



 **Universität Trier**

**FB VI – Geographie/Geowissenschaften  
Fachrichtung Freizeit- und Tourismusgeographie**

Wintersemester 2012/2013

Univ.-Professor Dr. Andreas Kagermeier

# **Corporate Social Responsibility in der Deutschen Hotellerie**

Die aktuelle Relevanz in der  
Unternehmenskommunikation und Perspektiven

Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des akademischen Grades des „*Bachelor  
of Science*“ in dem Studienfach „*Angewandte Humangeographie*“

*Abgabedatum:  
03.12.2012*

Böhm, Franziska  
Hochstraße 2  
54293 Trier  
0151-24285203  
Franziska.boe@googlemail.com  
Matrikelnr.: 954652



## **Zusammenfassung der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Relevanz von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung der Deutschen Hotellerie und dem kommunikativen Umgang mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR), heute und in Zukunft. Zu der Thematik CSR bezüglich der Hotelindustrie existiert schon eine Fülle von Publikationen. Oft wird aber der Fokus auf Hotels in Entwicklungsländern gelegt. Diese Arbeit soll demgegenüber die Umsetzung und deren Kommunikation in und von Deutschen Hotels betrachten, denn auch in Deutschland werden ein ökologisch nachhaltiger Umgang mit Ressourcen und ein sozialverantwortliches unternehmerisches Handeln immer wichtiger und verstärkt gefordert. Dabei bestehen Unterschiede bezüglich der Betriebstyp und -größe. Das Bewusstsein des Kunden für Aspekte wie regionale Verankerung, soziales Engagement vor Ort und nachhaltiges Wirtschaften durch erneuerbare Energien nimmt zu und wird daher in Zukunft verstärkt die Reiseentscheidung beeinflussen. Beherbergungsbetriebe, die sich nicht in diese Richtung engagieren, entgehen einem langfristigen Wettbewerbsvorteil und stellen zukünftig eher die Minderheit der Branche dar.

## **Inhaltsübersicht**

1. Einführung
2. Grundlagen der Hotellerie
3. Grundlagen der Corporate Social Responsibility (CSR)
4. Forschungsdesign
5. Expertenmeinungen
6. Zusammenfassung der Ergebnisse
7. Fazit

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Zusammenfassung der Arbeit .....</b>	<b>I</b>
<b>Inhaltsübersicht .....</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1. Thematische Einführung .....	2
1.2. Zielsetzung .....	4
1.3. Struktureller Aufbau .....	5
<b>2. Die Deutsche Hotellerie .....</b>	<b>7</b>
2.1. Leistungsträger und Betreiberfunktion .....	7
2.2. Betriebskonzeption .....	9
2.2.1. Individualhotel .....	11
2.2.2. Kettenhotel (Markenhotellerie) .....	12
2.3. Klassifizierungen und Kategorien .....	13
2.4. Vertriebswege .....	14
2.5. Dienstleistungsbesonderheiten in Marketing und Kommunikation .....	15
2.6. Strukturen und Entwicklungen in der Hotellerie .....	18
2.6.1. Auswirkungen von Hotellerie .....	19
2.6.2. Veränderungen in der Hotellerie .....	20
<b>3. Corporate Social Responsibility .....</b>	<b>22</b>

---

3.1. Damals, Heute und In Zukunft .....	23
3.2. Definitiorische Abgrenzung von CSR .....	25
3.3. Umsetzung von CSR .....	30
3.4. Kommunikation von CSR .....	31
3.5. Umsetzungs- und Kommunikationsmittel von CSR .....	35
3.5.1. Initiativen, Richtlinien und Verhaltenskodizes .....	36
3.5.2. Internationale Standards .....	38
3.5.3. Reporting .....	40
3.5.4. CSR-Gütesiegel, Zertifikate und Labels .....	42
3.6. Motivation .....	44
3.7. Schwierigkeiten und Kritik .....	46
<b>Zwischenfazit: CSR in Tourismus und Hotellerie .....</b>	<b>48</b>
<b>4. Forschungsdesign .....</b>	<b>50</b>
4.1. Methodik der Experteninterviews .....	50
4.1.1. Hotellerie .....	52
4.1.2. CSR-Initiativen .....	53
4.2. Konzeption und Zielsetzung des Interviewleitfadens .....	54
4.3. Datenerfassung und –auswertung .....	55
<b>5. Expertenmeinungen: CSR in der Deutschen Hotellerie .....</b>	<b>58</b>
5.1. Aktuelle Relevanz von CSR .....	60
5.1.1. Verständnis des Begriffs „CSR“ .....	60
5.1.2. Motivation für und Vorteile durch CSR-Implementierung .....	61
5.1.3. Umsetzung und bestehender Handlungsbedarf .....	63
5.2. Kommunikation von CSR .....	64
5.2.1. Externe und interne Kommunikation .....	65

---

5.2.2. Zertifikate, Labels, Siegel .....	66
5.2.3. Relevanz von CSR-Kommunikation für CSR-Implementierung .....	68
5.2.4. Relevanz von CSR in der Unternehmenskommunikation .....	70
5.3. Zukunft von CSR.....	71
5.3.1. Entwicklung von CSR in der Hotellerie .....	72
5.3.2. Zertifikate in der Zukunft.....	73
5.3.3. Zukünftige kommunikative CSR-Entwicklung .....	74
<b>6. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>79</b>
6.1. Zusammenfassung der Ergebnisse .....	79
6.2. Handlungsempfehlungen.....	82
6.3. Untersuchungsbedarf.....	84
<b>7. Fazit .....</b>	<b>87</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>89</b>
<b>Anhang und Verzeichnis der Gesprächspartner .....</b>	<b>95</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>103</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Zielsetzung der Arbeit .....	4
Abb. 2: Struktureller Aufbau der Arbeit.....	6
Abb. 3: Gliederung des Beherbergungswesens mit Zahlen 2010 (Anzahl umsatzsteuerpflichtiger Unternehmen des Gastgewerbes nach STATISCHES BUNDESAMT).....	8
Abb. 4: Funktionale Entkopplung und Wechselwirkung der Investitions- und Betreiberstufe .....	9
Abb. 5: Möglichkeit der Unterscheidungsformen von Hotelunternehmen .....	11
Abb. 6: Mitarbeiter im Kommunikationsnetzwerk .....	18
Abb. 7: Der vergangene und zukünftige Zeitablauf von CSR.....	24
Abb. 8: CSR Pyramide .....	26
Abb. 9: Schlüsselthematiken von CSR.....	28
Abb. 10: Verhältnis zwischen CSR, CC und CS.....	29
Abb. 12: Phasenablauf eines Kommunikationsprozesses.....	34
Abb. 13: Managementkreislauf .....	36
Abb. 14: Acht Kategorien für Berichterstattung touristischer Unternehmen.....	41
Abb. 15: 10 Gründe für die Implementierung von CSR .....	45
Abb. 16: Darstellung Interviewpartner .....	51
Abb. 17: Auswertungsmethode .....	56

Abb. 18: Gegenüberstellung der Experten aus Hotellerie .....58

Abb. 19: Gegenüberstellung der Experten von Zertifizierungsinitiativen .....59

**Abbildungen im Anhang**

Anhang 1: Labelguide durch den europäischen Tourismus nach AKTE et al. und GILDE  
GMBH .....95

Anhang 2: Implikationen der Dienstleistung für die Kommunikationspolitik .....95

Anhang 3: Homepage BEST WESTERN Hotel Victoria, Freiburg.....96

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Internationale Standards .....39

### **Tabellen im Anhang**

Anhang 4: Rednerverzeichnis 5th International Conference on Corporate Social  
Responsibility .....97

Anhang 5: Gesprächsleitfäden.....98

Anhang 6: Verzeichnis der Gesprächspartner .....101

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
BMWFJ	Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend
bzw.	beziehungsweise
CC	Corporate Citizenship
CS	Corporate Sustainability
CSR	Corporate Social Responsibility
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
d. h.	das heißt
edb.	Ebenda
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
Et al.	und andere
EU	Europäische Union
f.	folgende
far	forum anders reisen
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
ILO	International Labour Organization
ISO	International Organization for Standardization
KATE	Kontaktstelle für Umwelt und Entwicklung
o. J.	ohne Jahresangabe
o. S.	ohne Seite
u. a.	unter anderem
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

## 1. Einleitung

„Die strategische Bedeutung von CSR-Kommunikation wird mittlerweile durchweg erkannt. In drei von vier Unternehmen bekennt sich das Top-Management zur Kommunikation mit Stakeholdern im gesellschaftlichen Umfeld, (...) aber nur 64 Prozent der Befragten nutzen den Dialog mit ihren Kunden, Zulieferern und Mitarbeitern.“ (DPRG und ZERFAß 2012, o. S)

Der Tourismus ist mit 900 Millionen internationalen Touristen jährlich einer der größten Wirtschaftszweige der Welt (GSTCOUNCIL 2011, o. S.). Laut Schätzungen der UNITED NATION WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO) wird die Touristenanzahl auf eine Milliarde Ende des Jahres 2012 angestiegen sein. In Deutschland entfallen 60 Prozent der touristischen Umsätze auf Hotellerie und Gastronomie. Mit 230.000 Betrieben und ca. einer Millionen Arbeitsplätzen stellt das Gastgewerbe somit einen bedeutenden Wirtschaftszweig in Deutschland dar. Dabei trägt ein gewerblicher Einzelbetrieb zu einer weitaus größeren Umweltbelastung bei als ein gewöhnlicher Privathaushalt. Ökologische und ökonomische Schwachstellen können durch eine ökologisch optimierte Betriebsführung aufgedeckt werden und durch entsprechende ökologische Aktivitäten geschlossen werden, sodass wirtschaftliche und umweltschonende Potenziale erschlossen werden (vgl. DEHOGA 2012, o. S.). Seit Jahren hat die Hotellerie als Branche ein Image, das mit harten Arbeitszeiten und schlechter Bezahlung verbunden wird. Eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter und eine sogenannte „Branchenflucht“ des Personals sind die Folgen geringer Investitionen in das Personalmanagement, wessen Qualität jedoch elementar für den Erfolg eines Hotels ist (vgl. GARDINI 2009, S. XXXI). Ein anderer Kritikpunkt der damit einhergeht ist die mangelnde Integration des Mitarbeiters in das Unternehmens, sowie die oft fehlende Integration des Unternehmens vor Ort. Neue Lösungsansätze für genannte Problematiken können nicht nur zu einer Verbesserung der Bedingungen und Auswirkungen der gesamten Branche und des Unternehmens führen, sondern ebenso neue Kundensegmente erschließen und dem Unternehmen langfristig nutzen.

Hier setzt das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) an und appelliert an die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung, die aus ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten besteht. Das Wissen über und das Bewusstsein für CSR wird zunehmend größer. Mittlerweile ist es für ein global agierendes Unternehmen undenkbar ohne eine Implementierung von CSR zu handeln. Dies ist auch in der Tourismus- und speziell der Hotelindustrie zu beobachten (vgl. BOHDANOWICZ UND ZIENTARA 2008 und HOLCOMB ET AL. 2007), wobei sich in der Tourismusindustrie verglichen zu anderen Branchen die Umsetzung von CSR-Techniken erst langsam etabliert hat (vgl. TEARFUND 2002, S. 13). In vielen Hotelketten wird das Konzept mittlerweile strategisch eingesetzt, wohingegen dazu noch viele klein- und mittelständische Unternehmen vor der Implementierung aus hohen anfänglichen Kosten zurückschrecken. Doch es sind vermehrt

gerade die klein- und mittelständischen Hotels, die das angestrebte verantwortungsvolle Verhalten in der Praxis umsetzen, ohne jedoch den Begriff CSR als solchen zu kommunizieren. Dies könnte daran liegen, dass oft lediglich einzelne Aktivitäten herausragen und nur diese nach außen kommuniziert werden oder das Potenzial der Kommunikation nicht erkannt und vollkommen genutzt wird. Es fehlt an Informationen und praktischer einfacher Hilfestellung zur Umsetzung des Konzepts, denn gerade in klein- und mittelständischen Hotels mangelt es an qualifizierten Fachkräften, die sich mit der Thematik auseinandersetzen (vgl. BMWFJ 2012, S. 3).

### **1.1. Thematische Einführung**

Durch rasante Entwicklungen der Telekommunikationsmittel werden neue Reisewünsche geweckt und globale Vergleiche möglich, denn die schnellere Nachrichtenübermittlung lässt die Länder enger zusammenwachsen. Für die Hotellerie bedeutet eine verbesserte Kommunikation eine günstigere und sichere Reservierung, sowie effektivere betriebsinterne Buchungsabwicklungen, was letztendlich zu kostengünstigeren und umfassenderen Reiseangeboten für den Kunden führt. Dabei wirkt die Veränderung besonders in drei Bereichen der Unternehmenskommunikation; der betriebsinternen, der Kundenberatung und in der externen Kommunikation. Die betriebsinterne Kommunikation ist positiv beeinflusst, da moderne Techniken bei der Organisation helfen, die Daten schneller und effektiver zu verarbeiten. Die Kundenberatung erfolgt intern und extern, wobei hierbei neue Technologien neue Formen der Beratung ermöglichen und direkte Buchungsmöglichkeiten aufweisen. Über das Internet kann sich der Kunde über Urlaubsgebiete weltweit informieren und innerhalb kurzer Zeit buchen. Die externe Kommunikation umfasst vorrangig Reservierungssysteme, über die weltweit Flüge, Hotels etc. gebucht werden können, da sie einen schnellstmöglichen Zugriff erlauben. Dazu zählen auch die gestiegenen Verflechtungen innerhalb der Tourismusbranche, die erheblich gestiegen sind. In Zukunft werden die Informationssysteme noch weiter ausgedehnt werden, sodass die Internettechnologie zu einer Veränderung der traditionellen Reise führt und andere Aspekte als die traditionellen an Relevanz zunehmen werden (vgl. FREYER 2009). Diese rasanten Entwicklungen in den Kommunikationstechnologien, Verdichtungen der globalen Netzwerke und „Enträumlichung, Entzeitlichung und Entsinnlichung“ erschließen neue Konsumenten und Wissenschaftsgesellschaften, sodass mehr Transparenz der Prozesse in und um Organisationen und Unternehmungen gefordert wird. Durch eine zunehmende Ökonomisierung richtet sich die Aufmerksamkeit der Gesellschaft schneller auf Krisenfälle, Fehler und Probleme. Die Kommunikation unternehmerischer Verantwortung, sowie die Kommunikation als Wahrnehmung von Verantwortung werden stark durch strukturelle gesellschaftliche Veränderungsprozesse beeinflusst (vgl.

KARMASIN UND WEDER 2008, S. 26). Sicherheit in Zeiten einer zusammenwachsenden globalen Welt stellen für den Konsumenten sichtbare Zeichen, wie Siegel, Label und Zertifikate oder auch unternehmenseigene Berichte und Reporte her (vgl. VERBRAUCHERINITIATIVE E.V. 2012, o.S.). Diese werden vom jeweiligen Unternehmen kommuniziert und „an die Stelle einer Theorie rationalen Handelns“ (KARMASIN UND WEDER 2008, S. 26) wird die Kommunikation als Handlungsorientierung wichtig. Das Kommunikationsmanagement eines Betriebes sollte daher im Kern als Verantwortungsmanagement gesehen werden, sodass nicht nur in sozialer, ökologischer und ökonomischer sondern auch in kommunikativer Dimension Verantwortung getragen wird.

Eine steigende Anzahl an Betrieben, die CSR implementieren und ebenso eine steigende Anzahl von Initiativen, Richtlinien und Rahmen belegt den Trend „CSR“. Jedoch besteht nach wie vor eine Unklarheit über die genutzte Begrifflichkeit. Auch das Verständnis über den Umgang mit dem Konzept variiert je nach Sichtweise, beispielsweise bestehen Unterschiede bei der Kontrollierbarkeit der verschiedenen Siegel (vgl. BMWFJ 2012, S. 25). Die Öffentlichkeit fordert nicht nur die Implementierung von CSR-Aktivitäten, sondern auch einen öffentlichen Zugang zu Informationen über die Effektivität und die Fülle der Aktionen. „Corporate communication of CSR“ wird von den Unternehmen freiwillig geliefert und variiert dementsprechend hinsichtlich Tiefe und beschriebenen Aktionen (vgl. DE GROSBOIS 2012, S. 896). Es wird vermutet, dass das Verständnis der Begrifflichkeit und der ähnelnden Konzepte um CSR, einmal innerhalb der Praxis, d.h. zwischen den verschiedenen Beteiligten (Hotellerie und Initiativen) und zwischen Praxis und wissenschaftlicher Theorie differieren. Eine grundlegende Annahme ist, dass das Bewusstsein für CSR bei dem Konsumenten und auch innerhalb der kleinsegmentierten deutschen Hotellerie steigt, jedoch durch die signifikant hohe Personalfluktuation der Branche nur schwer vollständig umsetzbar ist. Unterschiedliche Umsetzungsansätze könnten sich mit verschiedenen Betriebsformen und –größen oder auch Kategorien und Klassifizierungen erklären lassen. Die bestehenden Unterschiede in der Kommunikation der Umsetzung können dadurch erklärt werden, dass von Unternehmen dementsprechend auf verschiedene Umsetzungs- und Kommunikationsmittel zurückgegriffen wird (vgl. DE GROSBOIS 2012, S. 896). Hierbei spielen wiederum anfänglich aufgeführte kommunikative Aspekte der Globalisierung und einhergehende Prozesse der Unifizierung und Diversifizierung eine Rolle, die den Tourismus und die Hotellerie auf globaler und auf regionaler Ebene gleich stark beeinflussen, aber verschiedene Auswirkungen zeigen (vgl. HOLJEVAC 2003, S. 129).

„Die Debatte um die Rolle und die Einflussnahme von CSR auf die Beteiligten, Manager und Stakeholder beginnt sich in der Praxis zu etablieren und zu verändern“ (SCHWALBACH 2012, o. S.). Denn es gibt mittlerweile extrem viele Standards, Zertifizierungen und

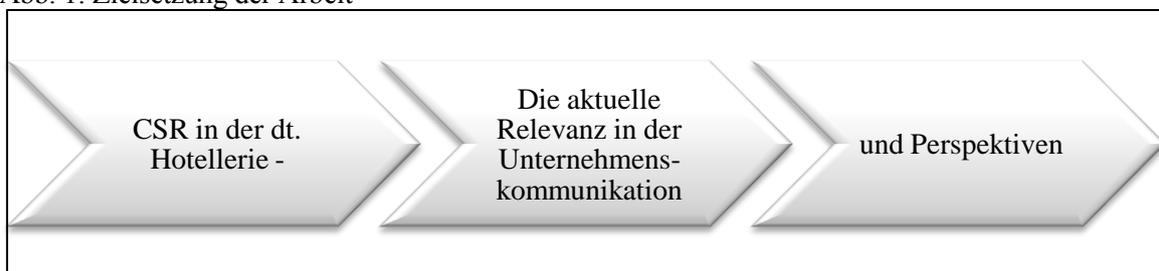
Reportingansätze, die dem Kunden und auch den Unternehmen nicht mehr zu Klarheit verhelfen, sondern eher Verwirrung produzieren (vgl. BMWFJ 2012, 25). Diese Anforderungen zu erfüllen stellt vor allem die vorwiegend klein- und mittelständischen Unternehmen vor hohe Hürden. Darüber hinaus erschwert das breit gefächerte Verständnis von CSR, das ebenso breit kommuniziert und interpretiert wird, die Vergleichbarkeit der Umsetzung. Dies lässt Raum für die Entstehung von neuen Siegeln, Labels etc., sodass sich die Gefahr des „Greenwashing“ vergrößert (vgl. BANERJEE 2007, S. 86).

