating employees to save energy. In social responsibility, the work-life balance formula of the four-day week is currently being lived. Governance is the question of the social behaviour of the entrepreneur or hotelier (OPCO) and the owner of the property.

**Moderator:**

What practices does the industry put the most value on?

**Interviewee:**



work-life balance formula of the four-day week, avoiding waste, saving energy

**Moderator:**

In your opinion, what should be a focus to tackle the industry's sustainability challenges?

**Interviewee:**

A hotel is a unit of OPCO and PROPCO and the holistic view becomes relevant.

(note: I already referred to this holism in my 1997 publication (ganzheitliche Managementsystem im Hotel). The focus was on the employee

**Moderator:**

What is your take on the conscious traveller and their potential to create revenue?

**Interviewee:**

Growth market. Currently, price and location are the drivers of a decision. But sustainability is currently a soft factor that, in my opinion, also makes 10% higher expenditure at the location acceptable.

**Moderator:**

When it comes to the development/ construction of a hotel, how significant would be the cost to build sustainably?

**Interviewee:**

ESG – the future”

**Moderator:**

Have you decided not to attend a project due to the high extra costs of construction?

**Interviewee:**

Yes, new energy system; collaboration in region = district solution versus single solution

**Moderator:**

What would you say should be standards when it comes to construction?

**Interviewee:**

It will come to standard; process of change fully ongoing

**Moderator:**

How would you say Corporate Social Responsibility is included in operational sustainability?

**Interviewee:**

CSR = SG of ESG.

**Moderator:**

What effect does CSR have on the operational sustainability of a hotel?

**Interviewee:**

See above; it will be part of ESG

**Moderator:**

What CSR practices should a hotel have to create better operational sustainability?

**Interviewee:**

**Integrate Employees in the process of ESG** (see above)

**Moderator:**

Can CSR be used to create a more educated guest when it comes to sustainability awareness? And if, how can this be achieved?

**Interviewee:**

The host in the hotel will not lecture or educate the guest! The host in the hotel (=hotelier & staff) will exemplify the self-defined standard. I refer to the Quality Assurance Model, in which the divergence of the understanding of "guest satisfaction" to "hotel expectations" is set via five levels. Which means: The host (hotel) will explain what it lives and how it lives it. The guest gets involved and will thus perceive the holistic process of consciousness of a hotel. Linearity is replaced by holism and complexity as well as their variance or volatility. This leadership! (VUCA)

**Appendix 4**

Interview 4: Barbara Göttling

**Moderator:**

Die erste Frage würde sich darum bewegen um was halten sie von dem Begriff Nachhaltigkeit?

**Interviewee:**

Also, ein Thema das wichtig ist und ein Thema sein sollte. Ich glaube, es ist schwieriger, wenn man das nochmal ein bisschen unterteilt auch im Bereich Luxus Hotellerie ja, weil natürlich jetzt muss man sich auch eingestehen Luxus sehr wenig mit Nachhaltigkeit zu tun hat das passt einfach nicht zusammen, also das kann jetzt auch gerne schönreden, aber ich glaube nicht, dass die Leute, sie nutzen Private Jet die Leute gehen shoppen bekommen die Handtasche fünfmal verpackt in Boxen und ich weiß nicht. Da tue ich mich schwer so ein bisschen, was das Thema Nachhaltigkeit und Luxus hat ja schon auch immer Sehr viel mit Übermaß und Völlerei und so weiter zu tun ja, aber trotzdem sollte man versuchen, das, was man machen kann, umzusetzen. Und da gibt es sicher Dinge, die jetzt, auch wenn sie vom Gast her nicht angenommen werden. Ich glaube, wir tun uns schwer, das so zu übermitteln, weil zum Beispiel jetzt Basics keine Ahnung. Mülltrennung in Zimmern kann ich jetzt schon vorgeben. Ob, also es wird nicht gemacht, ja, also die Sache ist auch immer wird angenommen. Weil die Leute präsentieren sich natürlich immer sehr gerne sehr nachhaltig, aber die

Umsetzung ist ja meistens nicht ganz so realistisch, ja, also ich glaube Nachhaltigkeit auch hat sehr viel zu tun mit Ressourcen oder Nutzung und Einsatz von Heat, Light, Power zum Beispiel, ja, da haben wir Einfluss darauf, irgendwie Wasserverbrauch, Energie, Wärme, Kälte, also wirklich jetzt klassisch diese Energiethemen beim Thema Nachhaltigkeit und für uns bei Hyatt zum Beispiel spezielles Nachhaltigkeit auch ein Riesen Thema was Foodwaste zum Beispiel betrifft, ja, also wirklich zu schauen, dass Dinge nur so produziert werden, wie man sich wirklich verbraucht, Dinge, die übrig bleiben, auch gut zu verwerten und also foodwaste ist für uns generell ein großes Thema, oder dann gut zu verbrauchen. Ja, also. „Too good to Go“ keine Ahnung, gerne nochmals Sachen an den Mann zu bringen, auch bei Mühl jetzt irgendwie pressen und so weiter. Also das sind. Dinge, die wir beeinflussen können, also Nachhaltigkeit generell sollte ein Thema sein, weil ich glaube, dass wir sehr viel beitragen können. Aber man muss ein bisschen differenzieren bis wohin das möglich ist.

**Moderator:**

dass auf jeden Fall? Das hatte ich auch so ein bisschen gemerkt. Auch schon bei vorherigen Interviews, das oft dann zwischen Luxusgütern natürlich dann so ein bisschen unterschieden wird, wenn man dann aber auch gerade schon über Mülltrennung und auch Energy Saving und so weiter redet, wenn sie trotzdem sagen, dass man auch in der Luxusategorie mit guter betrieblicher Nachhaltigkeit ein competitive Advantage ja gegenüber der Konkurrenz kreieren kann oder macht es keinen Unterschied am Ende diese kosten Punkte, die man vielleicht spart wenn man bisschen besser mit dem Wasser und mit der Energie umgeht.

**Interviewee:**

Also ich glaube, dass für uns das ein Thema ist, weil es Kosten managed und Kosten reduziert. Ich glaube nicht, dass ein individueller Gast im Luxusbereich ein Hotel auswählt, weil es diese Dinge gibt. Was anderes sind Meetings also ich glaube, das sollte man nochmal trennen, es gibt ja auch wie bei uns auch einen großen Meeting Bereich, wo wir auch oben waren, da gibt es ja wohl Firmen, die dann auswählen, wenn man zum Beispiel sagt OK, man ist irgendwie Green Meeting fokussiert, ja und das kann jetzt sein, wie man verwendet keine Papier Blöcke mehr, es gibt nur elektronische Flip Charts. Also jetzt Kleinigkeiten, ja Papier. Aber auch welche Speisen

werden verwendet, wie funktioniert die Lüftung, keine Ahnung, jetzt solche Dinge gibt es dort eine Art eben. Air condition regulierung also da in dem Bereich macht das Sinn und macht einen Unterschied also eher vielleicht bei Meetings im Luxurybereich, der Individual Gast, der Reisende. Also wir haben auch an der Seite von High, wo alle unsere Aktivitäten platziert sind, das hundertprozentig schaut sich das keiner an. Das ist kein Entscheidungsfaktor, also das glaube ich nicht mehr.

**Moderator:**

Wenn man, wenn man verbindliche Praktiken einführen würde, also Standards auch vielleicht dann auf das Luxushotel bezogen, oder auch insgesamt gibt es da welche, die ihnen in den Kopf kommen würden, wo sie sagen, das müsste eigentlich in der Hotellerie für die Nachhaltigkeit an Standards sein, von Praktiken wie zum Beispiel bestimmte Energy Saving Systeme oder Recycling.

**Interviewee:**

Na ja, man hat das ja schon viel versucht in den letzten Jahren. Auch mit natürlich zum Beispiel Bettwäsche nicht täglich zu wechseln, ja, oder das machen wir auch ja Handtücher, die Gäste gerne auch noch ein zweites Mal verwenden, nicht am Boden zu schmeißen oder aufzuhängen, ist so wenn Gäste bei uns hängen lassen, und wir wechseln sie nicht, rufen Sie an und beschweren sich, dass die Handtücher nicht gewechselt wurden. Die Standards finde ich gut in dem Bereich ja, also was wir jetzt auch machen, wieder weil also Corona hat das so ein bisschen gebremst, weil vor Corona waren ja alle Hotels sehr weit auch mit eben kein Single Packaging mehr, keine Plastik Verpackung da hat aber natürlich auch die Welt ein Thema bekommen, weil natürlich viele Firmen gar nicht nachgekommen sind ja, wir haben ja auch nie zum Beispiel Sachen in Plastik verpackt gehabt. Da gab es so viel Rest Ware durch Corona in Plastik. Dass das immer, also dass wir gar nichts anderes beziehen konnten also ich glaub das sind wieder zurückgefallen, was jetzt Packaging betrifft, zum Beispiel ich finde sowas könnte man ruhig sagen, dass man sagt, **nur Paper Packaging, zum Beispiel für Einzelzahnbürsten für das**, also eine so diese da finde ich das gut. Standards einzuführen, wo der Gast mitentscheiden kann, wird wieder schwierig. Ja, also ich glaube, wenn, dann müssten, dass Standards sein, aber genauso für Heat, Light, Power zum Beispiel, wenn das Sinn macht. Finde ich auch gut, ja also alles wo

der Gast jetzt nicht wirklich mitzureden hat. So blöd das klingt aber auch nicht benachteiligt, weil jetzt Slippers in Paper mit einem Paper ummantelt ist oder in Plastik macht für ihn keinen Unterschied. Für die Umwelt sehr wohl, ja, also ich kann mir gut vorstellen, dass da Beispiele gibt, die Sinn machen ja.