Es bleibt herauszufinden, was die Auswirkungen dieser Entwicklung in der Praxis sind, wie hoch die Relevanz heute ist, als wie relevant dabei die Kommunikation erachtet und in wie weit das Konzept relevant in der Zukunft der Hotellerie bleiben wird. Zum Aspekt der Zukunftsrelevanz von CSR lieferte die Teilnahme an der „5th International Conference on CSR: The Future of CSR“, veranstaltet vom 04.-06.10.2012 von der Humboldt Universität zu Berlin, interessante Inputs. Verschiedene Aussagen der eingeladenen Konferenzsprecher werden im weiteren Verlauf der Arbeit zitiert (vgl. Anhang 4).

## 1.2. Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit soll ein Meinungsbild von Experten aus Theorie und Praxis darstellen und einen Zukunftsausblick für die Entwicklung des Konzepts erarbeiten. Zur Analyse der beschriebenen Diskussion um CSR wurden drei Zielfragestellungen erarbeitet, die von dem Titel der Arbeit widergespiegelt werden und zur übergreifenden Zielsetzung „Wie ist die Relevanz von CSR in der Hotellerie in der Unternehmenskommunikation heute und in Zukunft?“ hinführen. Es wurde versucht diese Trichotomie im methodischen Teil, d.h. bei Exploration der Expertengespräche und auch bei der Darstellung der Ergebnisse zu verfolgen.

Abb. 1: Zielsetzung der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst soll eine Marktübersicht von CSR in der Hotellerie gegeben werden. Dabei liegt das Augenmerk auf dem Verständnis der Begrifflichkeit von CSR und der Motivation der letztendlichen Umsetzung von CSR-Aktivitäten. Folgende Leitfragen sind hierbei:

*Was ist CSR in der Hotellerie? Wie groß ist die Relevanz des Konzepts in der Branche?*

Ist der aktuelle Stand geklärt, geht es um den internen und externen Kommunikationsprozess deutscher Hotels. Es soll geklärt werden, wie intensiv von der Hotellerie kommuniziert wird. Angesichts der Flut von Publikationen zu CSR und insbesondere auch der unzähligen entstandenen CSR-Labels wird CSR nicht nur positiv bewertet. Die aktuelle Diskussion handelt nicht mehr um die Frage, ob CSR eingeführt werden sollte, sondern eher wie die Maßnahmen durchzuführen und zu kommunizieren sind (vgl. SMITH 2003). Dabei liegt der Fokus auf der Wechselbeziehung zwischen CSR und der Unternehmenskommunikation.

*Welchen Stellenwert nimmt CSR in der Unternehmenskommunikation deutscher Hotels ein und inwiefern ist CSR-Kommunikation relevant für eine erfolgreiche CSR-Implementierung?*

Um das Meinungsbild abzurunden soll ein möglicher Ausblick in die Zukunft gegeben werden. Wie sich CSR in der Hotellerie gestalten wird oder gestalten könnte, soll mit folgenden Zielfragen geklärt werden.

*Wie gestaltet sich die Zukunft von CSR? Wie wird sich die unternehmerische Verantwortung vor Ort in der Hotelbranche entwickeln?*

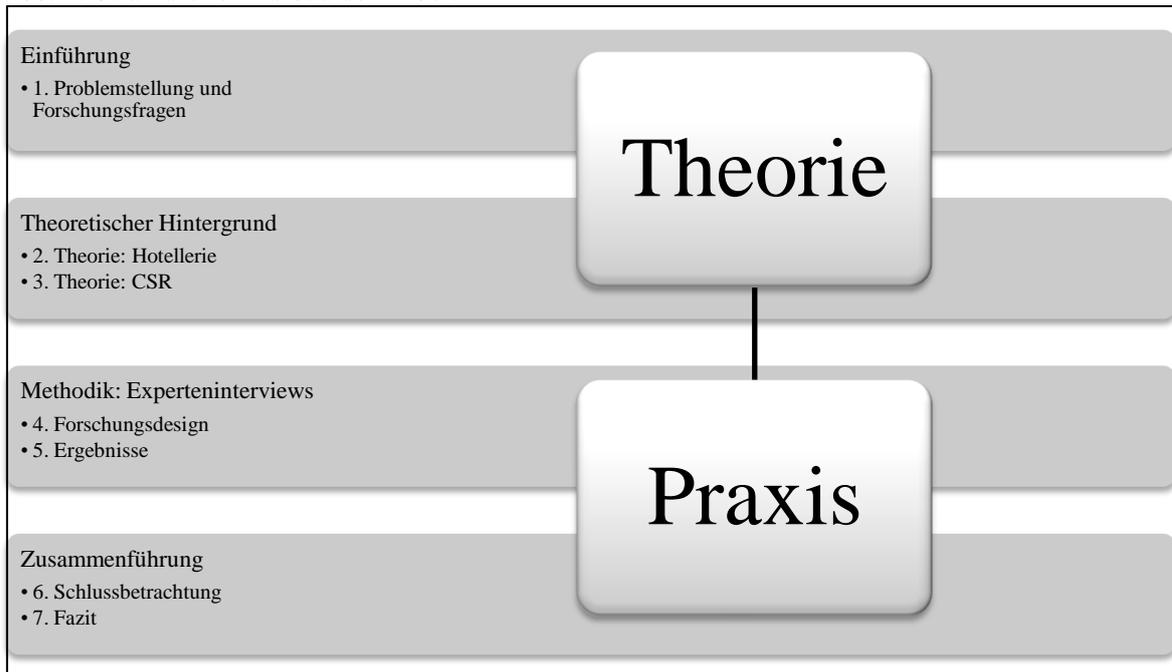
Wie beschrieben ist übergreifendes Ziel der Arbeit, die Relevanz von CSR in der Kommunikation von unterschiedlichen deutschen Hotels abzubilden und das Potenzial des Konzepts für die Zukunft darzustellen. Anhand dessen sollen Handlungsempfehlungen zum Umgang der Thematik in der Hotellerie gegeben werden. Gegenüber der bestehenden Literatur soll außerdem weiterer Forschungsbedarf aufgeführt werden.

### **1.3. Struktureller Aufbau**

Zur Klärung der bestehenden Problematik wurde die Arbeit zweigeteilt. Im ersten theoretischen Teil soll dem Leser der strukturelle Kontext geliefert werden. Dabei stellt der erste Teil des Theorieteils den Hintergrund zur Hotellerie dar und der zweite verdeutlicht den Zusammenhang zum Konzept der CSR. Ein Zwischenfazit zur Relevanz von CSR im Tourismus und der Hotellerie schließt den Theorieteil ab. Darauf folgt die Darstellung des Forschungsdesigns. Auf Grund der Breite der Fragestellung wurde sich auf die Exploration von Expertenwissen konzentriert, sodass qualitativ hochwertige Aussagen miteinander verglichen werden können. Die Ergebnisse der Experteninterviews werden im zweiten methodischen Teil dargestellt. Dabei wurden einerseits Experten aus der Hotellerie und andererseits Experten aus der Theorie, d.h. Leiter und Mitarbeiter von verschiedenen Initiativen, befragt um Betriebs- und Kontextwissen abzudecken. Die Auswahl der Hotels und Initiativen zeigt die entsprechende Gesprächsbereitschaft, umgekehrt ist dies auch Ausschlusskriterium, sodass leider nicht alle wichtigen Initiativen und Organisationen

dargestellt werden und daraus Leerstellen entstehen können.

Abb. 2: Struktureller Aufbau der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

Die vorliegende Arbeit erhebt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Es werden lediglich relevante Teilaspekte der Diskussion um das Konzept CSR betrachtet und zwischen Praxis und Theorie und innerhalb der Praxis, zwischen den verschiedenen Betriebsformen und –typen oder auch Kategorien verglichen. Ein wichtiger Fokus liegt auf der wahrgenommenen Relevanz von CSR in der Kommunikation, sowie der Relevanz von CSR-Kommunikation und Unterschieden im kommunikativen Umgang. Es wird nicht auf alle Umsetzungs- und Kommunikationsmittel eingegangen, jedoch wird versucht, dem Leser einen Überblick über die Hilfsmittel im Theorieteil zu geben. Durch den Theorieteil wird deutlich, dass durch ihre Vielzahl Unterschiede zwischen den Initiativen und deren Siegeln bestehen müssen, woraufhin die Meinungen von Experten verschiedener Initiativen (mit dementsprechend verschiedenen Siegeln) verglichen werden. Dies wird mit der Motivation aus der Praxis verglichen. Es wird dabei nicht auf die zertifizierten Aktivitäten eingegangen, die durch ihre Vielfältigkeit und Anzahl nicht den Rahmen dieser Arbeit einhalten würden, jedoch werden exemplarisch einige besonders wertvolle Aktionen hervorgehoben. Die Einschätzung der Entwicklung von CSR wird erfragt und mit der geschätzten Entwicklung von Experten innerhalb der Branche verglichen. Auch werden die Ansichten der Experten aus der Hotellerie miteinander verglichen und eine mögliche zukünftige Entwicklung von CSR in der Hotellerie skizziert.

## **2. Die Deutsche Hotellerie**

Das Beherbergungs- und Gaststättengewerbe ist von größter Bedeutung für die gesamte Tourismus-, sowie die Lokalwirtschaft. 75% der im deutschen Tourismus Beschäftigten sind im Gastgewerbe, das statistisch zusammengefasst aus Hotel- und Gaststättenbetrieben besteht, tätig. Die Leistungen der Beherbergungs- und Transportbetriebe als Produzenten der Tourismusleistung „Reise“ werden von den Reiseveranstaltern gebündelt und über Zwischenhändler, sogenannte Reisemittler, an den Kunden, den Reisenden weitergegeben. Durch zusätzliche Leistungen der ergänzenden Tourismuswirtschaft wird das Produkt „Reise“ vervollständigt. Der Beherbergungsbereich stellt mit der Übernachtungsleistung eine 100% typische Tourismusleistung dar. Die „Hotellerie“ oder das „Hotelgewerbe“ steht oft stellvertretend für die gesamte Beherbergungsbranche und inkludiert teilweise auch den Gastronomiebereich. Hotels stellen daher eine „spezielle Betriebsart des Beherbergungswesens“ dar (vgl. FREYER 2009, S. 138 f.).

Das zu verkaufende Produkt „Hotel“ ist ein Leistungsbündel und besteht aus der Hauptleistung (Beherbergungsleistung), Nebenleistungen (Verpflegung), sonstigen Zusatzleistungen, die das Hotel attraktiv machen und dem natürlichen und abgeleiteten Angebot (Standortleistung), das betriebsunabhängig ist (vgl. FREYER 2009, S. 141). Das wechselseitige Zusammenspiel der Leistungen beeinflusst das Produkt und variiert je nach Leistungstyp.

Beeinflussend wirken auch die Arten und Formen der Leistungsträger, worauf im ersten Unterkapitel eingegangen wird. Darauffolgend wird zwischen Individual- und der Markenhotellerie als Betriebskonzeption unterschieden. Es wird der Zusammenhang der Hotellerie und den verschiedenen Qualitätskategorien und Klassifikation erklärt, sowie auf die Vertriebswege und das Marketing eingegangen. Dabei liegt der Fokus auf der Besonderheit der Dienstleistung in der Kommunikation. Abschließend werden die deutschlandweiten Strukturen und Akteure der Branche beschrieben, wobei auf Auswirkungen, Entwicklungen und Trends näher eingegangen wird.

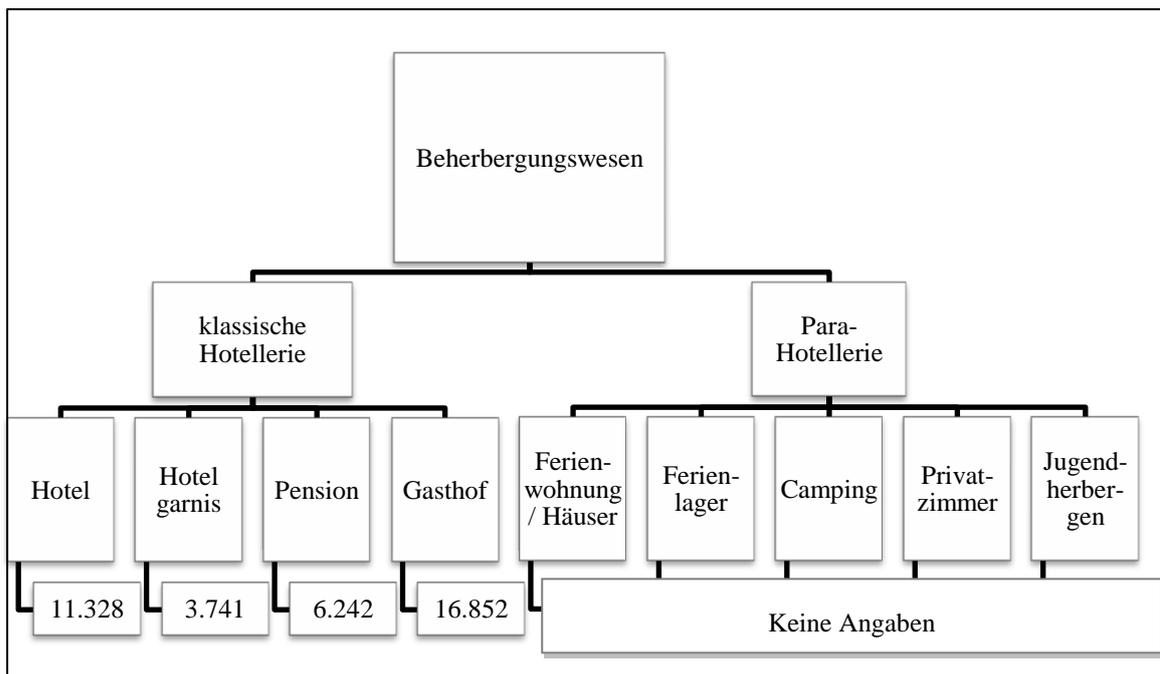
### **2.1. Leistungsträger und Betreiberfunktion**

Der DEUTSCHE HOTEL- UND GASTSTÄTTENVERBAND (DEHOGA) beschreibt Hotelunternehmen als „einen Beherbergungsbetrieb mit angeschlossenem Verpflegungsbetrieb für Hausgäste und Passanten. Es zeichnet sich durch einen angemessenen Standard seines Angebots und durch entsprechende Dienstleistungen aus.“ (DEHOGA in GARDINI 2010, S. 5). Eine Mindestvoraussetzung sieht der Verband in der Anzahl der Zimmer (Mindestanzahl 20), von denen ein Großteil mit eigenem Bad/Dusche

und WC ausgestattet sein soll. Außerdem wird ein Hotelempfangsbereich vorausgesetzt (vgl. GARDINI 2010, S. 5).

Die Beherbergungsstätten werden auf Grund der Vielfältigkeit im Betriebswesen zunächst in die klassische Hotellerie und die Parahotellerie eingeteilt (vgl. Abb. 3). Die klassische Hotellerie umfasst Hotels, Hotel garnis, Pensionen und Gaststätten. Wohingegen die Parahotellerie ergänzend Ferienhäuser und –wohnungen, Jugendherbergen und Beherbergungsmöglichkeiten wie Ferienlager, Campingwesen und Privatzimmer einschließt.

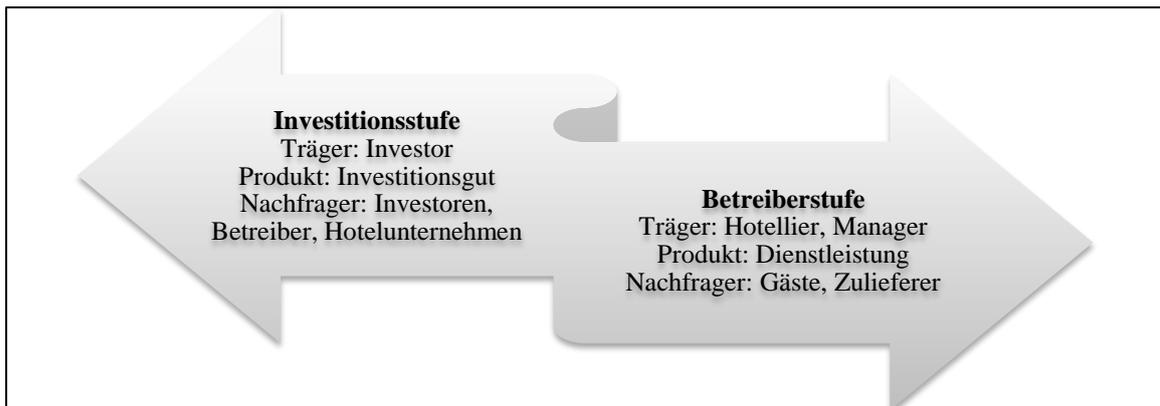
Abb. 3: Gliederung des Beherbergungswesens mit Zahlen 2010 (Anzahl umsatzsteuerpflichtiger Unternehmen des Gastgewerbes nach STATISCHES BUNDESAMT)



Quelle: Eigene Darstellung nach FREYER 2009, S. 143 und DEHOGA 2012, o. S.

Eine andere Form der Einteilung ist nach dem Kriterium der Eigentums- und Besitzverhältnisse möglich. Durch einen Wandel hin zu einer funktionellen Entkopplung von Eigentum und Betreibung haben sich die traditionellen Besitzverhältnisse verändert, die Hoteleigentümer und –manager als eine Einheit sahen. Abb. 4 zeigt die aufeinander folgenden Stufen des Hotelwesens, was zudem die funktionale Entkopplung innerhalb der Hotellerie deutlich darstellt. Gleichzeitig zeigt das Schema die an der Hotellerie beteiligten Stakeholder, d.h. die entsprechenden Anteilseigner.

Abb. 4: Funktionale Entkopplung und Wechselwirkung der Investitions- und Betreiberstufe



Quelle: Eigene Darstellung nach FREYER 2009, S. 147

Die erste Stufe, die investive Stufe, beschreibt die Funktion und betrifft die Finanzierung und den Verkauf des Hotels. Es geht hierbei um die Hotelentwicklung als Immobilie, d.h. Investoren und/oder Immobilienentwickler handeln in erster Linie investitions- und sachgüterorientiert. An diesem Prozess beteiligt sind die Nachfrager; Investoren, Betreiber und Hotelgesellschaften, aber auch Destinationen und ihre Vertreter. Auf die investive Stufe folgt die operative Betreiber-Stufe, die auf Managementfunktionen wie Einkauf, Marketing, Personal- und Finanzplanung beruht. Der „Hotellier“ ist hierbei der Manager, der das strategische und operative Geschäft in engem Kundenkontakt leitet. Dabei beteiligt sind die Hotelgäste als Endverbraucher, sowie Zwischenstufen wie Reiseveranstalter und Zulieferer (vgl. FREYER 2009, S. 146 f.). Durch beschriebenen Wandel der funktionalen Entkopplung wurden auch die Betriebskonzeptionen sowie die gesamte Struktur der Hotelbranche beeinflusst.

## 2.2. Betriebskonzeption

Aus der unterschiedlichen Trennung von Eigentum und Betreiben von Hotels folgen bestimmte Betriebsformen oder –konzeptionen. Die zwei Grundformen, die Individual- und die Kettenhotellerie, stellen zwei unterschiedliche unternehmerische Konzeptionen dar. In Deutschland besteht immer noch ein Großteil der Hotelbranche aus klein- und mittelständischen Unternehmen, was typisch für eine stark fragmentierte Branche ist (vgl. PORTER 1999, S. 249). Seit den 1990er Jahren hat sich der Wettbewerb verstärkt, und es wird ein Trend „von ehemals mittelständischen, fragmentierten Branchenstrukturen und familien- bzw. unternehmerzentrierten Hotelbetrieben, hin zu konzern- bzw. kooperationsgebundenen Organisationen“ beobachtet (GARDINI 2010, S. 17).

Neben diesen beiden Grundformen existieren weitere Betriebsformen. Dazu zählen die bekanntesten wie der Eigentümerbetrieb, Pachtbetrieb, Managementbetrieb, Franchisebetrieb, sowie Ketten und Kooperationen, letztere sollen im Kontext der Markenhotellerie erklärt werden. Die folgenden Klassifikationen wurden angelehnt an

JAESCHKE (2001, S. 58 f.) erstellt:

Der Eigentümerbetrieb ist die klassische Betriebsform in der Hotellerie, wobei der Hoteleigentümer Investor und gleichzeitig auch Betreiber ist, sodass er das gesamte Risiko, sowie alle Rechte und Einnahmen zu verantworten hat. Diese Besitzform ist dominant bei der Individualhotellerie und wird oft auch als Synonym für Privathotels oder Privatunternehmens verwendet (vgl. Kapitel 2.2.1) (vgl. HÄNSSLER 2001, S. 63). Anders ist ein Hotel geführt als *Pachtbetrieb*, wobei zwischen dem Eigentümer als Verpächter und dem Hotelbetreiber als Pächter ein nicht enges Verhältnis als Dauerschuldverhältnis existiert. Eine festgelegte Vergütung (Pachtzins) wird durch den Pächter für die selbstständige Leitung und das Wirtschaften auf eigene Rechnung, gezahlt. Der Pächter übernimmt dabei die Haftung für betriebsbedingte Kosten, der Eigentümer das Risiko bei z.B. Investitionen, was nach dem Prinzip der funktionalen Entkopplung gestaltet ist. Eine entgeltliche Geschäftsbesorgung liegt dem weit verbreiteten *Managementverhältnis* zu Grunde. Der Manager wird vom Eigentümer beauftragt, in dessen Interesse zu handeln. Als Vertreter wird der Manager vom Hoteleigentümer und Hotelpächter eingesetzt. Oft wird dafür der Begriff Hotelkonzern verwendet, wobei die Hotels rechtlich selbstständig, wirtschaftlich aber abhängig von der einheitlichen Leitung sind. Dabei ist verglichen zu Pachtverhältnissen das „Verhältnis zwischen Eigentümer und Betreiber wesentlich enger“ (HÄNSSLER 2001, S. 66). Das *Filialsystem* beschreibt mehrere Unternehmen mit mehreren rechtlich unselbstständigen Hotels. *Verbände* sind lose Kooperationsformen, die eine gemeinsame Interessensvertretung gegenüber der Öffentlichkeit und anderen Organisationen etc. vertreten. In der Hotellerie ist der bedeutendste Verband der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA). *Franchising* ist eine vertikale Kooperationsform rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Hotels, wobei der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer die entgeltliche Nutzung von Produkten, Rechten und Know-How gewährt, ohne die Selbstständigkeit zu verlieren. Hotelkooperationen im engeren Sinne umfassen „sämtliche mehr oder weniger lockeren Zusammenschlüsse, die neben dem Franchising und den Verbänden noch möglich sind“ (Häussler 2001, S. 72). Unterschiedliche Organisations- und Wettbewerbsformen verwenden verschiedene Betriebskonzeptionen, die auch durchaus vermischt und nicht einheitlich genutzt werden (vgl. exemplarisch Abb. 5).

Abb. 5: Möglichkeit der Unterscheidungsformen von Hotelunternehmen

Hotelunternehmen				
Individual- hotellerie	Markenhotellerie			
Einzel-/ Individualhotel	Hotel- kooperationen	Hotelkette		
Eigentümbetrieb / Pachtverhältnis	Einzelhotels/Hotel konzerne	Franchisehotel	Filialsystem	Hotelkonzern
einzelbetrieblich	mehrbetrieblich	mehrbetrieblich	mehrbetrieblich	mehrbetrieblich

Quelle: Eigene Darstellung nach GRUNER ET AL. IN GARDINI 2010, S. 11

### 2.2.1. Individualhotel

Das privat geführte Hotel ist für die meisten europäischen Märkte ein charakteristisches Strukturmerkmal und wird auch als Eigentümer- oder Familienbetrieb bezeichnet. Dabei befinden sich die Immobilie und das operative Geschäft der Betreuung in einer Hand. Der Betreiber trägt demnach das volle finanzielle und unternehmerische Risiko. Dabei ist die Betriebsform oft als Einzelunternehmen eingerichtet. In der Individualhotellerie existiert oft eine flache Hierarchie mit geringer Arbeitsteilung und Delegation von Aufgaben. Das Qualitätsniveau ist dabei sehr unterschiedlich, da durch einen Familienbetrieb geführte Privathotels oft betriebswirtschaftliche Funktionen durch das tägliche operative Geschäft vernachlässigen (vgl. SEITZ 1997, S. 47).

In Deutschland ist der Großteil der klassischen Beherbergungsbetriebe mittelständisch. Die klassische Hotellerie verzeichnet dabei Übernachtungszahlen von 218 Millionen (vgl. IHA 2010). Zunehmend wichtiger wird die Einteilung nach verschiedenen Betreiberformen. Dabei ist ein Trend zur Entwicklung von regionalspezifischen Beherbergungsbetrieben erkennbar. Diese lokalen und regionalen Anbieter können durch ihre nationale Verankerung flexibler reagieren und somit einen starken Wettbewerbsvorteil generieren (vgl. FREYER 2002, S. 65). Dem entgegen steht ein, seit den 1990er Jahren sich zunehmend verstärkender, Konzentrationsprozess. Es existiert „ein deutlicher Trend zu standardisierten Leistungsangeboten im Beherbergungsbereich, der insbesondere durch weltweite Hotelketten mit einheitlicher Markenbildung charakterisiert ist“ (EDB., S. 47). Eine Standardisierung durch Markenbildung lässt auch Dienstleistungsmarken zu einem Signal gleicher Qualität und gleichen Angebotsstandard werden. Investoren fördern die

Markenhotellerie in Europa, sodass nach Schätzungen die Strukturen der Hotellerie in Zukunft zunehmend denen der USA angeglichen werden. Dadurch kann es zu einem Rückgang der Individualhotellerie kommen, da lokale Einzelunternehmen zunehmend dem Wettbewerbsdruck erliegen (vgl. FREYER 2002, S. 47, 53 und GARDINI 2010, S. 17).

### **2.2.2. Kettenhotel (Markenhotellerie)**

Die zunehmende Anzahl von Kettenhotels zeigt die steigende Konzentration und den Wettbewerb auf dem Markt. Meist sind Kettenhotels durch eine Entkopplung von Betreiber und Eigentümer gekennzeichnet. Dabei leitet ein Manager, der vom Eigentümer angestellt ist, das operative Geschäft. Typisch für Kettenhotels sind Filial- bzw. Franchisesysteme und Hotelkonzerne/Managementhotels. Diese werden oft von internationalen Hotelgesellschaften betrieben, die dadurch eine einheitliche Markenpolitik anstreben (vgl. FREYER 2009, S. 148). Hotelketten bedienen oft unterschiedliche Qualitätssegmente und werden je nach ihrem Standard unter bestimmten Markennamen zusammengefasst (z.B. Accor mit den Marken Sofitel, Mercure, Novotel, Ibis, Etap etc.). Eine Sonderform sind hierbei Hotelkooperationen, die aus mehreren horizontal zusammengeschlossenen Hotelbetrieben bestehen und wirtschaftlich selbstständig sind (z.B. Best Western Hotels). Dadurch werden Synergien erzielt, um Nachteile gegenüber großen Hotelkonzernen auszugleichen. Oft gehören Konzernhotels zugleich auch einer Hotelkooperation an. Die Kooperationsformen werden noch einmal unterteilt in Verbände, Franchising und Hotelkooperationen im engeren Sinn. Dabei sollen „über gemeinsame Aktivitäten eine werbewirksame Marke“ (GARDINI 2010, S. 12), also der Verkauf intensiviert und die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden. Beispielsweise gehören die BEST WESTERN Hotels einer Marketingkooperation an, wobei jedes Haus in verschiedenen Verbänden vor Ort aktiv mitwirkt. Verbände stellen eine lockere Form der Kooperation dar. Eine gemeinsame Interessensvertretung in der Öffentlichkeit und gegenüber anderen Organisationen und Verbänden zeigt die freiwillige Mitgliedschaft. Je nach Intensität der Kooperation kann es sich um Gelegenheitsgesellschaften, Erfahrungsaustausch oder eine Kooperation mit einem eigenen Markennamen handeln. Der DEHOGA und der IHA differenzieren nicht mehr zwischen Hotelketten und –kooperationen, sondern haben zur Vereinfachung für den Markt umfassend dafür den Begriff der Markenhotellerie eingeführt. Unter diesen Oberbegriff fallen Hotelgesellschaften und –gruppen, die mindestens über vier Hotels verfügen, zumindest einen Standort in Deutschland vorweisen können und die mit einer Dachmarkenstrategie am deutschen Markt operieren, welche sich im Hotelnamen dokumentiert (vgl. IHA 2009, S. 101). Vorteile der Ketten- oder Markenhotellerie sind die Verringerung des Kapitalbedarfs für den Betreiber, wie auch die erhöhten Expansionsmöglichkeiten, da ein

höheres Kapital vorliegt und das Risiko vermindert wird. Nachteilig wirkt sich die geringe Beteiligung des späteren Betreibers bei der konzeptionellen Gestaltung des Hotels aus.

In Deutschland sind die Hotelketten deutliche Gewinner der Branche. Mehr als zwei Drittel verzeichnen gestiegene Zimmerauslastungen und Erlöse (vgl. DEHOGA 2012, o. S.). Der Nettoumsatz der Top 50 Hotelgesellschaften lag 2009 bei 6,53 Milliarden Euro. Als Spitzenreiter setzte die Accor Hotellerie Deutschland GmbH (307 Betriebe) 811,5 Millionen Euro um. Die InterContinental Group (68 Betriebe) wurde mit einem Umsatz von 569,4 Millionen Euro und die BEST WESTERN Hotels Deutschland (177 Betriebe) mit 500,6 Millionen Euro beziffert (vgl. IHA 2010).

### **2.3. Klassifizierungen und Kategorien**

Um international und national das Angebot an Hotels vergleichen zu können, hat sich die Klassifikation von Hotels nach Angebots- und Qualitätskategorien etabliert. Eine objektive Unternehmensklassifikation stellt eine vergleichende Preis- und Leistungstransparenz für den Konsumenten dar. Auch für die Hotellerie ist die Klassifikation von Vorteil. Eine bestimmte Klassifikation kann als Werbeargument für einen bestimmten Qualitätsstandard dienen und ermöglicht dem Unternehmen eine Überprüfung der Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zur Konkurrenz. Dies erleichtert Hotelverkäufern die Charakterisierung ihres Produktes, sowie Hoteleinkäufern die Einordnung des Preis-Leistungs-Verhältnisses (vgl. FREYER 2009, S. 149 f.).

In den meisten europäischen Ländern wird die Klassifikation staatlich (z.B. Österreich, Frankreich) oder durch Verbände organisiert (z.B. Deutschland, Schweiz). Diese Zertifizierungssysteme können formell oder informell, staatlich oder privatrechtlich organisiert und entweder freiwillig oder verpflichtend sein. Daneben existieren zahlreiche verschiedene private Organisationen, die zusätzliche Zertifikate und Siegel vergeben (vgl. Kapitel 3.3.4). Bis heute hat sich kein Klassifikationsschema weltweit oder zumindest europäisch durchgesetzt. Es existieren derzeit ca. 100 verschiedene Klassifikationsschemata mit unterschiedlichsten Bewertungsgrundlagen und -systematiken. Länderspezifisch existieren Hotel- und Gourmetführer, sowie die Symbole und Kategorien der Reiseveranstalter. In Deutschland wird seit 1996 seitens der DEHOGA eine formelle und privatrechtliche freiwillige Klassifizierung mit Sternen nach insgesamt 230 Kriterien vorgenommen. Aktuell nehmen mehr als 8.000 Hotels an der Hotelklassifizierung mit dem Kriterienkatalog nach dem DEHOGA teil (vgl. DEHOGA 2012, o. S.). Dabei wurde die Mehrheit in der Kategorie 3 und 4 Sterne zertifiziert (vgl. GARDINI 2010, S. 14 f.).

Der Kategorisierungsprozess ist nicht unumstritten (RAINER IN GARDINI 2009, S. 15). Kritisiert wird die objektive Betrachtung anhand des Vorhandensein und des Zustands

gewisser Kriterien und Ausstattungsmerkmale, unabhängig von der relativen Wahrnehmung des Kunden, die gerade in der Individualhotellerie für den Erfolg ausschlaggebend ist. Neuere Hotelkonzepte entziehen sich den Klassifikationsmöglichkeiten aufgrund ihres anderen Serviceniveaus bzw. ihres Produktkonzepts (z.B. Meininger Hostels). Mit dem Zeitalter des Onlinevertriebs ist die Zertifizierung ein wichtiges Suchkriterium in zahlreichen Internet-Hotelplattformen geworden (z.B. [www.booking.com](http://www.booking.com)). Dies führt dazu, dass nicht-zertifizierte Betriebe auf andere private Anbieter von Zertifizierungen zurückgreifen und die Anzahl von Zertifikaten und Klassifikationen auf dem Markt steigt. Die Kundenzufriedenheit bleibt bei diesen Zertifizierungsprozessen allerdings außen vor, sodass Kunden zunehmend die Möglichkeiten des Web 2.0, d.h. Hotelbeurteilungsportale und Beschreibungen von Gästen zur Buchungsentscheidung nutzen. Tagesaktuell wird das Hotel dort mit, für den Kunden wichtige Kriterien, bewertet und beschrieben, sodass die bestehenden Klassifizierungssysteme unflexibel erscheinen. Anders ist es bei den Hotelketten, die oft versuchen, die Klassifikation der unterschiedlichen Standards der zugehörigen Häuser mit einem speziellen Namenszusatz zum Markennamen zu verdeutlichen und so eine Preis- und Leistungstransparenz für den Kunden erstellen (z.B. Budget oder First Class Hotel) (vgl. GARDINI 2010, S. 14 f.).

#### **2.4. Vertriebswege**

Die Hotellerie arbeitet für den Reisenden als Endverbraucher zusammen mit verschiedenen Unternehmen der Tourismusbranche, wie Airlines, Reiseveranstalter und –mittler. Diese dienen neben dem Direktvertrieb vor Ort als indirekter Vertriebsweg. Oft nutzt das Hotel verschiedene Distributionswege, eine sogenannte Multi-Channel-Strategie bestehend aus direktem und indirektem Vertrieb. Reiseveranstalter sichern für ihren Betrieb ein Bettenkontingent für die gesamte Saison. Dabei benötigen sie ein gewisses Kontingent, um ihr Pauschalangebot aufstellen zu können. Gleichzeitig haben sie Interesse an Sonderkonditionen bei hohen Kontingentabnahmen und besonderen Stornierungsbedingungen, da sie als Reiseveranstalter selbst abhängig von der (kurzfristigen) Nachfrage sind. Reisemittler verkaufen Kontingente im Auftrag der Hotels an Einzelkunden oder Gruppen, was schnell und einfach verlaufen sollte. Zu Reisemittlern gehören Reisebüros und Fremdenverkehrsämter. Einzelkunden, darunter Geschäftsreisende und Individualreisende, reservieren ihren Aufenthalt oft direkt beim Hotel, per Telefon oder per Internet über die betriebseigene Homepage, die meist ein Reservierungssystem beinhaltet (Online-Distribution). Eigenständige Online-Reservierungssysteme, wie z.B. [hrs.de](http://hrs.de), [booking.com](http://booking.com) oder [hotel.de](http://hotel.de) bieten eine schnelle und einfache Reservierung über das Internet, wobei eine Kommission an die Systeme gezahlt wird. Solche Hotelportale bieten

dem Nutzer Informationen, sowie die Möglichkeit zur Reservierung und Buchung. Diese Portale geben dem Nutzer außerdem die Möglichkeit, verschiedene Reiseleistungen zu kombinieren wie z.B. die Anreise mit dem Hotelaufenthalt, sodass Pauschalen genutzt werden können. In den letzten Jahren nahm auch die Wichtigkeit von Hotel-Bewertungsportalen, wie z.B. HolidayCheck, Tripadvisor oder Trivago zu. Solche auf dem Web 2.0 basierende Portale sind zu einem wichtigen Marketing-Tool der Hotelgesellschaften geworden, sodass auch immer häufiger die hoteleigene Website mit Sozialen Netzwerken und Bewertungsportalen verknüpft wird. Auch stellen Hotels vermehrt ein eigenes Bewertungsportal zu Verfügung, um ihr Qualitätsmanagement zu optimieren (vgl. FREYER 2011, S. 156 f.). Das Internet hat zu einer Vertriebsrevolution geführt, da es mittlerweile als das meist genutzte Instrument zur Buchung von Reisen etabliert ist. Online-Buchungen stellen fast die Hälfte aller Buchungen dar, während neben Direktbuchungen bei Hotels oder Fluggesellschaften die Buchung über Reisemittler, d.h. Reisebüros nicht mehr ganz ein Drittel ausmachen (vgl. WORLD TRAVEL MONITOR IN IPK INTERNATIONAL/ITB BERLIN 2011). Diese Entwicklungen und die erwähnte fortschreitende Konzentration in der Hotellerie beeinflusst die Vertriebswege, die vertikal und horizontal zusammengelegt werden und eine Tendenz zu Integrierten Konzernen bestehend aus Hotel und Fluggesellschaft, Reiseveranstalter, Mietwagenunternehmen usw. verstärken (z.B. Rewe-Touristik). Nicht nur eine vertikale Integration mit Reiseveranstaltern, auch der horizontale Zusammenschluss, beispielweise mit Fluggesellschaften, wird unterstützt. Viele internationale Airlines sind heute eng verbunden mit eigenen Hotels oder bestimmten Hotelgruppen und -ketten, was auf die „Panam-Fluggesellschaft“ zurückzuführen ist, die 1946 erstmalig durch eine vertikale Integration den Aufbau einer konzerneigenen Hotelkette förderte. Darauf folgten „Hilton“ (durch TWA) und „Sheraton“ (durch SAS) (vgl. FREYER 2009, S. 156 f. und FREYER 2002, S. 53). Der Vertrieb und anschließend das Marketing des Produktes „Hotel“ sind durch diese Trends betroffen. Auch die Beschaffenheit der Hotelleistung und der große Bestandteil an Dienstleistungen sind prägnant für die Entwicklung.

## **2.5. Dienstleistungsbesonderheiten in Marketing und Kommunikation**

Hotelleistungen werden oft als typische Dienstleistungen angesehen, obwohl sie auch erhebliche Elemente der Sachgüterproduktion enthalten. Die Auswahl des Hotels durch den Kunden war lange nur durch Aspekte der Sachgüterausstattung geprägt (vgl. FREYER 2009, S. 142). Dieses Verhalten hat sich im Zuge der Digitalisierung und gestiegenen Vergleichsmöglichkeiten im Internet verändert, sodass nun mehr die Dienstleistung im Vordergrund steht.