**Moderator:**

Okay, sehr schön, dann jetzt zu der Nachricht haltig Nachhaltigkeitszertifikaten. Wie stehen Sie dazu? Haben Sie eine bestimmte Meinung zu solchen Zertifikaten in der Industrie?

**Interviewee:**

Ja, ich habe eine Meinung, weil Natürlich es eigentlich kein Zertifikat gibt das nichts kostet. jetzt die Frage muss man dafür bezahlen, dass mir eine externe Party, also eine Third Party, bestätigt, dass ich das mach, kann ich selber auch zusammenschreiben. Ja, wenn es jetzt irgendwie sagt, es gebe was Staatliches, ja, wo man sagt, da kann man sich registrieren, weil man erfüllt diese Kriterien und dort sind es von mir aus jetzt die Top 10 nachhaltigen Luxushotels und die Top 10 also ich mein. So dann ja, aber jetzt so eine Zertifizierung schaut sich auf der Webseite jemand an. Ob das jetzt irgendwie zertifiziert ist oder nicht glaube ich nicht.

**Moderator:**

Und glauben Sie, dass das dann auch so ein bisschen die Herausforderungen von den Zertifikaten ist? Das es halt nicht so, Zum Beispiel Staatlich reguliert ist, wo man dann halt sagt OK, man bekommt das, wenn man das wirklich erfüllt und da zieht man dann auch einen einen Advantage draus.

**Interviewee:**

Wie Entscheidungen voran selbst jetzt welches Zertifikat eines ist. Was einen kleinen Trust hat? Also ich weiß jetzt nicht welche da ist. Es gibt ja, aber ich mein ein Riesenthema war auch schon Nachhaltigkeit beim Fischfang MSC oder ich meine, das ist dann auch gewaltig in Verruf geraten, weil es doch heißen hat, dass alles nicht so wie gesagt lässt sich jemand MSC zertifizieren noch nein. Früher vielleicht schon, aber da tue ich mir schwer, weil ich meine das waren auch Ziele von uns und wir

hatten bei Hyatt jetzt so und so viel Prozent muss zertifiziert sein, und es gibt ja auch sehr viel bei Gemüseanbau heißt jetzt nicht MSC aber ist jetzt nicht nur bei Fischfang gibt es ja bei vielen Bereichen. Wem glaubt man jetzt und welche kennt der Kunde auch? **Ja also ich glaube es sollte dann, wenn schon was geben keine Ahnung wie so ein Gütesiegel wie eine Art Norm oder etwas wo man sagt das sind die offiziellen Siegel. Die irgendwie kontrolliert werden und da sind auch Sachen, auf die jetzt ein Kunde bauen kann.**

**Moderator:**

OK und ich hab ja gehört das Gebäude hatte einen Brand richtig, dazwischen wenn man dann so ein bisschen zum Bau kommt, wenn man sich dann auch die Projekte von Sustainability und so weiter anschaut, würden sie sagen, dass es Investoren auch gibt, oder auch man selber als Unternehmen, das sagt OK, wir können jetzt vielleicht jetzt nicht unbedingt in der Luxus Branche, aber insgesamt in der Hotellerie, dass man sagt okay, wir können diese und diese nachhaltigen Produkte gar nicht annehmen, weil wir uns einfach nicht leisten können. Oder würden Sie sagen, dass die Industrie schon sehr versucht Nicht wirklich das ganze Geld, was so in Anführungsstrichen übrig bleibt, in diese Richtung zu werfen.

**Interviewee:**

**Also ich generell Hotelprojekte muss man unterscheiden von Neubauten neue Projekte weil zum Beispiel jetzt ein sehr guter Vergleich für uns, ist ja das Andaz was auch zur Hyatt Gruppe gehört. Und das ist im Zuge des Baus mit dem ganzen Gebäudekomplex super nachhaltig gebaut worden. Also die haben spezielle Außenflächen, die Wärme annehmen, im Winter, um zu heizen, aber wieder so abgeben, dass es gekühlt ist, ohne dass man Air condition braucht. Die haben wir generell eine ganz andere Umluft, also Energieverbrauch ist super minimal. Teilweise werden ihm Bau schon Sonnenpanel oder eben Solarpaneele mit eingebaut und auch wieder teilweise zu mitzuversorgen. Also ich glaube, Neubauten werden wirklich schon so gebaut, dass das eigentlich Mit einfließt ja, und zwar in alles, ja also auch ein Wasserhahn, ist ja jetzt kein normaler Wasserhahn, sondern eher auch so ein Wasser Strom Sparauslass da gibt es ja viele, viele Sachen, ja, die da irgendwie mit eingebaut werden können. Bei alten Bauten ist es schwieriger, weil das da ist man natürlich an**

Gegebenheiten gebunden, Sind allein alte Fenster Doppelfenster. Ja, natürlich werden die sowieso da geht es gar nicht um Nachhaltigkeit, da geht es auch um Brandschutz und safety und Security, die werden ja sowieso auch getauscht, entsprechend wo sein muss. Und dann ist schwierig also sozusagen das Geld, das Überbleibt also wäre ich da bleibt nicht viel über. Ja, eine Hotel Operative ist heutzutage schon so geplant, dass der Owner seinen Anteil bekommt, die Management Company und dann bleibt nix, das ist nicht so, dass man Reserven hat für Nachhaltigkeit.

**Moderator:**

Wenn es, wenn es so ein bisschen zum Gast kommt, das ist natürlich jetzt auch wieder die Luxusgüter und die vielleicht nicht unbedingt Luxusgüter, aber die bewussten Reisenden also gerade, wenn es um Nachhaltigkeit geht, die sich schon ein bisschen darüber informiert haben und so weiter. Würden Sie sagen, dass es in die Future bezogen ein gutes Umsatzpotential auch gibt, wenn man sich wirklich ein bisschen auf diese Seite fokussiert? Man hat zum Beispiel das Beispiel, dass das Boutique Hotel Stadthalle. Was sehr auf diese Weise zum Beispiel sich darauf ausgelegt hat, dass dieses Potenzial vielleicht dann weggeht, irgendwann für einen selber, wenn man sich nicht ganz so doll in diese Nachhaltigkeit reinsteigert.

**Interviewee:**

Also ich finde das Beispiel mit dem Stadthalle Hotel super. Die haben ja ganz viel auch durch diese Außenbepflanzung und also die machen ja wirklich viel und die haben da glaube ich zum richtigen Zeitpunkt sich sehr damit so eine Einzelstellung eigentlich eingenommen. Nicht überall sind die Gegebenheiten natürlich möglich. Und es ist wirklich ein spezielles Preissegment, das muss man sagen, also wäre dasselbe Produkt hier würde hier keiner schlafen, weil es interessiert jemanden der 600€ in der Nacht zahlt halt nicht ja. Da gibt es einfach Ansprüche, die sein müssen, der Wasserdruck muss so und so sein. Wir haben dasselbe, auch im Andaz gehabt, wo wir eben aufgrund von eingebauten Sparmaßnahmen oder Nachhaltigkeitsmaßnahmen, Wasserdruck bestimmt reguliert ist ja und das ist schon ein ganz anderes Preissegment, wo Leute sich schon beschwert haben und wir ihnen sogar erklärt haben das ist ein Nachhaltigkeitsaspekt, ja, das ist einfach ein Filter eingebaut, damit halt pro Minute 5 Liter Wasser weniger verbraucht wird. Haben sie gesagt ja, tut das



raus, ja, ich will meinen Wasserdruck haben und da rede ich nicht von dem Gast der 600€ bezahlt, sondern von jemandem, der 150€ bezahlt ja. Also ich glaube, dass sich das sehr schnell weg filtert. Den Leuten ist schon wichtig, dass zum Beispiel jetzt wenn sie essen gehen und wir sagen, wir nutzen nur regionale Produkte, und das wird jetzt nicht Asien oder irgendwas angeliefert, da finden die das toll. Ja, aber viel weiter reicht das nicht mehr. Also ja, das macht Sinn aber ich glaube, es ist. Leider schon ein bestimmtes Level.

**Moderator:**

Zum letzten Punkt. Wäre die Corporate Social Responsibility in Zusammenhang mit der betrieblichen Nachhaltigkeit, wenn sie sagen, das ist oft bestimmter Weise auf jeden Fall eingebunden. Wenn es, wenn es, wenn man das sozusagen angeht

**Interviewee:**

Ja also, wir haben ja von Hyatt auch eine eigene Seite ich. Ich weiß nicht, ob du die gefunden hast. Die globale heißt sogar Social Responsibility Page war unter anderem sehr viel auch zu Corona. Aber natürlich geht es auch um Menschenhandel oder Kinderhandel, schlechte Arbeitsbedingungen und da gehört auch Social responsibility dazu, jetzt einmal im Bereich Umwelt oder Natur, aber eben auch sehr stark Food Waste Welche Nutzung von Chemikalien also, das geht schon, weil das wird schon für uns global vorgegeben. Man hat halt pro Region andere, weil man darf nicht vergessen, auch wenn sich zum Beispiel ein Hotel in Afrika bestimmte Sachen wünschen würde die sind vielleicht dort nicht umsetzbar, also man muss schon immer auch filtern, dann wo befindet man sich nicht überall, ist ja alles so umsetzbar, ja.