Dienstleistungsaspekte wie die individuell abgestimmte Leistungserstellung und der

persönliche Kontakt von Mitarbeitern zu Gästen prägen die Hotelleistung und deren Qualität, die von der Hotelkategorie und dem dementsprechenden Qualitätssegment determiniert wird. Dies ist im Vorfeld für den Kunden nur schwer einschätzbar. Daneben sind die erforderliche Kundenpräsenz der Mitarbeiter, die Immaterialität der Leistung und die Erstellung und der Absatz der Leistung nach dem Uno-Actu-Prinzip typische Dienstleistungsspezifika, die beeinflussend auf die Qualität der Hotelleistung wirken (vgl. GARDINI 2010, S. 29).

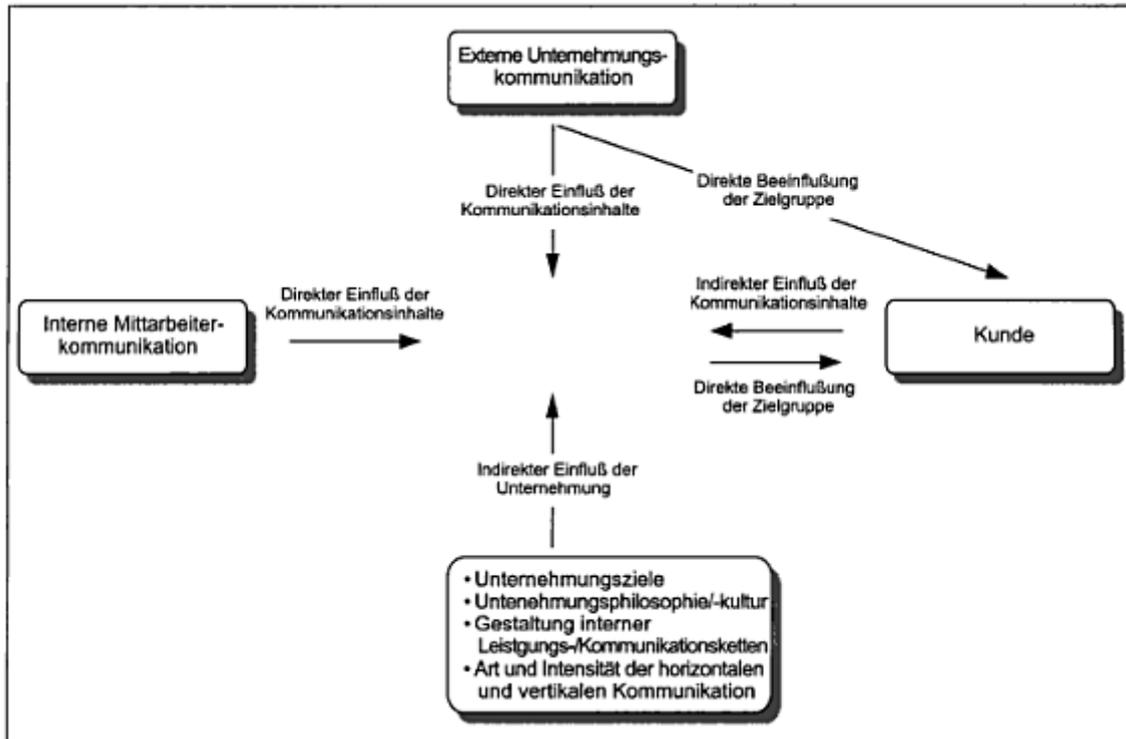
Die Merkmale der Hotelleistung stellen Anforderungen und Besonderheiten für Anbieter und Nachfrager bezüglich der Vermarktung des Produktes „Hotel“ dar, denn für den Kunden ist die Leistung nicht transparent und nicht vorhersehbar. Die Qualität wird subjektiv und individuell bewertet, was einen Vergleich erschwert, sodass der Kunde im Gegensatz zu Sachgüterkäufen einem höheren Kaufrisiko ausgesetzt ist. Daher ist ein hoher Informationsbedarf vorhanden, wobei persönliche Informationsquellen bevorzugt werden. Die komplexe Kaufentscheidung wird u.a. durch die Mitwirkung des Kunden, aber auch durch Mitreisende im Leistungserstellungsprozess beeinflusst und letztendlich auch bewertet. Dienstleistungsangebote sind auf Grund ihres immateriellen Charakters kaum konkret visualisierbar. Dies führt zu Schwierigkeiten und Informationsarmut bei der Präsentation, sowie der Darstellung der Messung und Bewertung. Auf Grund des Uno-Actu-Prinzips und der fehlenden Speicherkapazität ist eine nachgelagerte Qualitätskontrolle nicht möglich. Die Qualität ist in erheblichen Maß personenbezogen und unterliegt daher Schwankungen, die schwer zu standardisieren sind, auch auf Grund der hohen Kundenbeteiligung. Die Hotelleistung ist zeit- und standortgebunden, sodass der Nutzen für den Kunden kommuniziert werden muss, um seinen Wert darzustellen. Marken- und Unternehmensimages sind hierbei wichtig als Signal für Qualität und Vertrauen. Flexible Preis- und Absatzgestaltungsmöglichkeiten ermöglichen ein flexibles Kapazitätsmanagement, stehen dabei aber gleichzeitig im Spannungsfeld zwischen Produktion- und Marketingpositionierung. Langfristige Marketingziele und –positionierung sowie kurzfristige, strategische Maßnahmen sollten darauf abgestimmt sein. Wichtig ist, dass „durch die Präsenz des Kunden die Marketingorientierung auch während der Erbringung der Dienstleistung“ (GARDINI 2010, S. 37) sichergestellt ist und auf die Kundenbedürfnisse eingegangen wird. In der fachspezifischen Literatur (vgl. FREYER 2009) wird davon ausgegangen, dass für Dienstleistungen ein erweitertes Marketing nötig ist, sodass auch die Interaktionen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern, sowie von Mitarbeitern und Kunden beachtet werden. Neben den klassischen vier Instrumenten (product, price, place, promotion) sollen daher drei weitere (process, people, physical facilities) zugefügt werden. Dabei beschreibt das Instrument „process“ die zu beachtende Kundenorientierung und deren perfekte Ausgestaltung. „People“ zeigt, dass die Mitarbeiter als Differenzierungsfaktor elementar sind. „Physical facilities“ ist die

Erweiterung über den Produktkern hinaus, denn nicht nur das Hotelprodukt ist ausschlaggebend für die Kundenwahrnehmung, auch der Standort, die Gebäudegestaltung oder sonstige Infrastruktur beeinflussen die Qualitätsbewertung durch den Kunden. Die Qualitätsbewertung und die Kundenzufriedenheit hängen dabei eng mit der Kundenerwartung zusammen. Dabei sollte die Kommunikationslücke zwischen der Kundenerwartung und der Vorstellung des Managements bezüglich der zu erfüllenden Kundenanforderung so gering wie möglich gehalten werden (GARDINI 2010, S. 43). Daher sollte sich ein Unternehmen auf Dienstleistungseigenschaften konzentrieren, die entweder bestimmte Leistungsansprüche befriedigen oder Begeisterung auslösen, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Innovationsfähigkeit von Hotelunternehmen (vgl. GARDINI 2010, S. 44).

Zusammenfassend stellen die permanente Bereitstellung und die schwierige Darstellung der Leistung „Hotel“ auf Grund der Zusammensetzung aus vielen verschiedenen Leistungen, die Integration des externen Faktors (Kunden) und die Charakteristika der Immaterialität, Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit besondere Anforderungen an die Kommunikationspolitik des Unternehmens. Die damit einhergehenden Implikationen werden in Anhang 2 dargestellt, sollen hier aber auf Grund ihrer Vielzahl nicht weiter ausgeführt werden (vgl. MEFFERT UND BRUHN 2006, S. 467 f.). Ersichtlich wird hierbei, dass auf verschiedenen Ebenen und mit verschiedenen Instrumenten kommuniziert wird, sodass auf das Konzept der Integrierten Kommunikation zurückgegriffen werden sollte, sodass „aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit“ (BRUHN 2003, S. 17) hergestellt und ein konsistentes Erscheinungsbild für die Zielgruppe der Kommunikation vermittelt werden kann.

Dabei ist nicht nur das Management der Dienstleistung Träger der Kommunikation, denn sie stellen das Unternehmen nach außen dar. Auch die Mitarbeiter, die die Dienstleistung erstellen, sind Träger der Kommunikation (vgl. MEFFERT UND BRUHN 2006, S. 475) und rücken durch die Immaterialität in den Vordergrund. Denn die Qualitätsbestimmung wird an den wenigen greifbaren Elementen vorgenommen, sodass die Mitarbeiter auch einen bedeutenden Qualitätsindikator darstellen (vgl. EDB., S. 628). Auf Grund der Interaktion von Kunde und Personal und daraus resultierender Einflussnahme der Mitarbeiter auf die Dienstleistungsqualität, wird eine Mitarbeiterorientierung gleichgestellt mit dem Faktor der Kundenorientierung (vgl. GARDINI 2009, S. 511). Die Mitarbeiter sollen durch die interne Kommunikation „für die Relevanz der kundenbezogenen Interaktionen und die Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozesse des Qualitätserlebens von Kunden“ (GARDINI 2009, S. 536) sensibilisiert werden und kommunikativ in das Marketingkonzept eingebunden werden (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Mitarbeiter im Kommunikationsnetzwerk



Quelle: GARDINI 2009, S. 538 in Anlehnung an SCHULZ 1993, S. 149

Letztendlich ist neben dem Management und den Mitarbeitern auch der Kunde Träger der Kommunikation, denn er sucht die Information, empfängt sie und gibt sie weiter (vgl. MEFFERT UND BRUHN 2006, S. 475).

## 2.6. Strukturen und Entwicklungen in der Hotellerie

Werden die Hotelmärkte global betrachtet, fällt auf, dass Europa weltweit den größten Anteil an Bettenkapazität besitzt, wobei der Marktanteil gegenüber anderen Regionen, v.a. gegenüber der Boomregion Asien und dem Pazifikraum, sinkend ist. Wird die Verteilung der globalen Marktanteile in der weltweiten Hotellerie bezogen auf die nationale Herkunft der Hotelgesellschaften, -ketten und -kooperationen betrachtet, fällt auf, dass die Hotelmärkte stark durch US-Unternehmen geprägt sind. Dabei vereinen die zehn größten Hotelgesellschaften ca. 20% der weltweiten Hotelkapazität auf sich. Beispielsweise besitzt die Gruppe Marriott International ca. 520.000 Zimmer in 3000 Hotels in 70 Ländern.

Die großen Ketten streben nach Präsenz in allen Ländern, sodass die gesamte Branche durch eine hohe Wettbewerbsintensität und starke Konzentrationsprozesse geprägt ist. Dieser Verdrängungswettbewerb ist auch in Deutschland sichtbar und belastet die ohnehin schon sehr fragmentierte Branche. Sollten alle der für das Jahr 2013 angekündigten 452 Bauvorhaben realisiert werden, würden 70.368 zusätzliche Hotelzimmer auf den deutschen Hotelmarkt drängen (vgl. DEHOGA 2012, o. S.). Durch diese Strukturproblematik liegt

Deutschland im europäischen Vergleich bei Auslastung, Zimmerpreis und –ertrag noch immer zurück (vgl. GARDINI 2010, S. 19 ff.). Die durchschnittliche Auslastung der angebotenen Gästebetten in der Hotellerie lag 2011 bei 38,6% bei einem Nettoumsatz von 19,9 Mrd. €. Dabei ist die Nachfrage über den Jahresverlauf und Monatsverlauf schwankend. In Deutschland ist die beste Auslastung im Juli, die geringste in den Wintermonaten, v.a. im Januar. Die meisten Einnahmen werden zwischen Mai und Oktober erzielt. Anhaltend starke Investitionsmaßnahmen (46%) in Form von Modernisierungen und Ersatzbeschaffungen zeigen, dass die gute Konjunktur und die Mehrwertsteuersenkung für Übernachtungen die Branche positiv beeinflussen. Durch den hohen Wettbewerbsdruck, die Finanzkrise und durch aktuelle Entwicklungen werden Werte wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Bodenständigkeit bedeutender. Der Gast hat zunehmend gestiegene Ansprüche bei hoher Preissensibilität, da er mobiler, internationaler und wählerischer geworden ist durch gestiegene Auswahlmöglichkeiten. Ketten und auch Nischenanbieter sind dabei die Gewinner der Branche, denn eine klare Positionierung und Profilierung am Markt sind entscheidend, um die Aufmerksamkeit des Gastes zu erregen. Der Anteil der Markenhotels bezogen auf die angebotenen Hotelzimmer lag 2008 bei 34,9 Prozent und stieg 2009 auf 36,6 Prozent. Der umsatzbezogene Marktanteil der Markenhotellerie beträgt bereits über 50 Prozent. Ob diese Entwicklung wünschenswert ist, ist fraglich, da große Hotelketten das lokale Bild beeinflussen. Dabei ist gerade die Gewährleistung des typischen Landschaftsbildes elementar für den Tourismus.

### **2.6.1. Auswirkungen von Hotellerie**

Das Gastgewerbe mit 230.746 gastgewerblichen Betrieben (Gastronomie und Hotellerie) beschäftigte 2011 1.166.000 Arbeitnehmer, was im Vergleich zu anderen Branchen eine hohe Anzahl ist (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2011). Dabei sind die Investitionen, die zur Einstellung getätigt werden müssen, vergleichbar gering beziehungsweise man versucht, sie niedrig zu halten. Denn häufig werden ungelernte Arbeitnehmer oder saisonale Teilzeitkräfte eingestellt, was die sehr hohe Fluktuation in der Branche begründet. Neue Arbeitsplätze werden dabei selten geschaffen, sondern resultieren vielmehr aus einer Verschiebung innerhalb der Bereiche, obwohl Mitarbeiter als essentiell für die Qualität der Leistung gelten. Nachholbedarf in der Hotellerie besteht darin, bewusst Bedingungen zu schaffen, um gute Mitarbeiter zu finden und diese auch zu halten, um den immer wachsenden Qualitätsansprüchen gerecht zu werden. Dies ist mit Investitionen verbunden, die sich jedoch langfristig auszahlen würden und der „Branchenflucht“ entgegenwirken würden (vgl. GARDINI 2009, S. 510).

Dem entgegenstehend werden mit der Errichtung eines Hotels positive Entwicklungen am

Standort vermerkt, beispielsweise durch Investitionen in Infrastruktur, Abwassersystem etc. Außerdem wird die lokale Wirtschaft gestärkt durch den Anteil, den die Touristen vor Ort ausgeben. Die Errichtung eines Hotels führt bei schlechter Integration vor Ort jedoch auch zu negativen Auswirkungen. Beispielsweise wird kritisiert, dass nur ein geringer Teil der Einnahmen vor Ort verbleibt gegenüber den hohen Einnahmen der Investoren. Ökologische Auswirkungen eines Hotels sind in erster Linie ebenfalls negativ zu erachten. Auf Grund eines hohen Ressourcenverbrauchs und des Entsorgungsdrucks durch ein hohes Abfallvolumen wird das Landschaftsbild beeinträchtigt. Der Flächenverbrauch ist relativ hoch, was zur Versiegelung des Bodens, zu Abwasserproblemen und somit zu Artenrückgang und der Bedrohung gewisser Pflanzengesellschaften führt. Vielen Reisenden sind diese Auswirkungen bewusst. Verschiedene Initiativen wie z.B. Recycling oder Abfallminimierung in der Hotellerie lassen das Thema Umweltschutz in den Vordergrund rücken, um damit die Balance zwischen den ökonomischen und ökologischen Folgen zu halten (vgl. PAGE 2007, S. 405 f.).

### **2.6.2. Veränderungen in der Hotellerie**

Die gestiegene Angebotszahl und Preistransparenz durch das Internet und zahlreiche soziale Netzwerke haben den Vertrieb in der Hotellerie revolutioniert (vgl. Kapitel 2.4). Die Bedeutung von Online-Portalen wächst, gleichzeitig sinkt die Zahl der relevanten Anbieter. Die Geschäftsbeziehungen werden dadurch beeinflusst, was u.a. mit einem Kontrollverlust von Preisen, Produkten und Vertriebskanälen einhergeht (vgl. IHA 2011), wogegen sich viele Hoteliers wehren wollen. Dabei helfen eine deutliche Positionierung sowie ein nachhaltig etablierte Qualitätsmanagement. Der Fokus auf nachhaltiges Wirtschaften stellt dabei eine Möglichkeit zur Abhebung gegenüber dem Wettbewerb dar. Die Verbraucher sind sensibilisiert für Umweltbewusstsein und nachhaltiges Handeln durch den fortschreitenden Klimawandel und die damit verbundenen Aspekte der Nachhaltigkeit. Interessanterweise konnte eine Befragung der Universität Luzern von 6000 Konsumenten in acht Reiseländern herausfinden, dass eine ausbalancierte Wahrnehmung der relativen Wichtigkeit von ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten existiert. Das heißt, Gäste sehen die Rolle von Umweltschutz, das Involvieren der lokalen Gemeinschaft und derer Kultur, sowie Themen wie die Verwendung lokaler Produkte und die Einstellung lokaler Mitarbeiter als gleich wichtig an (vgl. WORLD TRAVEL MONITOR 2011, S. 19). Eine lokale Verankerung vor Ort hat Potenzial und wird in Zukunft verstärkt ausgeführt werden. Vielfältige Aktivitäten, Initiativen und Maßnahmen unterstützen Hoteliers dabei (z.B. DEHOGA Energiekampagne Gastgewerbe, DEHOGA-Umweltcheck, EMAS-Zertifizierung, Broschüren, Hilfestellung bei der Suche nach Kooperationspartner bei Wettbewerben und Initiativen etc.). Die Nachfrager möchten ihre Freizeit aktiv in der

Natur außerhalb der Großstadt verbringen. Wandern und Radfahren liegen im Trend und stärken den lokalen Tourismus, der nichtsdestotrotz zielgruppengerecht gestaltet sein sollte. Eine gute Qualität in Kombination mit individueller Gastfreundschaft motivierter Mitarbeiter hat Zukunft (vgl. DEHOGA o. J.). Motivierte Mitarbeiter sind essentiell für den Erfolg eines Hotels. Daher sind kontinuierliche Mitarbeiter(weiter-)bildung und permanente Trainings wichtig. Auch alternative Arbeitsplatzschaffung, Flexibilität und Ausgewogenheit werden zunehmend in ihrer Wichtigkeit steigen. Die Hotelindustrie wird sich in Zukunft mehr darauf konzentrieren müssen, die Kundenwünsche zu erfüllen oder gar zu übertreffen und gleichzeitig den Arbeitsplatz angenehmer für den Mitarbeiter zu gestalten, was bestenfalls in einer langfristigen Kostenreduktion und steigender Profitabilität resultiert (vgl. HOLJEVAC 2003, S. 133 f.). An diesen Trend schließt das Konzept der Social Responsibility an und verdeutlicht die Notwendigkeit der zusammenfassenden Betrachtung von ökologischen und sozialen sowie ökonomischen Aspekten in Hinblick auf die unternehmerische Verantwortung vor Ort.

### **3. Corporate Social Responsibility**

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein fortschreitender Trend. Laut zahlreichen Foren im Internet explodierte die Zahl von Unternehmen, die CSR implementieren und durch Berichte und Reports an die Öffentlichkeit kommunizieren, um mehr als 600 Prozent (vgl. CORPORATEREGISTER 2011, o. S. und SUSTAINABILITY 2012, o. S.). Jedoch sind solche Daten als nicht vertrauenswürdig zu erachten, da die Rücklaufquote von Umfragen zu implementierten Maßnahmen statistisch insignifikant ist und oft auf unternehmensinternen Daten beruht, die nicht extern validiert wurden. Unternehmen entscheiden daher selbst über die kommunizierten Maßnahmen und erstellen möglicherweise ein verzerrtes Bild für die Öffentlichkeit (vgl. PORTER 2006, S. 3).

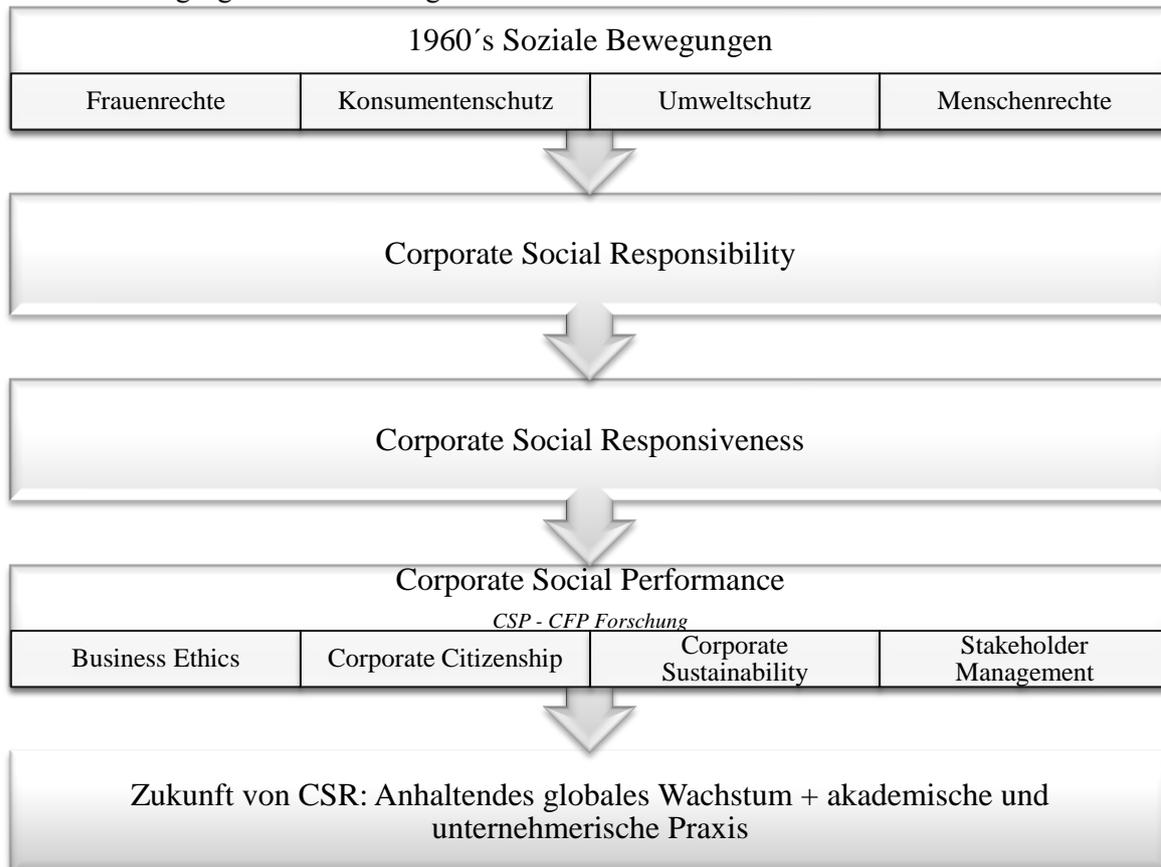
Problematiken um das Konzept der Unternehmensverantwortung in Theorie und Praxis sind untersucht und bekannt. Es geht nicht mehr um die Frage, ob es das Konzept implementiert werden soll, sondern die Frage ist: „Wie soll es implementiert werden?“ und „Was ist das richtige Geschäftsmodell dafür?“. Einige große Unternehmen gehen indessen schon so weit, dass CSR auf dieselbe Ebene der Profitabilität gestellt wird. Ein Unternehmen nach dem anderen verändert sich, sodass sich das gesamtwirtschaftliche System im Wandel befindet. Dabei stellt sich die Frage, ob dies im Sinne der Unternehmen und ihrer Wirtschaftlichkeit ist, denn das Ziel von wirtschaftenden Unternehmen sollte in erster Linie die Schaffung von Profit als Wert für alle teilhabenden Stakeholder sein. Unzählige Diskussionen und eine Vielzahl von Prinzipien, Leitlinien und Normen, aufgestellt von wiederum unzähligen Initiativen lenken möglicherweise davon ab, anstatt die sozialen und ökologischen Aspekte in die unternehmerische Verantwortung zu integrieren (vgl. FREEMAN 2012, o. S.). Eine andere elementare Frage, die sich gerade bei Betrachtung der heutigen Relevanz und der zukünftigen Entwicklung des Konzepts stellt, ist die nach den erfolgten Entwicklungen bis heute, denn nur durch deren Vergleich wird der Erfolg und das Potential für die Zukunft ersichtlich (vgl. PRÄTERIUS 2012, o. S.).

Im folgenden Kapitel wird zunächst die historische Entwicklung von CSR angerissen und darauffolgend von den Konzepten der Corporate Citizenship und der Corporate Sustainability abgegrenzt. Anschließend werden die Handlungsfelder der CSR erläutert. Ein Schwerpunkt des Kapitels liegt auf der Umsetzung und der Kommunikation sowie den Umsetzungs- und Kommunikationsmitteln von CSR, worunter Initiativen und Richtlinien, Managementsysteme und Standards sowie das Reporting und das Nutzen von Siegeln und Labels fallen. Abschließend werden treibende motivierende Faktoren zur Implementierung, sowie Kritiken zum Konzept CSR vorgestellt. Ein Zwischenfazit zum Thema „Bedeutung von CSR in der Hotellerie“ rundet den theoretischen Teil der Arbeit ab.

### 3.1. Damals, Heute und In Zukunft

Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) als ein sich zunehmend entwickelnder Bereich der Managementstudien ist vorwiegend ein Produkt des 20. Jahrhunderts, entstanden ab den 1950ern in den USA (vgl. CARROLL 2008, S. 19). Die fundamentale Frage, die hinter dem Konzept steht, „Für was steht eine Unternehmung und was trägt es zur Gesellschaft bei?“, ist allerdings schon so alt wie die wirtschaftliche Unternehmung an sich (vgl. CRANE et al. 2008, S. 3). Eines der ältesten geschriebenen Fachbücher zu CSR stammt von HOWARD BOWEN, „The Social Responsibilities of the Businessman“ (1953), in dem der Autor den ersten Versuch wagt und die theoretische Beziehung zwischen Unternehmen und der Gesellschaft beschreibt. Das Unternehmen wird als ein Instrument der Gesellschaft gesehen, muss somit die sozialen Interessen vertreten und gleichzeitig verstehen, welche Kräfte hinter Kooperationen stehen und welche Auswirkungen sie haben (vgl. BANERJEE 2007, S. 7). Auch aus sozialen Bewegungen wie der Diskussion um Frauenrechte, Umweltschutz etc. entwickelte sich das Konzept der Corporate Social Responsibility (vgl. CARROLL 2012, S. 16.). Ausgehend von der amerikanischen Diskussion in Unternehmen wurde das Konzept nachfolgend verstärkt an Universitäten diskutiert, und es entstand eine Fülle von Fachliteratur zur Thematik der CSR (vgl. WIESER 2005, S. 18). Letztendlich griff die Diskussion auch auf die Praxis, die Vorstandsetagen von großen Öl- und Energiekonzernen, Telekommunikationskooperationen und Automobilhersteller über (vgl. WIESER 2005, S. 18), sodass „every Fortune 500 company and thousands more across the world“ (BANERJEE 2007, S. 7) CSR in ihren Jahresberichten verankerten, ihre CSR-Aktivitäten darüber veröffentlichten und dadurch die unternehmerische Corporate Social Responsiveness in den Vordergrund rückte (vgl. CARROLL 2012, S. 16). Interessant für die weitere Entwicklung ist, dass schon ab 1950 Autoren wie JOHNSON (1958) die Implementierung von CSR forcierten, gleichzeitig aber vor Missbrauch des Konzepts als „window-dressing“ und „Greenwashing“ warnten (vgl. BANERJEE 2007, S. 6). Im Zuge der Globalisierung und dem zunehmenden Zusammenwachsen der Welt haben sich die Prozess-Beteiligten vervielfacht, was das Konzept verkompliziert und einen objektiven Vergleich erschwert. Durch Zertifizierungen, vergleichende Reporte und erarbeitete Standards, wie der „UN Global Compact“ oder SA8000, wurden CSR-Maßnahmen und Initiativen wie die GLOBAL INITIATIVE REPORT (GIR) seit den letzten zwanzig Jahren zunehmend wichtiger (vgl. MELÉ 2008, S. 51). Die CSR-Bewegung ist zu einem globalen Phänomen herangewachsen und steht nunmehr vor der Frage nach der Ausgestaltung der praktischen Corporate Social Performance. Die Diskussion wird beeinflusst durch ähnliche theoretische Konzepte, wie der Theorie der Business Ethics, der Praxis des Stakeholder Managements, sowie der Konzepte Corporate Citizenship und Corporate Sustainability (vgl. CARROLL 2012, S. 16).

Abb. 7: Der vergangene und zukünftige Zeitablauf von CSR



Quelle: Eigene Darstellung nach CARROLL 2012, S. 16

Weltweite Konferenzen wie die UNCED-Weltkonferenz in Rio 1992 thematisieren Nachhaltigkeit und CSR in Unternehmen. Laut OECD (2001) sind freiwillige Initiativen im Bereich der CSR ein Haupttrend in der internationalen Wirtschaft. Auch wird sich das Geschäftsmodell hin zu einem Mehrzweckmodell mit geteilten Werten ändern und sich die Zusammenarbeit mit Non-Governmental Organizations (NGOs) zum Verständnis der Untergrunddynamiken verstärken, um den veränderten sozialen Erwartungen gerecht zu werden (vgl. MATTEN 2012, o. S.). Die Zukunft von CSR kann sowohl optimistisch als auch pessimistisch betrachtet werden. Mit Sicherheit wird aber angesichts des zunehmenden globalen Wettbewerbsdrucks die Wichtigkeit von CSR nicht abnehmen. Das wahrscheinlichste Szenario geht von einem konstanten Aufwärtstrend aus, der jedoch nicht mehr steil verläuft, sondern wellenartig leicht ansteigt, was die unregelmäßigen Einflüsse auf das Konzept verdeutlicht (vgl. CARROLL 2012, o. S.). Dabei wird die zunehmende Akzeptanz des Konzepts von Unternehmen die Implementierung forcieren, sodass sich verschiedene Modelle des Unternehmertums herausstellen werden (Mainstream adopters, social entrepreneurship, social intrapreneurship). Am wahrscheinlichsten und häufigsten genutzt wird zukünftig eine strategisch-konforme Integration von CSR in die Strategie des Unternehmens. Das globale Wachstum und neu entstehende Volkswirtschaften fordern eine stärkere Beachtung von CSR. Ebenso wird die Entwicklung des Konzepts auch im wissenschaftlich-akademischen Kontext durch die akademische Legitimierung und

Proliferation gefördert (vgl. CARROLL 2012, o. S.). Dabei sollte sich zurückorientiert werden, sodass wieder eine breitere Sicht entsteht. Dies wiederum zeigt, dass es nicht nur allein um die unternehmerische Verantwortung geht, sondern auch darum, die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft verantwortlich zu erhalten. Bei der Interaktion zwischen Gesellschaft und Unternehmen sollten sowohl klein- und mittelständische Unternehmen, wie auch global agierende Konzerne gleichwertig im Kontext der Globalisierung betrachtet werden (vgl. LEE 2008, S. 72). Insgesamt wird daher die Zukunft von CSR durch das anhaltende globale Wachstum und die akademischen und unternehmerischen Praktiken influenziert (vgl. CARROLL 2012, o. S.).

### **3.2. Definitiorische Abgrenzung von CSR**

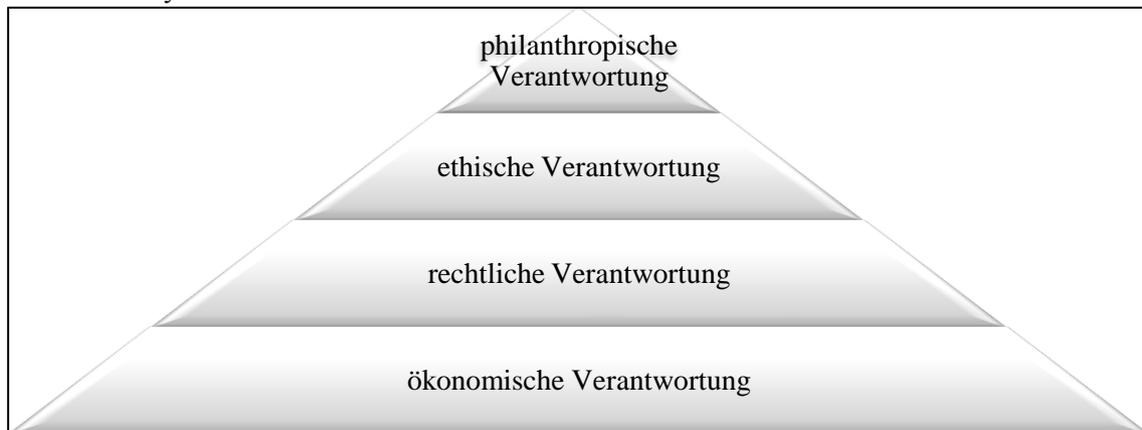
Nachdem das Konzept und die Begrifflichkeit von CSR durch BOWEN 1953 erstmals als solches eingeführt wurden, verlagerte sich der Fokus von dem Einzelunternehmen hin zu der Tätigkeit des gesamten Systems innerhalb der Gesellschaft. DAVIS forderte nicht nur eine Beachtung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens, sondern den Einbezug ethischer Konsequenzen in den Entscheidungsprozess (vgl. DAVIS 1967, S.46). Mitte der Siebziger Jahre kritisierte SETHI die fachlich unklare Definition von CSR in unterschiedlichen Zusammenhängen. Die Gefahr liege hierbei, dass der Begriff in verschiedenen Zusammenhängen von den Akteuren mit einem unterschiedlichen, mitunter eigennützigen Sinn gefüllt werden könne (vgl. SETHI 1975, S. 58). Diese Unklarheit über die Begrifflichkeit ist bis zu einem gewissen Grad heute bestehen geblieben (vgl. CARROLL 2008, S. 20). Als eine der meist verwandten Definitionen der CSR, vor allem im amerikanischen Kontext, wird die von CARROLL (1979) gesehen:

*„Encompassing the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.“ (S. 500)*

CARROLL beschreibt vier Kategorien, ökonomisch, rechtlich, ethisch und philanthropisch, die das Verständnis über die Art der Verpflichtungen von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft darstellen und so beeinflussen, was die Gesellschaft vom Unternehmen erwarten kann (vgl. Abb. 8). Dabei bildet die ökonomische Ebene die unterste erste Ebene und beschreibt die Verantwortung des Unternehmens in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen für die Gesellschaft. Aus dem Interesse des Unternehmens entsteht ein Gesamtinteresse. Darauffolgend besteht die rechtliche Verantwortung, also die Einhaltung gesetzlicher Regulierungen während des Wirtschaftens. Auf diesen Verantwortungen beruht die dritte Ebene, die ethische Verantwortung. Die ethische oder moralische Verantwortung bezieht sich auf gesellschaftliche Werte und Normen, deren Verfolgung eine faire Zusammenarbeit mit allen Stakeholdern ermöglicht. Die Spitze bildet die

philanthropische Verantwortung, was ein karitatives Engagement auf freiwilliger Basis beschreibt (CARROLL 1991, S. 41). Während die ökonomische und rechtliche Verpflichtung klar definiert sind, sind die ethische und freiwillige Verantwortung nicht klar objektiv abgrenzbar. Die Pyramide nach CARROLL dient trotz Kritiken oft als theoretischer Ausgangspunkt wissenschaftlicher Arbeiten.

Abb. 8: CSR Pyramide



Quelle: Eigene Darstellung nach CARROLL 1979, S. 499)

CARROLL beachtet jedoch in keiner Weise den Einfluss externer Stakeholder und ist insgesamt sehr breit und analytisch-trennend gestaltet (vgl. SCHALTEGGER in SANDBERG UND LEDERER 2011, S. 190). WOOD (1991) entwickelte CARROLLS Konzept weiter und definiert CSR als eine Erwartungshaltung der Gesellschaft gegenüber der Konsequenz unternehmerischen Handelns, resultierend aus der engen Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft. CSR ist laut WOOD eher als gesellschaftliche Verantwortung als betrieblicher Prozess zu verstehen. Ethische Entscheidungen durch Manager stellen die Basis, um gesellschaftliche und gesetzliche Normen zu erfüllen (vgl. WOOD 1991, S. 695). Auch die Definition des WORLD BUSINESS COUNCIL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD 2000, S. 8) „sieht die Unternehmen primär als Triebkräfte für nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung“ (WIESER 2005, S. 72):

*“Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.”*

Es ist schwierig, aufgrund verschiedenen wirtschaftlichen Verhaltens und unterschiedlicher Mentalitäten, z.B. in den USA und Europa, eine einheitliche Definition zu finden. Übersetzungen aus dem Englischen zeigen, dass unterschiedliche Schwerpunkte existieren und Stakeholder verschieden eingebunden werden. Der Begriff „Corporate Social Responsibility“ lautet übersetzt „die soziale Verantwortung von Unternehmen“, wo die eigentliche vielfältige und offene Bedeutung von „Responsibility“ durch das starre Konzept der „Verantwortung“ ersetzt wird. Dabei ist der Hinweis auf die „Freiwilligkeitskomponente des Konzeptes“ nicht sehr deutlich erkennbar (WIESER 2005,

S. 75). Dies lässt Raum für Diskussion über die staatliche Reglementierung des Konzepts zu (vgl. FREEMAN 2012, o. S.).

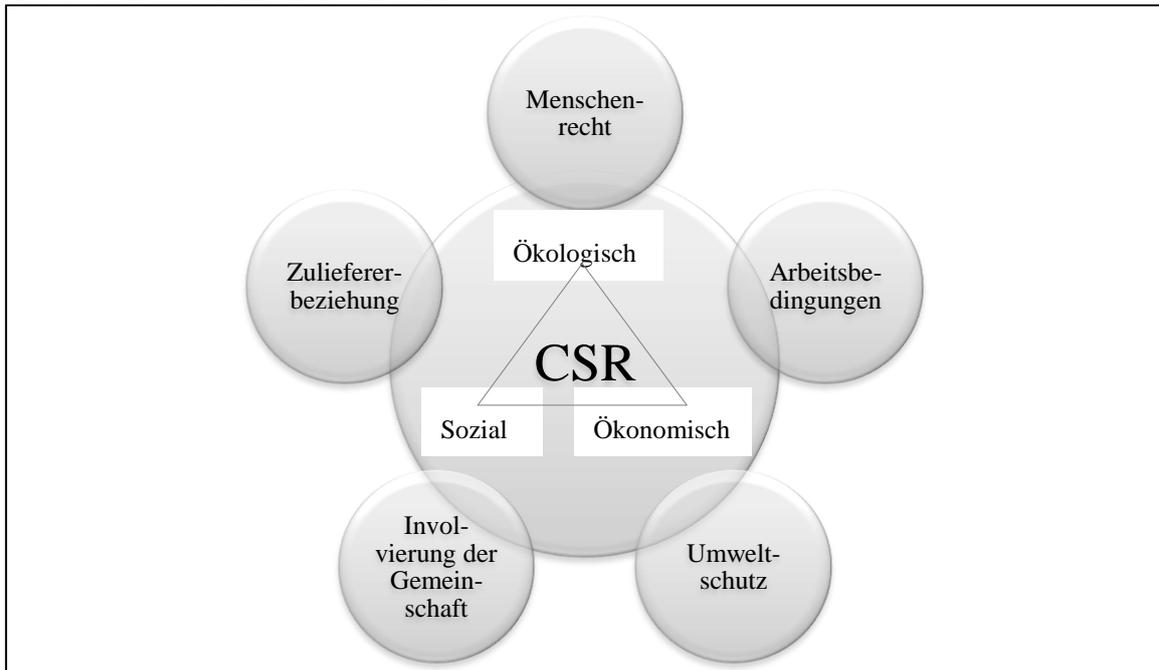
Die meisten der in Europa benutzten Konzepte sind in Anlehnung an das Grünbuch der EUROPÄISCHEN KOMMISSION erarbeitet worden. Die Definition der EUROPÄISCHEN KOMMISSION von 2001, in der die ökonomische Dimension schon als Voraussetzung angenommen und darauf aufbauend die weitere soziale Verantwortung beschrieben wird, impliziert gegenüber der Definition von CARROLL sowohl interne als auch externe Stakeholder. Ein weiterer hervorzuhebender Punkt ist der Fokus auf der Freiwilligkeit des Konzepts, sodass die eigentliche englische Bedeutung beachtet wird:

*„Ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und die Wechselbeziehungen mit ihren Stakeholdern zu integrieren.“ (S. 25)*

Durch strategische Integration ökologischer und sozialer Maßnahmen soll langfristig eine ökonomische Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft entstehen. 2011 legte die EUROPÄISCHE KOMMISSION eine überarbeitete „EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2011, S. 4) vor und betonte die Definition durch einen Fokus auf erhöhte gesellschaftliche Verantwortung vor Ort. Die Strategie stellt die Wichtigkeit von CSR im Kontext von erhöhter Unsicherheit und Misstrauen durch die Wirtschaftskrise dar und fordert die Unternehmen zu mehr Aktivität auf.