**Moderator:**

Bei Corporate Social Responsibility ist ja auch so nicht, dass nur der Gast und nicht nur die Employees und das Management und die Firma, sondern auch der Gast mit inkludiert ist . Was würden Sie sagen, also gerade im Luxus, vielleicht ist es schwieriger, aber gibt es eine Möglichkeit, mit der man durch Corporate Social Responsibility den Ganz etwas erziehen oder weiterbilden könnte? In die Richtung des Nachhaltigkeit Bewusstseins?

**Interviewee:**

Ja, man kann es die Frage ist, ob sie es annehmen, zum Beispiel wir switchen jetzt auch in den Luxushotels auf, zum Beispiel jetzt nur als kleines Beispiel auf große Größen, Shampoo, Conditioner, Duschgel, die aufgefüllt werden, was eigentlich früher nie gemacht wurde in Luxushotels, wenn gesagt hat das ist cheap also ne wenn man einfach so große hat, sondern eben diese Kleinen, die ja eigentlich immer verbraucht werden, weggeschmissen werden. Da switchen wir jetzt auch mit Juni wieder um dann muss man schauen OK, wird das angenommen oder nicht? Dadurch weiß ich jetzt nicht, ja. Man kann sich schon mit erziehen. Also wir hatten auch in den Zimmer teilweise aufgelegt gehabt, dass in Wien Trinkwasser ist, dass man eben auch keine Flaschen verbraucht und es geht ja gar nicht darum, dass man jetzt keinen Umsatz macht, sondern natürlich auch Transport von Glasflaschen ist ja auch ein Thema Nachhaltigkeit. Also das hat keiner angenommen, ja sogar Leere Wasserkaraffen mit Trinkwasser stehen gelassen.

**Appendix 5**

Interview 5: Lisa Dietzel

**Moderator:**

Die erste Frage was wäre was halten sie denn von dem Begriff Nachhaltigkeits im gesamten?

**Interviewee:**

Ja, ich glaube, es ist einfach das zu tun, was am meisten Recycling und Energiesparen und Lokales Sourcing und einfach verantwortlich sein, so viel wie möglich gegenüber der Natur.

**Moderator:**

OK super. Und wenn man, wenn man dann auch schon über Recycling und so weiter redet, ist das, was sie unter betrieblicher Nachhaltigkeit verstehen also dann, wenn man zu dem Operation Part kommt von dem Hotel und der Nachhaltigkeit dazu.

**Interviewee:**

Also ich glaube, es geht einfach um 3 verschiedene Bereiche, die sehr wichtig sind und es geht immer darum was verwendet man für Produkte. Also jetzt in der Küche wo kommen die her, Wie weit ist der Weg, Energie, wieviel Energie recycelt Man, was kann man für Systeme installiert, damit man wenigstens wie sagt man nicht viel Energy Waste. Und aber auch Recycling und diese 3 Sachen für mich, sind das so Pillers. Und diese 3 Pillers machen einen Carbon Footprint aus und man sollte diesen Carbon Footprint so neutral oder so niedrig wie möglich halten und da gibt es ja heutzutage alle möglichen Measurements die da genommen werden können, damit man das weiß was ist mein Carbon Footprint und was kann ich tun, um zu einem gewissen Ziel zu kommen, dass ich auch realistisch erreichen kann.

**Moderator:**

OK, vielen Dank die nächste Frage würde sich ein bisschen darauf belaufen, dass natürlich mit diesem mit diesem Energy Saving und Waste Reduction et cetera natürlich auch die Kosten bisschen runtergehen auf Langzeit gesehen würden sie sagen, dass man mit der betrieblichen Nachhaltigkeit auch einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz schaffen kann, einen competitive Advantage sozusagen kreieren kann?

**Interviewee:**

Natürlich ich glaube, es gibt ganz viele Länder nicht überall auf der Welt, aber es gibt Länder, wo das auch incentivised ist, also wenn man zum Beispiel Recycelt dann ist es billiger, wenn Glas abgeholt wird oder wenn Karton abgeholt wird, als einfach nur Müll, der einfach kiloweise oder volumenweise abgeholt wird, und das wird ja alles verrechnet vom Staat und da gibt es auch billigere Optionen, wenn man recycelt und so viel man aussortiert, da kann man sich was sparen, man kann es sich natürlich auch, wir haben zum Beispiel bei uns im Hotel ein BMS System davon, wenn Sie da ihre Bachelorarbeit darüber machen, dann nehme ich an, das haben Sie schon mal gehört. Das heißt Building Management System, wir haben das zum Beispiel bei uns im Rosewood auch seit der Eröffnung, weil wir halt ein neues Gebäude sind und da ist ein System, das vielleicht als Investment sehr teuer ist, aber dann viel Kosten sparen

kann, weil zum Beispiel, wenn ein Gast das Fenster aufmacht, bei 36 Grad draußen dann funktioniert die Klimaanlage nicht mehr, dann cutet die Klimaanlage und sozusagen kann der Gast nicht das Fenster offen lassen mit der Klimaanlage an. Das heißt, wir sparen die Kosten, die die Energie kosten würde. Das ist eine Airconditioning Full Blast läuft und wir informieren den Gast dann nicht funktioniert das heißt, der Gast ist sozusagen gezwungen, das Fenster zuzulassen und somit sparen wir Kosten auch für diese Energie, die wir sonst verwenden würden und ich glaub initially ist das sicher ein großes Investment, aber ich glaub in 10-15 Jahren kann man das dann wieder einholen, indem man Energiekosten spart.

**Moderator:**

Sehr interessant, wenn man dann auch schon gerade über solche Praktiken redet und solche Systeme gäbe es da was spezifisches, was sie sagen würden, das sollte man als Standard auch, auch wenn man vielleicht noch nicht so viel Investment Kapazität hat aber Praktiken, die man auf jeden Fall als Standard einführen sollte, in der Industrie vielleicht auf Österreich bezogen oder auch auf Europa gibt's da was Bestimmtes, was ihnen in den Kopf kommen würde.

**Interviewee:**

Ich glaube, ein BMS System und Lutron Lichter das sind Technologien die sehr gut funktionieren. Ich glaube, man kann das nicht mandatory machen, weil es sehr teuer ist und das kann sich nicht an jeder leisten, aber man könnte ein Incentive machen, dass wenn man das installiert, dass man gewisse Discounts bekommt vom Staat. Ich weiß nicht, wie es in Österreich ist, das habe ich mich noch nicht damit beschäftigt, aber ich weiß, dass ich vorhin Paris in Frankreich und in Frankreich wird sowas auch incentiviert vom Staat und die erlassen ein dann auch gewisse Steuern, wenn man gewisse Investments machen, das kann man alles absetzen. Und das sollte vom Staat kommen, dass der Staat sozusagen sagt, OK, vielleicht können sie kein Geld dem Hotel geben, für diese System, aber sie können ein paar Steuern erlassen, indem es ein Investment ist für das Gebäude. Und das würde das würde sicher viele mehr Hotels dazu bringen, dazu investieren zu können, weil sie sich das Einsparen woanders.

**Moderator:**

OK, sehr interessant, da die der nächste Punkt geht über Zertifikate und Nachhaltigkeitszertifikate haben sie einen bestimmten Standpunkt zu den Nachhaltigkeitszertifikaten?

**Interviewee:**

Natürlich, ich glaube, jedes Hotel sollte versuchen, Zertifikate zu bekommen, ich weiß es ganz verschiedene Zertifikate gibt. Ich glaube nicht, dass alle Hoteliers informiert sind, was für Zertifikate wirklich gibt und ich glaube, es gibt keine europäische Standardisierung. Also soweit ich wüsste. Ich weiß jetzt zum Beispiel, dass Zuko Hotel, hier in Wien ist ein modernes Hotel. Die haben eine Brand, die in Amsterdam einen ein Hotel hat das eine B-Corp Certification hat. **B Corporation die höchsten Standards von sozialen und Environmental Performance haben, aber das ist auch ich weiß nicht, ob es Europa weit ist, aber ich glaube es ist nicht klar was für Zertifikate es gibt und was das heißt, im Moment ist es eigentlich nur eine Recognition.** Aber ich glaube, da muss noch viel gemacht werden. Ich weiß auch, dass in Österreich und Wien. Das Stadthalle Hotel ist von der Frau Reiterer betrieben mein Team, ich habe ein Green Team. Wir gehen dorthin diesen Sommer und werden uns ansehen, was sie da alles so machen und sie selbst auch im Tourismus. Und im österreichischen Tourismus Verbund tätig und sie sind ein tolles Beispiel von einer Hotelier, die auch in der Regierung involviert ist. Und sie macht viele Sachen im Hotel und hat auch Zertifikate aber ich glaube, man muss da besser die Hotels informieren, was es genau heißt diese Zertifikate, es gibt alle möglichen Zertifikate überall in verschiedenen Ländern und das könnte man in Europa mindestens standardisieren.

**Moderator:**

Sehen Sie bestimmte Probleme? Auch mit diesen Zertifikaten? Die es gibt in der Form und falls es diese Probleme auch gibt, gibt es Möglichkeiten, diese vielleicht zu umgehen, gerade wenn es um Greenwashing auch geht.