Generell herrscht bis heute Unklarheit über die Begrifflichkeit und die Entwicklung von CSR, denn der Begriff ist ständigen Veränderungen unterlegen. Politik, Gesellschaft und Konsument üben mit ihrem Umgang einen Einfluss auf die Weiterentwicklung des Begriffs aus. Mit beobachteter zunehmender Wichtigkeit der Konsumentenrolle wandelt sich das Verständnis von CSR (vgl. ZADEK 2012, o. S.). Auch die politische Verlagerung hin zu mehr Einfluss auf die Gesellschaft und die dementsprechende Diskussion um eine staatliche Reglementierung der CSR-Kommunikation und –Dokumentation beeinflusst die Betrachtung des Konzepts (vgl. EDB.). Daran anknüpfend werden ebenso die inkludierten Schwerpunkte der Thematik beeinflusst. Zentrale Schlüsselthematiken, jedoch ohne eine relevante Rangfolge, wurden von dem WBCSD zusammengestellt und sind international anwendbar (vgl. Abb. 9).

Abb. 9: Schlüsselthematiken von CSR



Quelle: Eigene Darstellung nach WBCSD 2000, S. 10

Die in Abb. 9 inkludierte sogenannte Triple-Bottom-Line der Verantwortung verbindet die genannten Aspekte auf den Ebenen der Ökonomie, der Ökologie und des Sozialen und zeigt das lehrbuchgetreue Verständnis von CSR (vgl. SANDBERG in SANDBERG UND LEDERER 2011, S. 14). Neben dem Konzept der Triple-Bottom-Line wurde auch das Konzept der Corporate Sustainability in den 90er Jahren entwickelt. Auch das Konzept der Corporate Citizenship hat sich in dieser Zeit etabliert. Vor allem im politischen Raum werden diese zwei Konzepte und deren Kerngedanken in die Definition von CSR integriert (z.B. Definition der Europäischen Kommission). Um jedoch die verwandten Kerngedanken von dem Grundkern CSR abzugrenzen, werden im Folgenden die Konzepte der Corporate Citizenship (CC) und des nachhaltigen Wirtschaftens, der Corporate Sustainability (CS) erläutert.

#### *Corporate Citizenship*

Die offizielle Definition der EUROPÄISCHE KOMMISSION beschreibt CC als „die Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“ (2001, S. 28). Damit umfasst CC „eine gesellschaftliche Beziehungspflege von der lokalen bis zur globalen Ebene“ (CURBACH 2009, S. 20). Dabei wird die Definition von der Art der Organisation-Umwelt-Beziehung beeinflusst und dementsprechend unterschiedlich definiert. CC kann einerseits als „Teilausschnitt von Unternehmensverantwortung in Form von bürgerschaftlichem Engagement, andererseits als gesellschaftspolitische Bürgerrolle von Unternehmen“ (CURBACH 2009, S. 27) gesehen werden. Während manche die beiden Begriffe als Synonyme verwenden (vgl. WADDOCK 2001), argumentieren andere, dass CC mehr auf die internen Unternehmenswerte

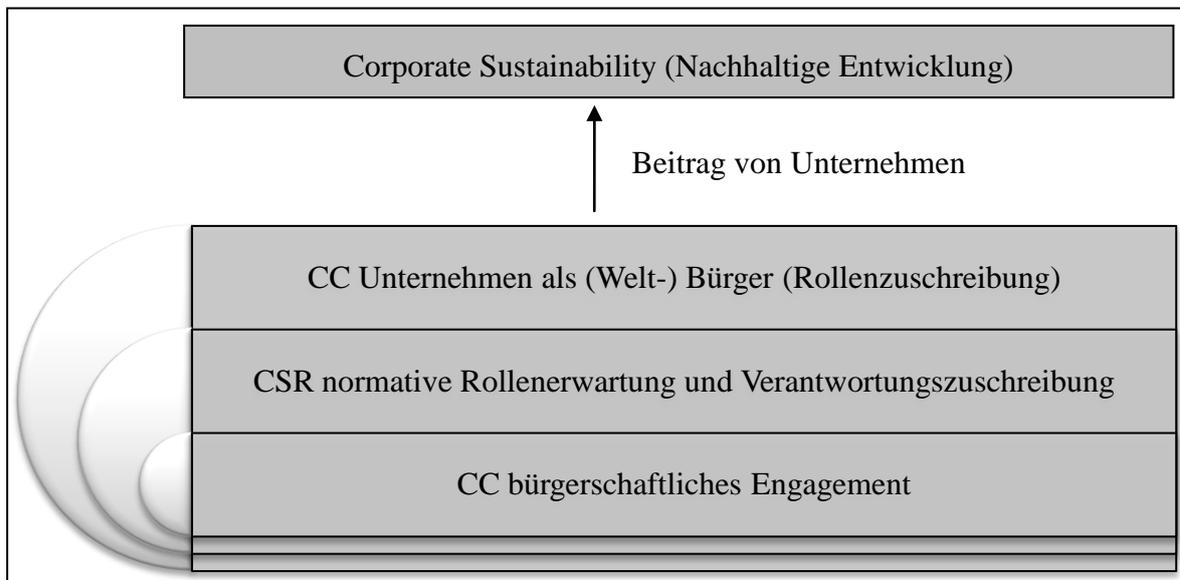
fokussiert ist im Gegenteil zu CSR, was mehr auf die (negativen) Einflüsse von außen eingeht (vgl. BIRCH 2001). Auch wird argumentiert, dass die Herkunft der beiden Konzepte unterschiedlich ist: CC ist mehr praktisch-orientiert, während CSR vorwiegend einen akademischen Hintergrund hat (vgl. DAVENPORT 2000). Insgesamt wird jedoch deutlich, dass CC als philanthropisches Wohltätigkeitsengagement und damit lediglich als Teilbereich der gesamten Verantwortungsbereiche von Unternehmen identifiziert wird (vgl. CARROLL 1991). Im internationalen Kontext wird CC übergeordnet oder mit CSR gleichgesetzt gesehen, während in Deutschland die Diskussion von CSR als ein der CC übergeordnetes Konzept populärer ist.

### *Corporate Sustainability*

CS stellt den Zusammenhang von CSR und dem Konzept der Nachhaltigkeit dar. CSR und CC werden in der Debatte oft konzeptionell gleichgesetzt mit „Nachhaltigkeit“, „nachhaltiger Entwicklung“ bzw. „Sustainability“ (vgl. CURBACH 2009, S. 26). Während CSR und CC über die gemeinsame gesellschaftliche Aufgabe direkt miteinander verknüpft sind, stellt CS eher eine „weltgesellschaftliche[n] politische[n] und normative[n] Leitidee“ (EDB., S. 27) dar und hat sich im globalen Kontext als generell angenommenes Ziel und Verantwortungsbereich von Unternehmen entwickelt. Im Rahmen dieser Arbeit soll jedoch auf Grund der viel breiteren Basis des Konzepts nicht weiter auf den Zusammenhang von CSR und CS eingegangen werden.

Das Verhältnis der drei beschriebenen Konzepte wird in Abbildung 10 veranschaulicht.

Abb. 10: Verhältnis zwischen CSR, CC und CS



Quelle: Eigene Darstellung nach LOEW ET AL. 2004, S. 13

### **3.3. Umsetzung von CSR**

CSR sollte strategisch im Unternehmen implementiert sein und könnte somit theoretisch in allen wirtschaftlichen Tätigkeitsbereichen verankert werden (vgl. FUCHS-GAMBÖCK 2006, S. 68). Dies verdeutlicht wiederum, warum eine definitorische Unklarheit herrscht. Die in den Definitionen von CSR enthaltenen Handlungsfelder werden mit Hinblick auf Implementierungs- und Zertifizierungsansätze durch die EUROPÄISCHE KOMMISSION (2001) in externe und interne Felder aufgeteilt. Die interne Dimension betrifft das Unternehmen, die externe die am Prozess beteiligten Stakeholder (vgl. Kapitel 2.1), die je nach Betriebsart variieren.

Die Tätigkeiten, die innerhalb der internen Dimension von CSR erfolgen, beeinflussen vornehmlich die Belange der Arbeitnehmer. „Investitionen in Humankapital, Arbeitsschutz und Bewältigung des Wandels“ (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001, S. 9) stellen Diskussionspunkte dar. Auch ein umweltgerechter Umgang mit genutzten Ressourcen stellt einen Teil von der internen Dimension von CSR dar. So sollen die Folgen des europäischen Strukturwandels, der durch vermehrte Fusionen und Zusammenlegungen geprägt ist, gemindert und eine win-win-Situation hergestellt werden.

Der externe Bereich von CSR beschreibt die gesellschaftliche Verantwortung vor Ort, die von dem Unternehmen, den Arbeitnehmern und Aktionären, sowie weiteren beteiligten Stakeholdern geprägt ist. Dazu gehören „Geschäftspartner und Zulieferer, Kunden, Behörden, lokale Gemeinschaften ebenso wie den Umweltschutz vertretende NRO“ (edb., S. 12). Die externe Dimension von CSR umfasst dabei Themenschwerpunkte, wie die Integration lokaler Gemeinschaften, die sorgfältige Auswahl von Partnern entlang der Wertschöpfungskette, die Menschenrechtsbeachtung bei internationalen Wirtschaftstätigkeiten oder globaler Umweltschutz. Faktoren, die auch im Hinblick auf die steigende Globalisierung zunehmend eine Rolle spielen.

CSR GERMANY hat acht Handlungsfelder zusammengefasst, die beispielhaft für die Hotellerie beschrieben werden sollen (vgl. Abb. 11).

Abb. 11: Handlungsfelder von CSR anhand der Hotellerie

<b>Arbeit und Beschäftigung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristige Beschäftigungsverhältnisse</li> <li>• flexible Arbeitsplatzgestaltung</li> </ul>
<b>Bildung und Wissenschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter</li> <li>• regelmäßige Orientierungsgespräche</li> </ul>
<b>Handel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl der Zulieferer für z.B. Frühstücksbuffet anhand ökologischer Gesichtspunkte</li> <li>• Anwendung verantwortungsvoller Geschäftspraktiken</li> </ul>
<b>Investitionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen vor Ort (Infrastruktur)</li> <li>• Qualität als Grundsatz</li> </ul>
<b>Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energieeinsparungen durch z. Bsp. Hinweis auf geringen Handtuchwechsel</li> <li>• Müllvermeidung</li> </ul>
<b>Verbraucher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz der CSR-Maßnahmen und Einbezug des Hotelgasts (z. Bsp. Energieuhr im Zimmer)</li> <li>• aktive Informationspolitik</li> </ul>
<b>Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltige Entwicklung in Kooperation mit privatem und öffentlichem Sektor vor Ort fördern</li> </ul>
<b>Engagement vor Ort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiativen vor Ort gründen</li> <li>• Förderung regionaler Kultur und Tradition</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach CSR GERMANY 2008 und RESPECT AUSTRIA o.J. in IHA 2010, S. 97

Insgesamt ist die Bandbreite von CSR-Aktivitäten, -Einstellungen, -Grundhaltungen usw. sehr groß und durch den Freiwilligkeitscharakter werden keine expliziten Vorgaben zum Maß der Aktivität gegeben, was wiederum deren Außendarstellung beeinflusst.

Gerade in der Hotellerie durch die Erstellung der Leistung vor Ort wird das Ausmaß des gesellschaftlichen Engagements deutlich. Es ist wichtig, dass CSR in der Unternehmensführung und der vorherrschenden Strategie verankert ist, sodass Werte und Ziele darauf ausgerichtet sind und innerhalb aller Betriebsbereiche durchgeführt werden und weiterhin eine darauf abgestimmte Unternehmenskultur entsteht. Ebenso sind eine fortlaufende Schulung der Beteiligten und die Kommunikation der Maßnahmen durch entsprechende Instrumente ausschlaggebend für ein intern gültiges Verständnis und letztendlich auch für die erfolgreiche Implementierung und Außendarstellung von CSR (vgl. MATTEN 2012, o. S. und KATE ET AL. 2006, S. 6).

### 3.4. Kommunikation von CSR

Als einer der Erfolgsfaktoren der Implementierung hat sich, u.a. neben einer strategischen Integration, die Planung und Umsetzung der CSR-Kommunikation durchgesetzt. Es wird unterschieden zwischen interner und externer Kommunikation (vgl. KLEINFELD UND

SCHNURR 2010, S. 342). Interne und externe Kommunikation über die Verantwortung der Organisation und über befolgte Leitlinien und Grundsätzen sind entscheidend für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens. Die Rolle von Organisationskommunikation in Bezug auf CSR wird oft als sehr einseitig gesehen, da es sich in erster Linie um ein Informationsmanagement handelt, d.h. CSR-Berichterstattung und -Reporting. Dabei fördern Leitlinien, Initiativen und Standards die Erstellung von CSR-Berichten, die das eigene Verhalten legitimieren sollen, denn „das Interesse an der Transparenz von Unternehmenspraktiken besteht sowohl in der Öffentlichkeit, als auch bei Verbrauchern und Kunden“ (KUHLEN 2005, S. 23). Von vielen Unternehmen wird dabei Transparenz nur teilweise hergestellt, z.B. um den Imagewert zu steigern. Die EUROPÄISCHE KOMMISSION fordert hingegen vor allem bei Personal, Arbeitsumfeld und -normen, Sozialberichten und Instrumenten den Einsatz von Standardisierungsmaßnahmen zur Herstellung eines vergleichbaren Standards (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2001), was wiederum von einer internen Kommunikation gewährleistet würde.

Die interne Kommunikation gewährleistet die (strategische) Durchsetzung und Darstellung nach außen und soll daher primär dargestellt werden (vgl. LOTTER UND BRAUN 2011, S. 108). Eine Schlüsselrolle übernimmt dabei die Unternehmensführung und -leitung. Einerseits sollte das Management die Kommunikation von CSR als bewusstes Steuerungsinstrument benutzen. Andererseits sind die Führungspersönlichkeiten für den Umgang mit CSR und deren Kommunikation verantwortlich und personifizieren sie dementsprechend emotional (vgl. WALTER 2010, S. 58). Durch verschiedene interne Kommunikationsmittel muss jeder Mitarbeiter für das Konzept begeistert werden und die Umsetzung verstanden haben. Durch größere Differenzierungsangebote vom Management für die Mitarbeiter zeigt sich die interne Kommunikation und resultiert wiederum in gesteigerter Motivation der Mitarbeiter. Diese multiplizieren ihre Motivation wiederum nach außen, was die Außendarstellung beeinflusst und eine günstige Art der Öffentlichkeitsarbeit darstellt (vgl. LOTTER UND BRAUN 2011, S. 108 f.).

Die externe Kommunikation beschreibt den Stakeholder-Dialog, sowie die daran anknüpfende transparente Außendarstellung des Unternehmens. Das Unternehmen möchte nicht nur intern seine Haltung kommunizieren, sondern dies auch nach außen darstellen, um so langfristig zu profitieren und gegebenenfalls neue Kunden und/oder Investoren zu gewinnen (vgl. MATTEN 2012, o. S.). Die Außendarstellung sollte bestenfalls nach kompletter interner Umsetzung erfolgen, um eine Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit zu garantieren, was bei extrem schneller Umsetzung nicht gelingen würde. Im Gegensatz zur internen Kommunikation lässt sich die externe anhand von Größen wie Bekanntheitsgrad, die Beeinflussung der Öffentlichkeit und die Veränderung des Images etc. messen, was jedoch nicht in einer Überbewertung der externen gegenüber der internen Kommunikation resultieren sollte (vgl. FRIESL 2008, S. 152).

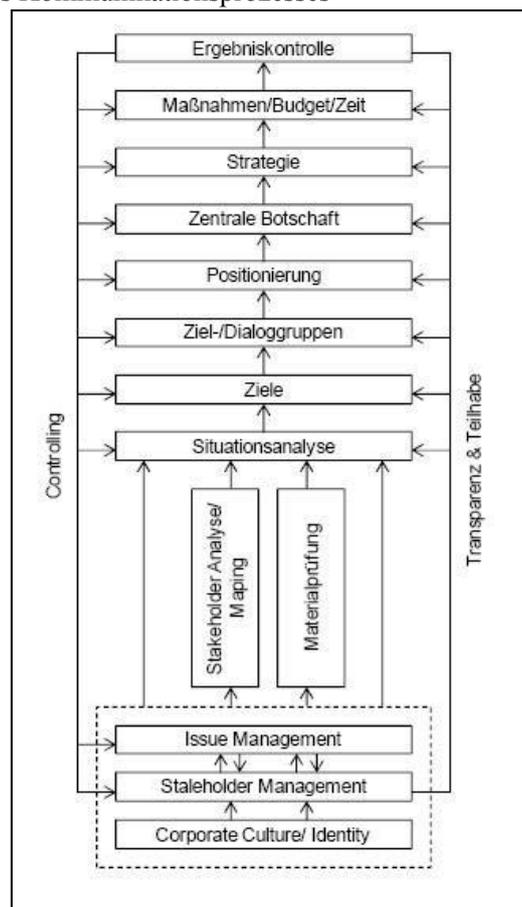
Allerdings fehlt oft die Verschränkung von beiden Formen, sodass Handlungs- und Strukturebene des Unternehmens nicht abgestimmt sind. Oft werden auch die strukturellen Zusammenhänge nicht berücksichtigt, sodass unternehmens- und kommunikationspolitische Maßnahmen nicht verbunden sind. Eine strategische Einflechtung der Kommunikation in das Unternehmen kombiniert mit Glaubwürdigkeit, Transparenz und Dialogorientierung wirken dem entgegen (vgl. KIRCHHOFF 2006, S. 27 f.) Dementsprechendes zusammenfassendes Ziel „einer verantwortungsvollen Kommunikationspolitik wäre die Kommunikation über die Qualität der Güter und Dienstleistungen, die Kommunikation über die Organisation und ihre Mitglieder nach innen und nach außen“ (KARMASIN UND WEDER 2008, S. 112).

Zur CSR-Kommunikation werden eine Vielzahl von Hilfsmitteln eingesetzt, die jedoch speziell auf das Unternehmen und seine Strategie, sowie auch miteinander abgestimmt sein sollten, sodass die Glaubwürdigkeit und Konsistenz der Kommunikation langfristig erhalten bleibt (vgl. WALTER 2010, S. 56). CSR-Kommunikation kann als Leit- (extern) oder Folgeinstrument (intern) oder auch als Integrationsinstrument (intern und extern) eingesetzt werden, was zwischen den Unternehmen unterschiedlich stark ausgebildet ist (vgl. BRUHN 2003, S. 120). Dabei sind die Einbindung und der Einfluss von Stakeholdern zu beachten, sodass eine dialogorientierte Kommunikation wichtig ist, die den Anforderungen von außen und denen des Unternehmens Beachtung schenkt und diese ausbalanciert, was auch als „Stakeholder-Democracy“ beschrieben wird (vgl. MATTEN UND CRANE 2005, S. 6 ff.). Die betroffenen Stakeholder urteilen nach der Gesamtperformanz des Unternehmens und bewerten danach die Verantwortlichkeit des Unternehmens. Dementsprechend werden einzelne kommunizierte Aktionen, z.B. durch „caused-related Marketing-Kampagnen“ als weniger effektiv betrachtet (vgl. KOTLER UND LEE 2005, S. 81 f.). Demnach ist die Entwicklung der CSR-Kommunikation auf die Schnittstelle zwischen externer und interner Kommunikation auszurichten, was außerdem den Umgang mit möglichen Risiken und kontinuierliche Verbesserungsansätze beinhalten sollte. Desweiteren sollte die CSR-Kommunikation auf die Unternehmensidentität und –kultur, sowie auf äußere gesellschaftliche Ansprüche ausgerichtet sein, um die Glaubwürdigkeit zu wahren. Dementsprechend sollten vom Unternehmen nicht alle durchgeführten Maßnahmen ausschließlich aufgeführt und mit kreativen Marketingtechniken versehen nach außen kommuniziert werden, denn dies könnte von der Öffentlichkeit durchaus missverstanden und als „Greenwashing“ abgewertet werden (vgl. WALTER 2010, S. 55). CSR als Instrument des Marketing Mix zu nutzen, beispielsweise um damit zu werben und die Resonanz zu steigern und messbar zu machen, sind auf Grund der Komplexität von CSR-Aktivitäten nicht leicht umzusetzen. Eine ausgewogene CSR-Kommunikation ist sehr schwierig herzustellen und benötigt ein erhöhtes Bewusstsein für den jeweiligen Konsumenten, denn dieser wird gerne über die Fakten informiert. Ein regelrechtes

„Verkaufen“ von CSR schlägt jedoch ins Gegenteil um. Auch dürfen aus Sicht des Kunden die CSR-Initiativen sich nicht auf Kosten des Unternehmens belaufen und so beispielsweise die Produktqualität negativ beeinflussen und von der Hauptaufgabe des Unternehmens ablenken. Daher ist es umso bedeutender, eine effektive Kommunikationsstrategie aufzustellen (BHATTACHARYA UND SEN 2004, S. 22 f.).

Bei der Entwicklung eines CSR-Kommunikationsrahmens sollte vorab überlegt werden, welche Elemente des Engagements wie, an wen und wo kommuniziert werden sollen, sodass die gesellschaftliche Verantwortung dementsprechend wahrgenommen wird (vgl. WALTER 2010, S. 58 f.). Ein modellartiger Ablauf eines CSR-Kommunikationskonzepts nach WALTER (2010) beschreibt phasenartig die Konzeptabwicklung und beinhaltet zuzüglich den Aspekt des „Zuhörens“ und den Einbezug der Stakeholder (vgl. Abb. 12). Der Aspekt des „Zuhörens“ gestaltet die elementare Analyse aktiv und fließt in alle darauffolgenden Phasen mit ein. Auch die Beachtung der Stakeholder-Interessen und – Anforderungen werden schon bereits bei der Konzeptentwicklung beachtet (vgl. WALTER 2010, S. 59 ff.).

Abb. 12: Phasenablauf eines Kommunikationsprozesses



Quelle: WALTER 2010, S. 60

Ist der Ablauf abgestimmt, werden die Mittel zur Umsetzung und Kommunikation bestimmt. Es ist schwierig, zwischen Mitteln zur Umsetzung und Mitteln zur

Kommunikation der Umsetzung zu unterscheiden, da beide eng verzahnt sind und sowohl zur Umsetzung, als auch zur Kommunikation und Evaluation der Unternehmensleistung dienen (vgl. KLEINFELD UND SCHNURR 2010, S. 348). Einerseits sind die Mittel Informationsträger und publizieren das Engagement für ihre Stakeholder nach außen (vgl. JASCH 2012, S. 503). Andererseits dienen sie als eine Art der CSR-Bewertung und -Erfolgskontrolle. Für das Unternehmen an sich dient die Bewertung wiederum zur Ableitung neuer Strategien zur Verbesserung und Weiterentwicklung der CSR-Maßnahmen (vgl. ÖSTERREICHISCHES NORMUNGSINSTITUT 2004, S. 61).

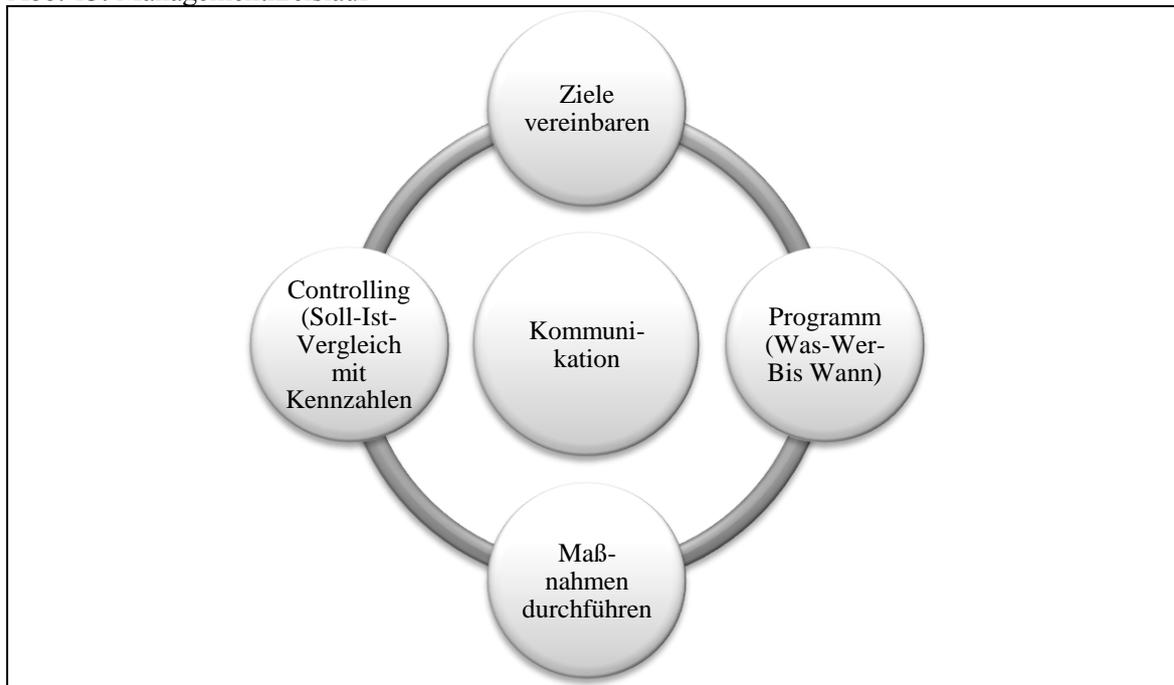
### **3.5. Umsetzungs- und Kommunikationsmittel von CSR**

Erfolgreich umgesetzte CSR ist erfolgreiche verantwortungsvolle Organisationskommunikation, denn sie bedingen einander, d.h. die soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung sollten intern und extern abgestimmt aufeinander kommuniziert werden, sodass die gesamte Organisationskultur ethisiert wird. Dabei sollte das Unternehmen aber auch die Verantwortungswahrnehmung über diese Kommunikation beobachten und nachhaltig kommunizieren (vgl. KARMASIN UND WEDER 2008, S. 242 f.), denn erst „durch die integrierte und nachhaltige Kommunikation ist die unternehmerische Verantwortungswahrnehmung und damit die Legitimation des eigenen Handelns“ möglich (EDB., S. 91).

Um CSR umzusetzen und daraufhin transparent und glaubwürdig kommunizieren zu können, steht dem Unternehmen eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Welches Instrument geeignet ist, ist vom Unternehmen abhängig und kann nicht verallgemeinernd vorgegeben werden (vgl. BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE 2012). Eine erfolgreiche Umsetzung der unternehmerischen Ziele gesellschaftlicher Verantwortung kann nur durch einen intensiven Dialog mit den Betroffenen erreicht werden. Diesen schaffen Mittler wie Initiativen und Organisationen, die sich für ein verantwortungsvolles Unternehmertum engagieren und Zertifizierungen mit Siegeln und Labeln, sowie gegebenenfalls auch deren staatliche Reglementierung vorantreiben. Sie stellen Informationen zur Thematik zu Verfügung und stellen ein Netzwerk her. Denn ein direkter persönlicher Austausch mit den eigenen Anspruchsgruppen in Kombination mit Information und Berichterstattung kann zu den relevanten Themen mehr Transparenz schaffen. Ein Nachteil intensiver Kommunikation stellt die „Einbahnstraßen“-Situation dar, wobei die „Reaktionen derer, die die Informationen erhalten, ihr Feedback, ihre Kritik, vor allem aber ihre etwaigen hilfreichen Anregungen“ ungehört bleibt (BMAS 2011, S. 27). Um dies zu vermeiden, sollte ein Kreislauf entstehen, sodass zu erreichende Ziele gemeinsam vereinbart werden, die Durchführung und das Programm festgelegt sind und konstant mit dem Soll-Zustand verglichen wird. Die Kommunikation stellt dabei den Dreh-

und Angelpunkt dar, sodass zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit zur Rückmeldung gegeben ist (vgl. Abb. 13).

Abb. 13: Managementkreislauf



Quelle: Eigene Darstellung nach KOSCHWITZ UND KATE ET AL. 2008, S.14

Hilfsmittel machen die Aktivitäten dabei vergleichbar, kontrollierbar und für den Konsumenten sichtbar: Initiativen und Richtlinien auf globaler, europäischer und nationaler Ebene oder der branchenbezogenen Ebene stellen durch Richtlinien und Leitfaden, sogenannte „Codes of Conduct“, die Basis von CSR her. Internationale Managementsysteme und deren Standards, sowie CSR-Siegel und Labels machen die Aktivitäten kommunizier-, vergleich- und kontrollierbar. Sie geben Hilfestellung zur Durchsetzung und kommunikativen Dokumentation durch Nachhaltigkeitsberichte und CSR-Reporting.

### 3.5.1. Initiativen, Richtlinien und Verhaltenskodizes

Es existieren zahlreiche Initiativen, die sich global, europaweit und national mit dem CSR-Gedanken beschäftigen und sich für die Umsetzung von Richtlinien und Kodizes und damit einhergehend für eine verstärkte Relevanz von CSR in der Unternehmensführung engagieren.

Bereits 1976 entwickelte die ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) eine erste Version von Richtlinien als Teil der Deklaration für Internationale Investitionen und Multinationale Firmen. Die freiwilligen Richtlinien geben aktuell überarbeitet Empfehlungen von Regierungen an Unternehmen (vgl. OECD 2011).

Als „der umfassendste internationale Normenkatalog für Unternehmen“ (CURBACH 2009, S. 98) ragen sie aus der Fülle von nicht-staatlichen und multi-sektoralen Initiativen heraus und stellen ein wichtiges Fundament für später entwickelte CSR-Standards dar (vgl. WIESER 2005, S. 50).

Einen Normenkatalog ausgerichtet auf Sozial- und Arbeitsstandard stellt die „Declaration on fundamental principles and rights at work“ der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) dar. Die Organisation setzt sich aus Regierungsvertretern und Arbeitgebern und Arbeitnehmern von mehr als 150 Staaten zusammen. 2000 und 2007 wurde die Deklaration von 1977 („Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy“) erneuert und erweitert und stellt mit den vorgeschlagenen Arbeits- und Sozialstandards eine normative Grundlage dar (vgl. CURBACH 2009, S. 100).

Basierend auf der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (1948), der Grundsätze der ILO und der Richtlinien der Rio-Erklärung zu Umwelt und Entwicklung (1992) entwickelte die UN den „UN Global Compact“ (1999). Der Global Compact dient als Verhaltenskodex und politisches Hilfsmittel, „das die Entwicklung nicht-staatlicher Selbstregulierung im Sinne der UN-Ziele durch den Austausch über unternehmerische „best practices“ unterstützen und beschleunigen soll“ (CURBACH 2008, S. 103). Die Initiative stellt weniger Richtlinien, sondern vielmehr „ein Netzwerk, das unternehmerischen Wandel induziert“, dar (WIESER 2005, S. 52). Obwohl der Global Compact bisher sehr erfolgreich ist und steigende Mitgliederzahlen verzeichnet (vgl. CURBACH 2009, S. 104), sehen Kritiker die Gefahr des „Bluewashing“, d.h. eine Nutzung des Labels der blauen UN-Fahne ohne konkrete Veränderungen im Unternehmen (vgl. WIESER 2005, S. 52).

Das Grünbuch CSR der EUROPÄISCHEN UNION mit dem Titel „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“ stellt eine der Initiativen auf europäischer Ebene dar. 2001 wurde das Grünbuch als umfassende Debatte über die soziale Verantwortung aller beteiligten Stakeholder erstellt. Das Grünbuch umfasst dabei die zentralen Elemente der aktuellen Debatte: „Die Betonung des freiwilligen Zusatzenagements, die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und eine Stakeholder-Partnerschafts-Strategie für Unternehmen“ (CURBACH 2009, S. 101).

Motiviert durch das Grünbuch wurde CSR EUROPE, eine nicht-profitorientierte Expertenorganisation gegründet, die die Integration von CSR-Aktivitäten in die alltägliche Unternehmung forciert und einen Stakeholder-Dialog anregen möchte (vgl. WIESER 2005, S. 63).

Auf nationaler Ebene besteht die Initiative „CSR Germany“, in welcher sich Spitzenorganisationen der deutschen Wirtschaft, wie die BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE (BDA), der BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN

INDUSTRIE (BDI), der DEUTSCHE INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG (DIHK) und der ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (ZDH) engagieren und andere Unternehmen durch Austausch im nachhaltigen Handeln unterstützen (vgl. BDA 2012, o. S.).

2009 erstellte das BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (BMAS) ein nationales Forum zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Das von der Bundesregierung initiierte Konzept „CSR- Made in Germany“ wendet sich vor allem an klein- und mittelständische Unternehmen. Im internationalen Wirtschafts- und Politikdialog soll in Kombination mit CSR auf die weltweit bekannte Qualitätsmarke „Made in Germany“ verwiesen und so ein neues Gütesiegel entwickelt werden (vgl. BMAS 2012, o. S.).

Im Tourismus bilden Verhaltenskodizes wie der „Global Codes of Ethics in Tourism“ der WTO oder der „Verhaltenskodex Ecpat“ die Basis für die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung in Tourismusunternehmen. Wichtige Initiativen für die touristische Zusammenarbeit im Kontext von CSR sind die KONTAKTSTELLE FÜR UMWELT UND ENTWICKLUNG (KATE e.V.) und die Arbeitsstelle TOURISMWATCH DES EVANGELISCHEN ENTWICKLUNGSDIENSTES, die zusammen mit das CSR-Siegel „TourCert“ entwickelt haben (vgl. Kapitel 3.3.4). Ein im Tourismus wichtiger Verband ist das FORUM ANDERS REISEN (far) für kleine und mittelständische Reiseveranstalter. Der als eingetragener Verein (e.V.) organisierte Dachverband wurde 1998 von zwölf Reiseveranstaltern gegründet und hat mittlerweile 124 Mitglieder (Stand: Januar 2012), die sich verpflichten, dem Kriterienkatalog zu folgen. Die EFFAT (European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions) und die HOTREC (Hotels, Restaurant & Cafes in Europe) haben im Dezember 2004 eine gemeinsame Initiative zur Verbesserung der sozialen Verantwortung der Unternehmen im Gastgewerbesektor gestartet. Die „Green Hotels Association“ stellt eine weitere wichtige Initiative dar, die sich vor allem mit ökologischen Aspekten beschäftigt (vgl. GREEN HOTELS ASSOCIATION 2012, o. S.)

Die angeführten Initiativen und Richtlinien stellen im Kontext der CSR-Diskussion lediglich eine Auswahl dar und sollen einen Überblick über die vielfältigen Themenbereiche der verschiedenen Ebenen, sowie bezogen auf den Tourismus geben. Es wird ersichtlich, dass verschiedene Initiativen eine Fülle von Richtlinien und Kodizes erarbeitet haben, deren Verfolgung jedoch eher selten vollständig dokumentiert ist und nach außen kommuniziert wird (vgl. DE GROSBOIS 2012, S. 896).

### **3.5.2. Internationale Standards**

Um Nachhaltigkeitsziele und Selbstverpflichtungen standardisiert überprüfen zu können,

wurden seit den frühen Neunziger Jahren spezielle Managementsysteme und –standards entwickelt. Diese allgemeinen Zertifizierungsstandards decken jedoch nicht die ganze Bandbreite von CSR ab, bieten aber dennoch Unternehmen nützliche Leitlinien für ein erfolgreiches Implementieren und Operationalisieren von CSR. Dabei wird aufgeteilt zwischen Sozialstandards, Qualitätsmanagementstandards und Umweltmanagementstandards (vgl. CURBACH 2009, S. 92 und Tab. 1).

Tabelle 1: Internationale Standards

Sozialstandards	Qualitätsmanagementstandards	Umweltmanagementstandards
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Social Accountability (SA) 8000</li> <li>•ILO- Guidelines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ISO 9000</li> <li>•European Foundation for Quality Management (EFQM) model</li> <li>•AccountAbility (AA) 1000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Eco-management and audit scheme (EMAS)</li> <li>•ISO 14000</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach Europäische Kommission 2004, S. 16

Die Standards der ISO (International Organisation for Standardisation) sind international angesehen und bieten freiwillige Basisregeln, die von privaten und öffentlichen Unternehmen verfolgt werden können. Die Leitlinien der Qualitätsmanagementstandards, wie zum Beispiel ISO 9000, legen einen Fokus auf Kundenorientierung, dem Führungsstil durch das Management oder auch der Verfolgung des prozessorientierten Ansatzes. Auch die Beteiligung von Stakeholdern und Zulieferern wird untersucht. Dabei erfolgt allerdings nur eine Konzentration auf die Sicherung der Qualität, und andere Standards werden außer Acht gelassen (vgl. DODDS AND JOPPE 2005, S. 23). Sozialstandards sollen eine Hilfestellung zur Entwicklung und Management von Richtlinien am Arbeitsplatz geben. Ein Beispiel dafür sind Unternehmen, die von einem unabhängigen Prüfer mit dem Zertifikat des SA 8000 ausgestattet wurden. Sie verpflichten sich für soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Partnern und Konsumenten in Hinblick auf Indikatoren wie faire, gesunde und sichere Arbeitsbedingungen oder Gleichberechtigung (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2004, S. 17). Mittlerweile sind in vielen Unternehmen Umweltstandards implementiert, woran die Implementierung von CSR anknüpfen könnte (vgl. STIGSON 2012, o. S.).