**Interviewee:**

**Ich glaube man sollte wirklich ein Standard kreieren und als Land, irgendwie regularisieren, dass die Leute auch genau wissen, was bedeutet dieses Zertifikat zu haben was sind die Standards?** Es gibt ja auch einen 5 Sterne Standard. Wie bin ich ein

5 Sterne Hotel? Und genau das sollte man auch für diese Standards sollte man auch, für die Hotellerie ganz klar Richtlinien Carbon Footprint und so weiter. Das muss messbar sein und ich glaube, heutzutage gibt es das vielleicht so zu einem gewissen Grad, aber ich glaube, es ist auch kein Requirement das jedes Hotel da so gejudged wird, aber ich glaube das sollte man anfangen, weil wenn alle Hotels wissen, dass dann ein Inspektor kommt und dann eine Note gibt, was heute nicht der Fall ist dann, glaube ich, würden Sie sich auch ein bisschen mehr anstrengen. Nicht, dass die Leute sich nicht anstrengen, aber das ist glaube ich nicht eine Priorität heutzutage dafür außer man ist irgendwie inspiriert und hat von sich selbst das folgendes zu machen. Was wir zum Beispiel **Wir haben einen Green Committee im Hotel, das habe ich gegründet, weil es mir wichtig ist. Aber wenn ich das nicht gemacht hätte, dann hätte es auch keiner irgendwie, was dagegen gesagt, dass es nicht gibt, ja, und ich glaube, das sollte man schon. Man sollte jedes Hotel testen und schauen, was wie sie, wie sie den Betrieb sozusagen führen und benoten, und das ist immer ein gutes Incentive, dass die Leute sich ein bisschen mehr im Detail diese Sachen anschauen.**

**Moderator:**

Vielen Dank, wenn wir zu dem zu dem zu dem Reisenden kommen, es ist ja jetzt auch sehr, sehr stark, dass in der letzten Zeit sich der Reisende bisschen bewusster über die Umwelt gedanken macht, etc denken sie, dass das auch für die nächste Zeit ein gutes Umsatzpotenzial kreieren wird, wenn man sich da wirklich darauf fokussiert?

**Interviewee:**

Ich glaube zu einem gewissen Grad schon, es ist leider noch nicht so wichtig, wie ich es gerne hätte, aber es gibt schon bei Gruppen Anfragen zum Beispiel sieht man schon Companies, die sehr Green unterwegs sind, ich weiß nicht Tesla oder irgendwelche Companies, die wirklich sehr Outspoken sind über die Umwelt, wenn die Gruppenanfrage machen und 2 Hotels in Frage kommen und 1 hat einen besseren Carbon Footprint als andere oder eines mehr hat mehr Green Policies als das andere, dann würden Sie das Hotel nehmen, dass das die Greener Policy hat, also das andere. Also es macht schon einen Unterschied. Es ist im Moment noch wenig. Und viele Gäste, ich arbeite im 5 Sterne Bereich, also im 5 Sterne Bereich sind die Gäste auch vielleicht nicht die gleichen wie im 4, 3, oder 2 Sterne Bereich. **Aber ich kann nur 5**

Sterne Business reden und die Leute sind schon begeistert zu erfahren, was man so macht, aber ich weiß nicht, ob sie eine Entscheidung deswegen treffen, eher selten. Aber bei Gruppen ist es schon, weil die Companies, die die Gruppen buchen, die haben auch eine gewisse Reputation und denen ist es schon, da sieht man schon, dass es eine Frage ist die gestellt wird.

**Moderator:**

Sie haben ja auch schon vorher angesprochen, dass ein bisschen kostspieliger ist, wenn man dann doch entscheidet, ein bisschen grüner zu bauen, oder auch grünere Projekte zustarten. Gab es bei ihnen schon mal, dass sie aufgrund der hohen Bau Nebenkosten entschieden haben, ein Projekt nicht zu machen, was vielleicht zu dem grüneren Teil des Unternehmens hätte beitragen können. Einfach, weil die Möglichkeiten nicht da waren?

**Interviewee:**

Nein, Gott sei Dank nicht also in unserem Hotel war es ja eine neue Eröffnung, aber ich glaube, in Hotels die es schon vielleicht seit 20 Jahren gibt. Wir haben zum Beispiel in Paris, war ich in einem 5 Sterne Hotel vor diesem Hotel jetzt. Und wir mussten das Projekt ein paar Mal nach hinten schieben, weil wir einfach das Capital Investment zu dem Zeitpunkt nicht hatten und wir mussten es einfach verspäten, das wurde jetzt schon angefangen aber das ist so ein großer Chunk of Money, dass man einfach, wir hatten ja auch Covid dazwischen. Ich glaube, das hat viele Hotels auch finanziell sehr belastet und da wurden sicher viele Projekte pausiert. Die jetzt wo es der Hotellerie auch wieder besser geht, wieder in die Hand genommen werden können.

**Moderator:**

Okay und gerade jetzt auch noch mal vielleicht zu der Neueröffnung das ist auch ganz interessant. Würden sie sagen, dass Investoren auch zurückschrecken also, wenn man dann vielleicht auch gerade ein neues Hotel aufmacht, dass sie zurückschrecken oder sind würden sie sagen, dass die Investoren eher sagen OK, ich hab eigentlich die Möglichkeit jetzt dazu ich bekomme vielleicht nicht das beste Return on Investment zurück, was ich vielleicht bekommen könnte, wenn wir, wenn wir nicht ganz so diese

extra kosten haben, aber dann trotzdem sagen OK, ich mach das trotzdem einfach, weil der impact größer ist, wenn man dann doch nachhaltig baut.

**Interviewee:**

Ich glaube, wenn man gescheit ist, dann sieht man, dass es als Long Term Investment Geld spart und wenn der Investor das Geld hat, und diese Long Term Vision auf sich zu nehmen, indem man halt in den ersten paar Jahren vielleicht oder in dem initialen Bauprojekt mehr zahlt, wenn Sie die Möglichkeit haben, dann würden Sie das sicher tun. Wir hatten das Glück, dass unser Investor auch als Company sehr grün ist und das ist dann auch für den Investor ein gutes Statement und ich glaube als Investor, vielleicht kriegt man da auch gewisse Deductions und wie gesagt Ich glaube schon, dass alles, was man da investiert, das ist also ein long Term wirklich einen Return on Investment gibt.

**Moderator:**

Das letzte Thema, was ich noch ein bisschen ansprechen wollte, ist Corporate Social Responsibility, und wie diese Ihrer Meinung in die betriebliche Nachhaltigkeit eingebunden ist.

**Interviewee:**

Ich glaube, jede Company, die heutzutage dieses Thema ignoriert, wird auch weniger Talent attracten. Ich glaube das Talent Pool von heute, die Jugend vor allem denen ist das sehr wichtig und ich glaube, ich selbst, aber auch alle möglichen Leute die sich Companies ansehen, die sehen schon ein bisschen so den Social Impact und Environmental Impact Policies und ich glaube, heutzutage ist es sehr wichtig und die Leute, bevor sie sich für einen Job bewerben sehen, schon was hat diese Company für eine Reputation. Es gibt viele companies, die haben schlechten Ruf in terms of Social und Environmental Impact und die haben sicher weniger Talente, die, bei denen sich bewerben, deswegen und das, glaube ich ist ein wichtiger Faktor, den man nicht ignorieren kann heutzutage. Und Rosewood wird zum Beispiel, wenn sie online gehen, unsere Social Responsibility und so researchen und können Sie sehen, das es wirklich ganz viele Sachen gibt alle großen Companies sowie Four Seasons, one and only, jede Company also hotelmäßig, aber auch andere Industrien, was weiß ich whatever kind



of Brands es ist ja auch in der Fashion heutzutage sehr wichtig, dass es sustainable ist, man sieht überall. Adidas hat zum Beispiel eine Riesenkampagne gemacht in Environmental Impact et cetera. Das ist superwichtig heutzutage und das muss Teil einer Corporate policy sein. Und das muss in den täglichen Ablauf auch integriert sein, also das kann, was ganz was simples sein. Hat ein hat eine Company ein Green Committee was tun Sie, gehen Sie raus und helfen? Wir haben vor 2 Wochen den Stadtpark Aufgeräumt als Green Team solche Aktivitäten sind sie involviert in der Community was machen sie? Wir haben zum Beispiel eine zero Plastic Policy und das ist super klar, wir haben keine plastik straws, wir haben keine Plastikflaschen, Rosewood hat immer Zero Plastic Approach, und das finde ich toll. Und ich glaube, das ist auch wichtig, dass man das im täglichen in jedem Hotelzimmer, in jedem Bereich sollte man das sofort sehen.

**Moderator:**

Eine letzte Frage noch dazu, CSR ist ja letztendlich nicht nur für Investoren für Employees gedacht, sondern auch auf auch für den Gast. Denken Sie, dass man damit einen besser gebildeten Gast über das Nachhaltigkeitsbewusstsein kreieren kann und falls ja, wie könnte man das vielleicht erreichen?

**Interviewee:**

Also ich glaube, der Gast muss informiert werden, man kann so kleine Booklets machen, man kann auch kleine Kärtchen machen. Es gibt viele Restaurants wir zum Beispiel auch in unserem Restaurant der neuen Hoheit haben einen kleinen Paragraph auf jeder Seite unseres Menüs, wo unsere Produkte herkommen. Das die Lokal gesourced werden wir nennen das Partners in Providence. Und das ist auf jedem Menü steht, wo alles herkommt, und das es lokal gesourced ist und responsible gesourced ist. Und man muss wirklich so viel wie möglich saisonale Menüs machen. Die Gäste darüber informieren. Warum ist es jetzt gerade Spargel Zeit, ist Erdbeeren Zeit, die kommen lokalen her von nicht weit und man kann das ganz einfach ins Menü schreiben und man kann auch ich weiß, dass zum Beispiel in Hotels auf den Malediven, in jedem Hotelzimmer. Ich war in einem Hotel in den Malediven im Four Seasons als ich für das Four Seasons gearbeitet habe, und dort haben sie so kleine Schildkröten auf dem Zimmer gehabt und haben gesagt OK wenn sie diese Schildkröte kaufen

wollen, dann spenden sie mindestens 20 dollar oder was immer sie spenden wollen und damit helfen sie, so Artificial Reefs zu bauen und die haben dann wirklich so Artificial reefs gebaut, um das Hotel herum auch und das waren so Iron Road reefs wo sich Pflanzen sammeln konnten und mit Fisch Colonies auch und der Gast wurde darauf aktiv angesprochen und sie hatten auch nur so eine kleine Turtle nursery, wo sie verlorene Schildkröten, die wo Eier gelegt wurden, großgezogen wurden. Und sie haben auch die Kinder dort zwischen Baby Turtles gebracht und so richtig das Thema angesprochen. Das es wichtig ist und was getan wird und man konnte das wirklich sofort sehen das es superwichtig ist, den Gast zu informieren was kann der Gast tun. Vor allem, wenn man in einem natürlichen Resort in den Bergen ist oder in der Stadt ist, vielleicht ein bisschen schwierig, aber das kann man auch gleich machen. Wie gesagt im Restaurant, aber jedes Hotel kann, das auf seine Art aktiv ansprechen.

## **Appendix 6:**

Interview 6: Niko Viramo

### **Moderator:**

What is your take on sustainability?

### **Interviewee:**

It is about finding ways to live and work that are in harmony with the environment and that do not deplete natural resources.

### **Moderator:**

What would you understand under operational sustainability?

### **Interviewee:**

Operational sustainability is the practice of running a business in a way that minimizes environmental impact and social costs.

### **Moderator:**

In what ways can operational sustainability create an advantage over competitors?

**Interviewee:**

attract and retain customers who are increasingly concerned about the environment.  
save money on energy and other costs, which can lead to higher profits.  
build a positive reputation, which can make it easier to attract investors and partners.

**Moderator:**

If you would create mandatory practices which would these include?

**Interviewee:**

If I were to create mandatory practices for operational sustainability, they would include the following:

Use of energy-efficient appliances and lighting, Recycling and composting, Sourcing sustainable ingredients, Reducing water usage, Minimizing waste, Promoting employee health and safety, Supporting local businesses

Here are some additional examples of operational sustainability (not mandatory):

Install solar panels to generate electricity, Use water-saving fixtures in the kitchen and bathrooms, Serve food on compostable plates and utensils, Educate employees about sustainability and encourage them to make sustainable choices in their work and personal lives

**Moderator:**

What is your perspective on sustainability certificates?

**Interviewee:**

I believe that sustainability certificates are a valuable tool for businesses that are committed to sustainability. They can help businesses to demonstrate their commitment to sustainability to customers, investors, and partners.

**Moderator:**

What sustainability certificates have you come across and are you using any?

**Interviewee:**

LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), Green Globes, BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), WELL Building Standard, Zero Waste certification, Umweltzeichen (AT), European Ecolabel, ISO Sustainability

I am not currently using any sustainability certificates, but I am considering implementing a LEED certification for my restaurant group in the US

**Moderator:**

What would you say are key challenges when it comes to certificates?

**Interviewee:**

**Cost:** Sustainability certificates can be expensive to obtain

**Time:** It can take time to implement the changes necessary to achieve sustainability certification

**Complexity:** Sustainability certificates can be complex and difficult to understand.

**Moderator:**

If so, what should be done to make sure that these challenges are solved?

**Interviewee:**

Governments should provide financial incentives for businesses to obtain sustainability certificates. Businesses should work together to develop more affordable and efficient sustainability certification programs. Sustainability certification organizations should work to make their programs more user-friendly and understandable.

**Moderator:**

What operational sustainability practices are key to creating operational sustainability?

**Interviewee:**

Energy efficiency: Businesses can save energy by using energy-efficient appliances, lighting, and equipment. Water conservation: Businesses can conserve water by using water-saving fixtures and appliances, and by fixing leaks. Waste reduction: Businesses can reduce waste by composting food scraps, recycling materials, and donating unused food. Sustainable sourcing: Businesses can source sustainable ingredients and products from local suppliers. **Employee engagement: Businesses can engage employees in sustainability efforts by providing training and resources, and by recognizing and rewarding sustainable behaviour.**

**Moderator:**

What practices does the industry put the most value on?

**Interviewee:**

The overall restaurant industry is increasingly focused on sustainability. The practices are the same as above. The challenges in the restaurant industry are mainly:

Food waste: The restaurant industry is responsible for a significant amount of food waste. Water pollution: The restaurant industry is a major source of water pollution. Air pollution: The restaurant industry is a major source of air pollution. Wastewater: The restaurant industry is a major source of wastewater. Energy consumption: The restaurant industry is a major consumer of energy.

**Moderator:**

What is your take on the conscious traveller and their potential to create revenue?

**Interviewee:**

**The conscious traveler is a growing market segment, more in Europe than in the USA. These travelers are increasingly concerned about the environmental impact of their travel, and are looking for ways to reduce their impact.** The restaurant industry can tap into this market by offering sustainable dining options, such as:

Sustainable ingredients: The restaurant could source sustainable ingredients from local suppliers and/or focus on serving increasing amount of vegan and vegetarian

options. Sustainable practices: The restaurant could implement sustainable practices, such as composting food scraps and recycling materials. Sustainable marketing: The restaurant could market itself as a sustainable dining option (but no green washing).

**Moderator:**

When it comes to the development/ construction of a hotel, how significant would be the cost to build sustainably?

**Interviewee:**

The cost of building a sustainable hotel can vary depending on a number of factors, including the size and location of the hotel, the materials used, and the specific sustainability features that are implemented. In general, the cost of building a sustainable hotel is typically still higher than the cost of building a conventional hotel (personal opinion). The following are some of the factors that can contribute to the higher cost of building a sustainable hotel:

Sustainable materials: Sustainable materials, such as recycled content and locally sourced materials, can be more expensive than conventional materials. Sustainable features: Sustainable features, such as solar panels and rainwater harvesting systems, can also add to the cost of construction. Design and engineering: Sustainable design and engineering can require more time and expertise, which can also add to the cost of construction.

Despite the higher cost, there are a number of reasons why a hotel developer might choose to build a sustainable hotel, such as:

Reduced operating costs: Sustainable hotels can often save money on operating costs, such as energy and water costs. Increased value: Sustainable hotels can often command a higher price than conventional hotels. Improved reputation: Sustainable hotels can improve their reputation with guests and investors. Compliance with regulations: In some cases, sustainable hotels may be required to meet certain sustainability standards in order to obtain permits or financing.

**Moderator:**

Have you decided not to attend a project due to the high extra costs of construction?

**Interviewee:**

Yes, I have decided not to attend a project due to the high extra costs of construction. In one case, the project was located in a remote area (Kneissl) and would have required the use of expensive materials and labor. At the end the hotel was never realized at all though.

**Moderator:**

What would you say should be standards when it comes to construction?

**Interviewee:**

I believe that there should be a set of standards for sustainable construction. These standards should be based on the principles of sustainability, such as reducing environmental impact, conserving resources, and promoting social equity. These standards should also be flexible enough to allow for innovation and creativity. Here are some specific standards that I believe should be included in a set of sustainable construction standards:

**Use of sustainable materials:** The use of sustainable materials should be a priority in all construction projects. Sustainable materials include materials that are recycled, reused, or locally sourced. **Energy efficiency:** All construction projects should be **designed to be energy efficient**. This can be done by using energy-efficient appliances and lighting, and by improving insulation. **Water conservation:** All construction projects should be **designed to conserve water**. This can be done by using water-saving fixtures and appliances, and by fixing leaks. **Waste reduction:** All construction projects should be **designed to reduce waste**. This can be done by composting food scraps and recycling materials. **Sustainable transportation:** All construction projects should be **designed to promote sustainable transportation**. This can be done by providing bicycle parking and public transportation access. **Social equity:** All construction projects should be **designed to promote social equity**. This can be done by hiring local workers and by providing fair wages.

**Moderator:**

How would you say Corporate Social Responsibility is included in operational sustainability?

**Interviewee:**

CSR and operational sustainability are closely related. CSR initiatives can help to improve operational sustainability by reducing environmental impact, conserving resources, and promoting social equity. For example, a company that invests in renewable energy is reducing its environmental impact and conserving resources. A company that provides fair wages and benefits to its employees is promoting social equity

**Moderator:**

What effect does CSR have on the operational sustainability of a hotel?

**Interviewee:**

I think CSR can have a positive effect on the operational sustainability of a hotel/restaurant. For example, a hotel (or restaurant) that invests in energy-efficient appliances and lighting is reducing its environmental impact and conserving resources. A hotel that provides fair wages and benefits to its employees is promoting social equity. CSR can also help to improve the operational sustainability of a hotel by attracting and retaining customers. Customers are increasingly looking for businesses that are committed to CSR.

**Moderator:**

What CSR practices should a hotel have to create better operational sustainability?

**Interviewee:**

**Reduce environmental impact:** The hotel can reduce its environmental impact by investing in energy-efficient appliances and lighting, using water-saving fixtures and appliances, composting food scraps, recycling materials, and reducing waste.

**Conserve resources:** The hotel can conserve resources by using energy-efficient appliances and lighting, using water-saving fixtures and appliances, composting food



scraps, recycling materials, and reducing waste. **Promote social equity:** The hotel can promote social equity by providing fair wages and benefits to its employees, hiring local workers, and supporting local businesses.

**Moderator:**

Can CSR be used to create a more educated guest when it comes to sustainability awareness? And if, how can this be achieved?

**Interviewee:**

Yes, I think CSR can be used to create a more educated guest when it comes to sustainability awareness. Here are some ways to achieve this:

Educate guests about the hotel's CSR initiatives: The hotel (or restaurant) can educate guests about its CSR initiatives through its website, social media, and in-person materials. Offer guests opportunities to participate in CSR activities: **The hotel can offer guests opportunities to participate in CSR activities, such as recycling, composting, and volunteering. Partner with local organizations: The hotel can partner with local organizations that are working on sustainability issues.**

By educating guests about sustainability and offering them opportunities to participate in CSR activities, the hotel can help to create a more educated and engaged guest community.

## **Appendix 7**

Interview 7: Sebastian Gruber

**Moderator:**

Die erste Frage handelt es sich um was halten sie von dem Begriff Nachhaltigkeit?

**Interviewee:**

**Ich habe so ein Problem damit, weil es einfach ein zu breiter oder ein sehr breiter Begriff ist, der halt sehr, sehr viel umfasst. Deshalb muss man es runterbrechen oder**

immer dazu sagen, was man damit meint, wenn man von Nachhaltigkeit spricht.

Spricht man jetzt von wirtschaftlicher Nachhaltigkeit, ökologischer Nachhaltigkeit, sozialer Nachhaltigkeit, wir kommen dann glaube ich später dazu, irgendwann zu CSR würde ich dann lieber über ESG sprechen. Aber es ist halt oft austauschbar mit vielen anderen Begriffen, und ich glaube, man muss dazu sagen, was man meint, weil es kann etwas ganz spezielle Meinung es kann aber auch ganz Breites meinen beim weitesten Sinn des Wortes umfasst es halt fast alles, was wir tun, mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

**Moderator:**

Wenn man es dann so ein bisschen mehr eingrenzt, also wenn man dann gerade auch über betriebliche Nachhaltigkeit redet im Unternehmen, haben sie da bestimmte Dinge, die ihnen zum Kopf kommen, direkt?

**Interviewee:**

Ja, müsste ich jetzt mit der Frage antworten was meinen Sie? Damit sprechen wir von ökologischer Nachhaltigkeit, von sozialer oder von wirtschaftlicher Nachhaltigkeit.

**Moderator:**

Genau das ist, das ist da dann wirklich das gesamte Paket, sozusagen alle 3 Punkte mit einem Begriff, egal ob es auf einen spezifisch geht, aber man hat ja dann doch alle 3 Punkte in der betrieblichen Nachhaltigkeit drin.

**Interviewee:**

Also aus meiner Sicht, wenn wir den Begriff betriebliche Nachhaltigkeit verwenden, dann steht trotzdem die wirtschaftliche Nachhaltigkeit wahrscheinlich ganz oben. Weil wenn es um einen Betrieb geht, wo das Wesen darin besteht, dann Geld zu verdienen, also jetzt nicht wegen dem höheren Zweck zu dienen, oder als Think Tank, oder NGO, sondern ein Wirtschaftsbetrieb zu sein, dann wird es den Betrieb nachhaltig nur geben, wenn er nachhaltig wirtschaftet, dass, wenn man sich jetzt zum Beispiel nur auf ökologische und soziale Themen konzentrieren würde aber einfach kein Geld damit verdient dann ist das gut und schön aber dann wird das relativ schnell dann auch das Ende gewesen sein.

**Moderator:**

Wenn man sich dabei vielleicht ein bisschen mehr auf die ökologische Seite bezieht denken Sie, dass man mit ökologischer betrieblicher Nachhaltigkeit einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz schaffen könnte, gerade wenn man sich die Hotels zum Beispiel als Hotel in Österreich oder jetzt zum Beispiel in Wien anschauen würde?

**Interviewee:**

Ja, das denke ich schon also es gibt auch viele Beispiele dafür aus meiner Sicht. Sind so ganz, plump ist das falsche Wort, aber so ganz, ganz fast radikale Beispiele wie das Hotel Stadtteile von Michaela Reiterer, die quasi den ganzen Betrieb den UN SDG untergeordnet hat und würde das fast als Thema des Hotels eigentlich gilt. Geht aber bis hin zu Ferien Hotellerie, die am Frühstücksbuffet, den Käse oder die Butter mit Ökosiegel deklariert oder darauf hinweist, wo der Traubensaft herkommt, von welchem Bauern, aus welchem Ort. Ich denke, schon weil es einfach ganz stark im Bewusstsein der Menschen ist und zukünftige Generationen der Reisenden noch mehr darauf achten werden als es die jetzigen schon tun.

**Moderator:**

Gäbe es verbindliche Praktiken, gerade wenn man vielleicht über die ökologische Nachhaltigkeit auch redet die man einführen müsste, wo sie sagen, das sollte jetzt schon eigentlich ein Standard sein in der ökologischen Nachhaltigkeit? Wieder bezogen auf die Hotellerie.

**Interviewee:**

Ich glaube nicht, also, ich glaube, es ist schwierig, jetzt von regulatorischer Seite so also Einzelmaßnahmen zu definieren, zu sagen, du darfst nur Strom aus Wasserkraft oder Co 2 freien Strom verwenden oder die Lebensmittel dürfen höchstens aus so einem Radius kommen oder müssen Bio sein, Gentechnik frei, was auch immer. Ich glaube, dass der regulatorische Ansatz, nicht auf der Maßnahmenebene, sondern eher auf der System Ebene ansetzen müsste, sagt wie schaffen wir es, ein ganzes System grün zu machen, ohne jetzt zu sagen, du darfst die Zimmer nicht kühlen oder du darfst nur so und so viele Kilowattstunden pro Quadratmeter verbrauchen. Der

Steuerungseffekt glaube ich wirkt stärker im System als in der Maßnahme. Ich glaube auch nicht, dass es eine Körperschaft welcher Art sei es jetzt, Europäische Union oder Vereinte Nationen oder ein Land oder ein Bundesland oder eine Stadt schaffen kann mit Maßnahmen zu einer nachhaltigen oder zu einer Veränderung des Wirtschaftssystems zu kommen, sondern eher mit systemischen Maßnahmen.

**Moderator:**

Wie sie davor auch schon angesprochen haben mit den Zertifikaten. Das war so ein bisschen meine zweite Frage wie stehen sie zu Nachhaltigkeitszertifikaten? Was ist ihr Standpunkt dazu?

**Interviewee:**

Ich finde es grundsätzlich gut, weil es gibt das Sprichwort „you cannot manage what you cannot measure“. Also das macht Dinge messbar und vergleichbar und ich glaube, das ist wichtig. Das Wesen von Zertifikaten, Labels ist ja, dass sie Orientierung geben sollen, das heißt natürlich ist nicht jedes Zertifikat automatisch gut, man muss halt schauen von wem kommt es, was sind die Kriterien dahinter, aber wenn jetzt ein Gutes brauchbares Zertifikat ist, dann stiftet, das ist meiner Sicht Mehrwert, weil es eben Orientierung gibt und Dinge vergleichbar und messbar macht.

**Moderator:**

Wenn Sie sich so das nochmal durch den Kopf gehen lassen, glauben Sie, es gibt bestimmte Herausforderungen, die auch vielleicht gerade auf die Hotellerie bezogen, sich mit Zertifikaten umgeben?

**Interviewee:**

Ja, das es zu viele gibt. Also es gibt ich weiß nicht, wie viele aber Dutzende glaube ich für fast jeden Bereich, angefangen von Lebensmittel Zertifikaten wie einem Gütesiegel, Biosiegel et cetera, bis hinzu einem Gebäude Zertifikat, dann alle möglichen Marschall an Verbrauchsgütern wie zum Beispiel dem Strom Co 2 frei, soziale Zertifikate, Umweltzeichen. Die Krux ist, dass es einfach sehr, sehr viele davon gibt.

**Moderator:**

Zertifikate werden leider auch oft dann mit dem Thema Green Washing in Verbindung gebracht. Glauben Sie, es gibt da bestimmte Wege um dieses Green Washing diesen Green washing Gedanken zu vernichten? Also zum Beispiel sie zu regulieren oder sie von staatlicher Seite aus in die Industrien zu geben?

**Interviewee:**

Ein möglicher Ansatz kann natürlich immer sein, eine Art Akkreditierung eines Zertifikats, das nochmal eine andere Stelle zertifiziert, dass das Zertifikat seine Gültigkeit hat oder seine Relevanz und auf die richtigen Dinge geschaut wurde. Ich glaube aber persönlich eher an Lenkungseffekte des Marktes als regulatorische Lenkungseffekte. Mit der Ausnahme, dass es gibt wahrscheinlich gewisse Bereiche, wo der Staat oder eine andere Körperschaft am besten geeignet ist, etwas zu akkreditieren. Aber wenn es jetzt darum geht, durch Zertifikate dem Nutzer etwas sichtbar zu machen oder ihn von einem Vorteil zu überzeugen dann denke ich muss eher durch User Feedback oder Verbreitung des Zertifikats Relevanz bekommen als jetzt ein Land oder eine Organisation sagt, das ist ein gutes Zertifikat und das nicht. Wobei tschuldigung. Ich möchte noch ergänzen. Der Gedanke kann man spontan im Sagen. Das „nicht“ kann schon wieder ein Thema sein, also jetzt was ich vorhin gesagt habe eher so in puncto White Listing von Zertifikaten, was ich mir schon vorstellen könnte wäre ein Blacklisting zum Beispiel durch Länder, EU, UN etc. wenn es schwarze Schafe gibt, wo klar ist, da stimmen die Geschäftspraktiken nicht, oder man bekommt das Zertifikat zum Beispiel für Gelder oder was auch immer oder es ist tatsächlich nicht das, was es suggeriert, weil man das Gefühl hat, man isst jetzt etwas gesundes, obwohl es eigentlich gar nicht gesund ist, weil die falschen Faktoren gesehen wird, was auch immer sein mag. Ein Black Listing, glaube ich, kann schon dann wieder eine Körperschaft, welche Art auch immer eine Rolle spielen.

**Moderator:**

Es kam oft dieses Thema auch, auch als ich meine Literatur Analyse gemacht habe, dass oft in der Hotellerie auch als Grund Praktiken immer angesprochen wird, energy Saving, Water consumption, Recycling und Waste Management und so weiter.

Würden Sie sagen, dass immer noch, dass dies Hauptpunkte sind, auf die im Moment wert gelegt wird und auch? Wenn man sich die Future anguckt, auch weiterhin diese Punkte am meisten die Rolle spielen oder ist das vielleicht auch noch andere Punkte, die da die dazu?

**Interviewee:**

Ja, denke ich schon und das liegt halt vor allem auch daran, dass wir unsere Nachhaltigkeit stark in Kohlendioxid versuchen zu messen oder unser nachhaltiges Handeln im Verbrauch oder Ausstoß von Kohlendioxid versuchen zu messen. Und all die genannten Punkte zahlen halt genau darauf ein und dann gibt es Maßnahmen, die auch ihre Berechtigung haben und die sinnstiftend sind aber die vielleicht nicht darauf einzahlen und deswegen bekommen sie entweder nicht die Sichtbarkeit oder werden vielleicht einfach nicht in der Form dann auch umgesetzt. Wenn man sagt, es geht tatsächlich um den Ausstoß oder die Vermeidung des Ausstoßes von Kohlendioxid, dann sind die von ihnen genannten Punkte einfach die größten Hebel, wie man auf dieses Ziel hinwirken kann. Das einzige Ziel ist würde ich in Frage stellen, es gibt ja noch viele andere SDG. Es gibt die 6 Bereiche der EU-Taxonomie, wo natürlich auch Kohlendioxid, nämlich die Rolle spielt, aber wo es auch um Biodiversität, um Schutz von Wasserressourcen, um soziale Nachhaltigkeit etc. geht.

**Moderator:**

Dazu kommen wir auf jeden Fall noch ein bisschen später, sie haben es auch schon bisschen angesprochen, als wir über die Competitiveness gesprochen haben der bewusste Reisende. Natürlich oft gesagt, dass der Reisende eigentlich den ultimativen Komfort natürlich haben möchte. Wenn er, wenn er in den Urlaub geht, aber wenn man sich das zum Beispiel anguckt und sagt Okay, wir haben den teilweise dem bewussten Reisenden, wie würden sie das Beurteilen und den, den das Umsatz Potenzial des dieses Neue diesen neuen Kunden anschauen?

**Interviewee:**

Also es gibt ein paar Gedanken dazu das erste ist Mal. Ich glaube, das ist gerade eine Zeiterscheinung ist, dass man sagt, es gibt jetzt die bewusste Entscheidung für ein Hotel, weil es nachhaltig ist und gegen ein anderes, weil es entweder kein Siegel hat

oder vermeintlich nicht nachhaltig ist. Ich denke, das wird sich über die Zeit relativieren. Weil nachhaltige Geschäftspraktiken zum Standard werden, davon bin ich fest überzeugt. Also das jetzt auf booking.com ein eigenes Siegel für nachhaltiges Reisen gibt, ist gut, weil es dem Thema Sichtbarkeit gibt und weil es Betriebe, die in dem Bereich viel Unternehmen auch die Sichtbarkeit gibt und die Promotion, die sie verdienen. Ich denke nur, dass es irgendwann früher oder später traue ich mich jetzt nicht zu sagen, aber irgendwann zwangsläufig sowas wird, wie es ist, klar, dass es Anti Money Laundering und Anti slavery Laws und Anti Child Labor Laws gibt. Also es ist klar, dass man irgendwann kein Handeln nicht jetzt in der Reise, aber auch also im Reisen, aber genauso wenig im, wenn ich mir eine Wohnung kaufe oder welches Auto ich fahre, verändert also alle unser Handeln des Menschen wird diesen Aspekten mehr und mehr untergeordnet werden. Und deshalb glaube ich, wird sich das einfach relativieren. Das ist eine, was ich sagen wollte und das andere ist. Ich glaube, was man nicht verwechseln darf, ist also der bewusste Reisende ist gleichzeitig auch ein mündiger Reisender. Also ich glaube, die Grenze liegt dann schon noch dort und sagt, dass der Reisende möchte auch selbst Dinge entscheiden um ein plakatives Beispiel zu nehmen, weil es mich selbst auch immer wieder stört, obwohl ich mich wirklich schon nachhaltigen Menschen definieren würde. Strohhalme ich glaube nicht, dass das Heil unserer Menschheit darin liegt, dass es keine Plastikstrohhalm mehr gibt, und de facto habe ich noch keine Alternative bekommen die dieselbe Funktion hat wie Plastikstrohhalm, also Glas- Strohalm, Metall-Strohalm, Papier-Strohalm, sind einfach nicht das gleiche und ich glaube jeder, wenn man jetzt den Umweltaspekt des Plastiks wegnimmt, würde jeder sagen von den Varianten das am besten geeignetste ist der Plastikstrohhalm und auch wenn man dann in andere Teile der Welt fährt, sieht man halt das, also was wir in manchen Bereichen als Aktionismus betreiben und formuliert bewusst Aktionismus ist eher ein Tropfen auf dem heißen Stein. Wenn ich in Thailand bin oder vielleicht in Ländern des globalen Südens, da ist die Plastiktüte der Plastik-Strohalm oder die Plastik Einzel Verpackung für Einweg Besteck aus Plastik einfach noch gang und gäbe. Und ich denke, wir sollten schon noch uns überlegen, welche Maßnahmen die richtigen sein sind und nichts wir sollten Plastikstrohhalm zurückführen aber ich glaube, der bewusste Reisende ist auch ein mündiger Reisender, möchte jetzt nicht vorgeschrieben bekommen, was er darf und was er nicht darf, sondern der Komfort sollte schon auch weiterhin erhalten werden,

weil sonst bin ich eher ein Nischen Produkt. Ich sage, das ist jetzt der Ultra Öko Reisende, der halt genau dieses Erlebnis sucht aber das ist nicht die breite Masse und schon gar nicht untere Teile der Mittelschicht, die vielleicht einmal im Jahr verreisen auf Urlaub und dann sich entitelt fühlen zu Komfort und Luxus und nicht dann in der einen Woche, vielleicht auf Dinge verzichten müssen, die sie sonst in ihrem täglichen Leben an Komfort oder nach denen sie sich vielleicht in den anderen 51 Wochen sehnen.

**Moderator:**

Vielen Dank, jetzt kommen wir ein bisschen zum Bau einmal, wenn es gerade immer um Kosten geht natürlich wie signifikant, würden sie sagen, da sind die Kosten für einen nachhaltigen Bau eines Hotels?

**Interviewee:**

Das ist eine sehr schwierige Frage, die man nicht eindeutig beantworten kann. Weil hier die Frage ist wo beginnt Nachhaltigkeit und ab wann ist etwas nachhaltig? Es gibt viele Maßnahmen, die zu signifikanten Mehrkosten führen. Es gibt aber Mindestens genauso viele Maßnahmen, die vielleicht zu gar keinen Mehrkosten führen. Wenn ich einfach ein anderes Heizungssystem verwende, das nachhaltiger betrieben werden kann, dann wieder diskutieren, was nachhaltiger ist, ist es die Verwendung des Mediums also gibt es jetzt verwende ich jetzt Gas oder Pellets oder Luft oder Erdwärme meinetwegen oder ist nachhaltig, weil ich eine Anlage habe, die die nächsten 100 Jahre nicht kaputt gehen wird und wartungsfrei ist, dafür aber vielleicht sagen wir 40 statt 10 und dafür weniger Austausch und Wartung erfordert. Aber natürlich grundsätzlich ist es schon so, dass gewisse Maßnahmen Mehrkosten erfordern und insbesondere ab einem gewissen Punkt, wo ich schon aus meiner Sicht in der Nachhaltigkeit bin, kann ich immer noch mehr machen das würde Mehrkosten. Um Ihnen ein Beispiel zu geben. Wir bauen in Lissabon ein Hotel und ein Studentenwohnheim. Wir haben dort die Planung gemäß, natürlich lokalen Normen et cetera durchgeführt. Wir streben dort ein Gebäudezertifizierung nach LEED-Gold an, also das ist eines dieser Zertifikate und Gold ist ein sehr guter Standard. Es gibt noch Platinum drüber, aber Gold ist schon eigentlich ein guter Standard, wir bekommen ein Energiezertifikat mit A, also der höchsten Note dort, wir liegen im



Verbrauch des Gebäudes, bei ich glaube 45% eines Referenz Gebäudes also wir brauchen 55% weniger Energie, das entsteht vor allem durch Maßnahmen wie Dämmung, bessere Fenster, etc. Das heißt, ich würde sagen, das ist ein nachhaltiges Gebäude könnte ich noch mehr machen? Ja, ich weiß zum Beispiel, ich könnte dort Geothermie als Energiemedium verwenden. Ich weiß aber auch, das würde für jedes der Häuser circa 700000€ mehr kosten und ich weiß auch, zumindest heute zahlt kein Investor deshalb nochmal mehr Geld. Das heißt de facto für uns wird es bedeuten, wenn wir das machen würden, würden wir für die 2 Häuser insgesamt 1400000€ mehr ausgeben, die wir von keinem bezahlt bekommen. Die Frage Wer? Wem? Wer kann darüber urteilen, ob jetzt dieses Handeln, dass wir jetzt gerade betreiben, nachhaltig ist oder nicht, weil aus meiner Sicht wie gesagt, wir bauen ein sehr nachhaltiges Gebäude, das die höchsten Standards erfüllt, aber natürlich ich könnte immer noch mehr machen, ich könnte noch mehr Dämmung machen. Ich könnte noch bessere Fenster. Ich könnte mit Verdunkelungsfolien verkleben, dann vielleicht nur Komfort verloren, aber ich habe weniger Wärme Einwirkung von außen. Könnte Bauteil Aktivierung machen, Ich könnte Geothermie machen, ich könnte noch mehr Photovoltaik Flächen vielleicht irgendwo unterbringen. Ich könnte die Fassadenpaneele mit Photovoltaik bestücken, ist zwar irgendwann kein schönes Gebäude mehr, aber es geht immer noch mehr. Machen wir aber nicht irgendwann auch schon die bewusste unternehmerische Entscheidung kommt, die wirtschaftliche Nachhaltigkeit.

**Moderator:**

Das beantwortet eigentlich gleich meine extra Frage, die ich dazu habe, aufgrund der hohen Baukosten, ob man mal ein Projekt nicht macht oder schon und ich würde das dann so verstehen, dass es einfach darauf auf die auf die Range auch ankommt, also wieviel man dann doch macht, richtig?

**Interviewee:**

Ja also, ich glaube, die Frage, ob wir ein Projekt nicht machen würden, deshalb, das kann ich schon mit Nein beantworten, weil es aus meiner Sicht immer einen Weg, gibt ein nachhaltiges Projekt das Gute und hohe Standards erfüllt zu machen, machen wir immer das Maximum, was technisch möglich ist, Nein.

**Moderator:**

Wenn man dann wieder ein bisschen zu den Standards kommt, gäbe es bestimmte Standards, die ihrer Meinung nach, gerade wenn es ums Bauwesen dann schon geht, implementiert sein sollten heutzutage, wenn man zum Beispiel ein neues Hotel baut?

**Interviewee:**

Gibt es schon das eine oder andere was mir einfällt, also grundsätzlich ein Gebäude Zertifikat ist für mich Standard, also ein nicht zertifiziertes Gebäude ist kein Gebäude aus meiner Sicht. Ich glaube, einer der Punkte, den ich mir wünschen würde, dass dann jeder machen muss und wir machen es auch nicht immer außer es ist gefordert oder es bietet sich an und lässt sich mit vertretbarem Aufwand machen, ist eine Life Cycle Cost Analysis, wo man wirklich die gesamten Lebenszyklus kosten der Immobilie betrachtet, bis ins kleinste Detail runter, also wie gesagt der Stahl hat in Summe dann diesen und jenen Co 2 Fußabdruck hinterlassen von der Produktion über die Verarbeitung, Transport bis zum Einbau oder genauso die ganze Ausstattung des Hotels. Ich glaube, ein wichtiger Schlüssel hier sind Initiativen wie zum Beispiel Madasta. Das ist ein Material Kataster oder ein Material Pass für alle Materialien, die in einem Gebäude verwendet werden, wo ganz klar nachvollziehbar und sichtbar wird, welchen Impact diese Materialien haben, aber genauso auch welchen Wert diese Materialien haben. Es geht jetzt auch viel mittlerweile schon um das Thema urbane Mine, das ist eigentlich durch diese Kreislauf Fähigkeit der Wert eines Rohstoffs hier nicht verloren ist, indem ich ihn verbau, sondern wenn er rezyklierbar ist der Wert auch wieder weiterverwendet werden kann, durch sinnvolles Recycling.

**Moderator:**

Dann zu unserem letzten Punkt der sozialen Nachhaltigkeit und bisschen gerne auch über ESG. Die Frage wäre sonst, wie es Corporate Social Responsibility Ihrer Meinung nach in die betriebliche Nachhaltigkeit eingebunden.

**Interviewee:**

Ich glaube ganz unterschiedlich also da gibt es Player, die das ganz klar nach vorne stellen. Dann gibt es welche, die tun so aber reden nicht viel darüber, was ich jetzt

nicht schlau finde, Sprichwort“ Tue Gutes und sprich darüber“. Dann gibt es welche, die tun wenig, sprechen aber drüber also würden sie mehr tun, Kategorie Greenwashing und dann gibt es welche, die tun halt wenig oder nichts Falsches, aber jetzt auch nichts extra obendrauf. Ich glaube persönlich, dass durch die EU Taxonomie Verordnung, die die Geldströme in Europa grün machen soll und wo Kapital gewissen Regularien unterliegt das Thema immer wichtiger werden wird, weil es gibt dieses sogenannte ich glaube, das ist non financial reporting, wo große Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern oder einer gewissen Bilanzsumme oder gewisse andere Kriterien, also größere Unternehmen und dazu gehören zum Beispiel auch Banken Rechenschaft ablegen müssen über ihr Handeln und da geht es nicht nur um ökologische Nachhaltigkeit, sondern auch um soziale Nachhaltigkeit. Dieses Stichwort ESG, Environmental, Social, Governance, sprich wenn ich dann als Projektentwickler keine vernünftige ESG-Strategie und keine lauterer ESG Praktiken verfolge oder umsetze wird es einfach so sein, dass der Kredit für mich teuer sein wird oder wird einfach so sein, dass meine in unserem Fall jetzt meine Immobilie einen geringeren Wert haben wird. Also ich bin wirtschaftlich einfach schlechter gestellt und deshalb glaube ich persönlich war es eine sehr gute Idee der EU, beim Geld anzusetzen. Das habe vorhin ganz am Anfang auch gemeint mit dem wo entfalten Normen oder Vorgaben und Regularien ihre größte Wirkung. Und das glaube ich ist schon eher im System, als in der Maßnahme, indem ich das ganze System dazu motiviere und mit Geld ist vieles motivierbar in der Welt, nachhaltig zu handeln, verändere ich, führt zwangsläufig zu Maßnahmen. Führt dann irgendwann dazu, dass ich halt doch die Wärmepumpe statt Gastherme mache, weil ich weiß, ich kriege sonst vielleicht einfach keine Bankenfinanzierung, weil die Bank keine Kredite vergeben kann für Anlagen, die fossile Treibstoffe brauchen, um jetzt ein Beispiel zu nennen. Und dadurch entsteht dieser Lenkungseffekt.

**Moderator:**

Letzte Frage noch, dass man auch diese Punkte von Corporate Social Responsibility , ESG dazu benutzen kann, den Gast zu bilden, bezüglich des Themas Nachhaltigkeit und dieses Bewusstsein bisschen zu kreieren?

**Interviewee:**

Ja und Nein, weil ich einfach glaube, das ist eine Frage der Zeit ist, bis diese, bis niemand mehr in der Hinsicht gebildet werden muss. Zumindest wenn wir jetzt unser näheres Umfeld betrachten, also die Europäische Union oder insbesondere Zentraleuropa den DACH-Raum. Aber wie gesagt also, wenn der chinesische, der arabische, angolische, brasilianische Reisende kommt hat der wahrscheinlich eine andere Erwartungshaltung und dem ist das Thema vielleicht nicht ganz so wichtig, wobei das ist, doch unfair sein kann, denn gegenüber. Ich glaube China ist der größte Emittent von Kohlendioxid oder einer der größten zumindest Schadstoffverursacher weltweit und ist gleichzeitig der größte Produzent erneuerbarer Energie. Es ist halt nicht ganz so einfach jetzt sagen gut oder schlecht?