Im Tourismus sind neben den Sozialstandards auch die Umweltmanagementstandards wichtig. Das „Eco Management and Audit Scheme“ (EMAS) und die „ISO Norm 14000“ beziehen sich dabei auf Umweltschutzmaßnahmen sowie das Umweltmanagement (vgl. KATE o.J., S. 1). Die steigende Zahl von Prüfungen auf die Einhaltung genannter Standards und die permanente Weiterentwicklung der Richtlinien zeigt die steigende Nachfrage nach besserer Prüf- und Vergleichbarkeit und somit nach Transparenz in der Diskussion um CSR (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2004, S. 28). Neben Managementsystemen und –

standards entwickelten sich auch zunehmend die Praktiken der Umwelt-, Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung (vgl. CURBACH 2009, S. 95).

### 3.5.3. Reporting

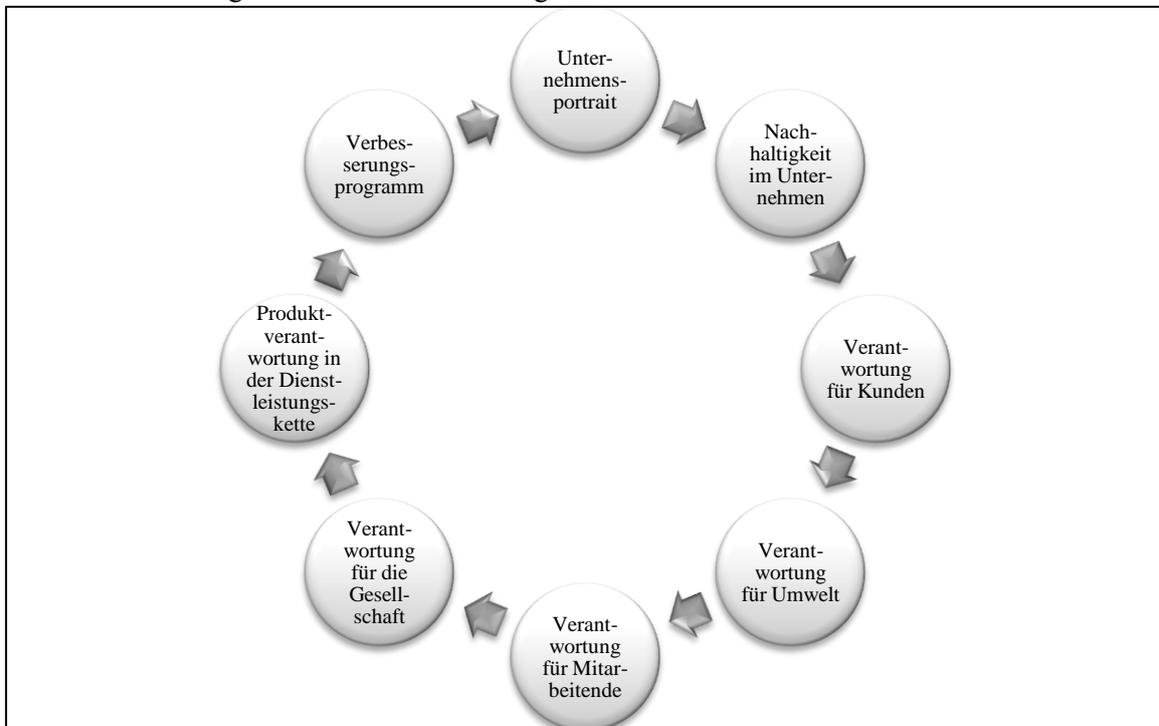
CSR-Reporting erfolgt in der Privatwirtschaft im Wesentlichen durch zwei Gründe. Zunächst „geht es um die Darstellung der unternehmerischen gesellschaftlichen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft“ (BRANDL in SANDBERG UND LEDERER 2011, S. 394). Desweiteren wird im globalen Kontext ein Reporting vor allem in Bezug auf Menschenrechtsverletzungen und problematische Umweltauswirkungen forciert. Durch Erstellung von normativen Berichten über die selbstregulierende Nachhaltigkeitsperformanz von Unternehmen soll Transparenz geschaffen werden für Shareholder, Stakeholder und die Öffentlichkeit (vgl. CURBACH 2009, S. 95). CSR-Reporting stellt zusätzlich aber auch die Möglichkeit der Risikovorsorge dar. Durch „Berichterstattung und das dahinter stehende Management- bzw. Informationssystem sollen Risiken“ für das Unternehmen erkannt werden (BRANDL in SANDBERG UND LEDERER 2011, S. 394).

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung unterlag einer schnellen Evolution. Seit den 1970ern wurde die Erstellung von Berichten über die Umwelt- und Sozialperformanz als Komplement zu dem regelmäßigen Jahresbericht forciert, da die Erkenntnis der steigenden Wichtigkeit der nachhaltigen Triple-Bottom-Line-Aspekte wuchs (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2004, S. 28). Die Weiterentwicklung vom reinen Umwelt-Reporting hin zur Erstellung eines umfassenden Nachhaltigkeitsberichts wurde erheblich durch die einheitlichen Standards und Leitlinien der GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) unterstützt. 1997 wurde die GRI unter dem Dach des UN-Umweltprogramms UNEP in Zusammenarbeit mit der COALITION FOR ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE ECONOMIES (CERES) als nicht-staatliche Organisation gegründet (vgl. CURBACH 2008, S. 97). Die GRI-Standards ermöglichen durch die hohen Maßstäbe der Berichterstattung in Hinblick auf die drei Säulen des Nachhaltigkeitskonzeptes einen Vergleich zwischen den Unternehmen. Der Bericht nach der GRI orientiert sich dabei an elf Prinzipien: Transparenz, Einbeziehung, Überprüfbarkeit, Vollständigkeit, Relevanz, Nachhaltigkeitskontext, Genauigkeit, Neutralität, Vergleichbarkeit, Klarheit und Aktualität. Ziele der GRI sind die Einführung und konstante Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsberichten als festen Bestandteil im Unternehmen (vgl. CURBACH 2009, S. 97 und WIESER 2005, S. 54).

Um einen Vergleich zu ermöglichen wird zwischen verschiedenen wirtschaftlichen Branchen unterschieden und jeweilig spezifische Indikatoren herausgestellt. Für

touristische Unternehmen bestehen 57 Indikatoren, die sich in fünf Kernkategorien (Produktmanagement und -entwicklung, Internes Management, Wertschöpfungskette, Kundenbeziehungen und Kooperationen mit den Zieldestinationen) einteilen lassen (vgl. GRI 2002, S. 3 und KATE 2008, S. 19).

Abb. 14: Acht Kategorien für Berichterstattung touristischer Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung nach KATE et. al. 2008, S. 18

In Zusammenarbeit mit „Forum Anders Reisen“ (FAR), KATE, dem EED und dem GEWERKSCHAFTSVERBAND DER UNIEUROPE wurde ein Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung speziell für touristische Unternehmen entwickelt. Der Leitfaden umfasst acht Kategorien (vgl. Abb. 14), die an den Richtlinien des GRI-Berichts orientiert erstellt wurden. Generell richtet sich dieser Leitfaden an klein- und mittelständische Unternehmen.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung involviert viele qualitative Informationen, die schwer messbar und vergleichbar sind. Nur wenige definierte Parameter erschweren die Erstellung eines objektiven Berichts. Dagegen vermeidet es die IHEI (INTERNATIONAL HOTEL ENVIRONMENT INITIATIVE), soziale Kriterien mit in ihren Katalog aufzunehmen, da diese von Standort zu Standort differenzieren bzw. die Kriterien nicht konsistent, zum Beispiel aufgrund verschiedener Unternehmensgröße, angewendet werden können (vgl. DODDS UND JOPPE 2005, S. 23).

Eine Hilfestellung zur Umsetzung und Kontrolle von CSR-Maßnahmen können neben Richtlinien und Standards auch Siegel und Labels geben, die sich aber meist wieder nur auf einen vergleichenden Parameter konzentrieren (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2004, S. 41).

### 3.5.4. CSR-Gütesiegel, Zertifikate und Labels

Konsumenten sind zunehmend an den Herstellungswegen und Vermarktungsstrategien von konsumierten Produkten und Dienstleistungen interessiert. Als Konsequenz wurden verstärkt Sozial-, Fair-Trade und Umweltlabels von individuellen Herstellern, Industriebranchen, NGOs und Behörden entwickelt. Labels sind marktbasierende Instrumente, die eine nachhaltige Entwicklung durch Beeinflussung der Kaufentscheidung von Konsumenten, Händlern und Herstellern provozieren (vgl. VERBRAUCHERINITIATIVE E.V. 2012, o. S.). Gut sichtbare Symbole auf Verpackungen oder Gebäudefassaden demonstrieren, dass die Produktion und der Marketingprozess unter Beachtung spezifischer Kriterien ablaufen. Dabei kann ein Kriterium ein einziger Aspekt wie Kinderarbeit sein, oder auch aus mehreren Faktoren bestehen, wie generell die Arbeitsbedingungen (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2004, S. 41). Der Gebrauch von Labels stellt eine direkte Möglichkeit dar, eine besorgniserregende Angelegenheit positiv umzuwandeln und damit das Konsumentenverhalten zu ändern. Durch transparent informative, akkurate signifikante Labels können außerdem neue Marktsegmente erreicht werden (vgl. EDB., S. 43). Weltweit gibt es über 60 Gütesiegel für Produkte, die vor allem durch Kriterien im Bereich Qualitätsmanagement und Umweltschutz beschrieben werden. Labels, die auch Sozialkriterien umfassen, sind dagegen noch nicht in allen Marktsegmenten ausgereift (vgl. KUHLEN 2005, S. 17).

Labels sollen auf bestimmte Produkteigenschaften hinweisen und dem Konsumenten als Abgrenzungskriterium dienen. Als Marktinformationsinstrument machen viele Unternehmen von Labels Gebrauch (vgl. VERBRAUCHERINITIATIVE E.V. 2012, o. S.). Auch im Tourismus existieren CSR-Labels und –Siegel, die sich insbesondere auf ökologische Aspekte beziehen. Die von KATE und dem FAR eingerichtete unabhängige Prüfstelle TourCert mit dem Siegel „CSR Certified“ stellt eine erste Initiative dar, um einen Vergleich auf festgelegte Kriterien durchzuführen. Laut TOURCERT sind mit dem „CSR Certified“-Siegel zertifizierte Unternehmen auf Nachhaltigkeit und die dauerhafte Verankerung von CSR geprüft. In zertifizierten Unternehmen wurde ein(e) CSR-Beauftragte(r) ernannt, ein Nachhaltigkeitsbericht und ein kontinuierliches Verbesserungsprogramm erstellt (vgl. TOURCERT 2010, o. S.). Insgesamt ist die Zertifizierung der gesamten Tourismusindustrie schwer zu erreichen, da die Branche sehr facettenreich durch den Mix aus Service und Produkten gestaltet ist. Dabei besteht insbesondere für Tourismusunternehmen die Gefahr, die Labels zu nutzen, ohne gleichzeitig die vollständige Integration in das Unternehmen zu sichern (vgl. KATE et al. 2008, S.14). Die Mehrheit der Zertifizierungen in der Hotellerie ist freiwillig. Jedoch sind in Europa, wo die meisten der Labels existieren, nur 0,5% der Hotels zertifiziert (vgl. DODDS AND JOPPE 2005, S. 23). Eine Zusammenstellung von 20 vorbildlichen aus über 100

Qualitätslabeln im Tourismus wurde im Januar 2012 von dem ARBEITSKREIS TOURISMUS UND ENTWICKLUNG, ECOTRANS e.V., dem EVANGELISCHEN ENTWICKLUNGSDIENST und den NATUREFRIENDS INTERNATIONAL erarbeitet (vgl. Anhang 1). Dabei fällt auf, dass nur wenige Siegel wie das vorgestellte „CSR Certified“ auf allen drei Ebenen, der ökologischen, ökonomischen und sozialen, positiv hervortreten. Dazu gehören neben „CSR Certified“, das für Reiseveranstalter und Reisebüros genutzt wird, das internationale Label „Green Globe Certified“ der gleichnamigen Zertifizierungsorganisation sowie das internationale Label „Travellife“. Letzteres wird bei teilnehmenden Hotels durch bronzene, silberne und goldene Awards für den Kunden ersichtlich. Das „Green Globe“ Label ist international in 187 Staaten anerkannt und in 87 Ländern aktiv durch Partner vor Ort vertreten. In Deutschland vergibt u.a. die Tourismusberatungsfirma Futour das durch 337 Kriterien auf sozialer, ökologischer und ökonomischer Ebene festgelegte Siegel (vgl. GREEN GLOBE 2012, o. S.). Ebenfalls auf alle Ebenen geprüft werden Unternehmen, die sich für das europäische Label „Blaue Schwalbe“ bewerben. Die „Blaue Schwalbe“ wurde ehemals als erstes Öko-Label für Unterkünfte 1989 eingeführt. Ein anderes erwähnenswertes Label ist das schweizerisch-liechtensteinische „Steinbock Label“, das unter dem Namen „Ibex-fair stay“ auf Österreich, Südtirol und Deutschland ausgeweitet werden soll (vgl. IBEX FAIRSTAY 2012, o. S.). Ein interessantes, in Österreich entwickeltes Label ist das „Eco-hotel certified“-Label (ehc). Der Schwerpunkt liegt auf dem ökologischen Aspekt, jedoch werden auch die anderen Ebenen in die Zertifizierung mit eingeschlossen (vgl. ECO HOTELS CERTIFIED 2012, o. S.). Daneben existieren zahlreiche andere Labels, wie das bekannte deutsche Label „viabono“, das jedoch nicht alle drei Ebenen der CSR umfasst. Wegen der großen Anzahl von Labels soll hier nicht weiter darauf eingegangen werden (vgl. AKTE ET AL. 2012, S. 7 ff.).

Verschiedene Foren und Plattformen bieten die Möglichkeit des Austauschs über CSR-Aktivitäten oder innovative Ansätze. Von der Europäischen Kommission wurde ein European Multi-Stakeholder Forum (EMS) eingerichtet, das zum Erfahrungsaustausch und „zur Festlegung von Verfahrenskodizes, objektiven Bewertungsmethoden und Validierungs-Instrumenten“ (KUHLEN 2005, S. 24) dient.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die folgenden Termini „CSR-Siegel“, „CSR-Label“ und „CSR-Zertifikate“ der Vereinfachung und des besseren Leseflusses halber austauschbar verwendet.

Neben der Kommunikation der Siegel und somit einer gesteigerten Aufmerksamkeit des Konsumenten nutzen Unternehmen die erworbenen Zertifizierungen auch zur Eigenkontrolle und Durchsetzung von CSR. Siegel setzen einen gewissen Standard voraus und kontrollieren diesen für eine Neuzertifizierung. Dabei sollte jedoch der Stellenwert von interner zu externer Organisationskommunikation beachtet werden. Denn lediglich

durch die Zertifizierung und deren Kommunikation ändert sich nicht automatisch auch der CSR-Standard im Unternehmen, kann schnell missverstanden werden und in einer negativen Unternehmensreputation resultieren (vgl. Kapitel 3.4).

### **3.6. Motivation**

Es ist nachgewiesen, dass durch die strategische Implementierung von CSR im Unternehmen und somit der Selbstverpflichtung zur Rücksichtnahme sozialer und ökologischer Aspekte ein finanzieller Gewinn verzeichnet werden kann (vgl. FUCHS-GAMBÖCK 2006, S. 26). Dieser ökonomische Anreiz, der vor allem bei einer langfristig angelegten Implementierung entsteht, resultiert in einer positiven Reputation des Unternehmens gegenüber Kunden, Markt und Gesellschaft (vgl. LEGENDRE 2008, S. 23). Das Image wird verbessert und ein Vertrauen zu dem Unternehmen hergestellt. Dieses Vertrauen wird durch eine glaubwürdige transparente Berichtserstattung unterstützt, sodass es zu einer langfristigen Kundenbindung, auch in Krisenzeiten, kommt (vgl. FUCHS-GAMBÖCK 2006, S. 56). Wettbewerbsvorteile ergeben sich demnach einerseits aus der „resultierenden Glaubwürdigkeit der Ausübung von sozialer Verantwortung und andererseits durch die positive Beeinflussung des Wettbewerbsumfeldes“ (WIESER 2005, S. 160). Durch die Selbstverpflichtung, Ziele zu definieren, wird andererseits ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen, der die Produktionsfaktoren, die Nachfragebedingungen und die gesamte Branche beeinflussen kann (vgl. EDB.). Dieser könnte durch eine staatliche Reglementierung der CSR-Implementierung noch erhöht werden (vgl. MONSHAUSEN UND FUCHS o. J.). Durch CSR-Reporting, die Nutzung von Siegeln und Labeln oder Standards wird somit ein Mehrwert kreiert, der durch die Debatte über die Form guter Unternehmensführung angestoßen wurde (BRANDL in SANDBERG UND LEDERER 2011, S. 404). Dadurch werden die Art und das Ausmaß der Wertschöpfung und so die Produktivität gesteigert. Auch bietet die Implementierung von CSR die Möglichkeit zum gezielten Networking, was dem einzelnen Projekt wie dem Kerngeschäft zu Gute kommt (vgl. FUCHS-GAMBÖCK 2006, S. 52).

Technische Weiterentwicklungen und neue Naturen von Techniken, sowie die Entwicklung von Internettechnologien ermöglichen neue interaktive Dialogweisen mit den verschiedenen Gruppen der Stakeholder. Dabei wird die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft und dessen Umgang mit Risikosituation neu hinterfragt und eine neuer Wert und Natur von Unternehmen geschaffen, sodass ein effektiveres Geschäftsmodell entsteht (vgl. ZADEK 2012, o.S. und ECCLES 2012, o. S.). Das Internet kann dabei nicht die traditionelle Form der Stakeholder-Einbindung ersetzen. Aber internetbasierende Instrumente wie interaktive Umfragen, Webchats, Wikis, Blogs, Online Communities und Soziale Netzwerke können extrem hilfreich bei der Umsetzung von CSR in Unternehmen

sein, da sie neue Formen der Unterstützung und des Austauschs bieten. Die Interaktion von Unternehmen, Stakeholdern und der Öffentlichkeit wird gefördert, was wiederum positiv zur Imagebildung beitragen kann (vgl. CSR EUROPE 2009, S. 18). Dadurch unterstützen und prägen CSR und der Nachhaltigkeitsgedanke die gelebte Unternehmenskultur und können „einen wichtigen Beitrag für die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter leisten“ (EDB., S. 39). Gerade in der Hotellerie ist dies sehr wichtig, da es sich in erster Linie um eine Dienstleistung handelt, die von der Motivation der Mitarbeiter profitiert (vgl. GARDINI 2010, S.36).

Zusammenfassend stellen sich nach dem BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, FAMILIE UND JUGEND (BMWFJ) zehn Gründe heraus, die für die Implementierung von CSR in touristischen Unternehmen sprechen (vgl. Abb. 15).

Abb. 15: 10 Gründe für die Implementierung von CSR



Quelle: Eigene Darstellung nach BMWFJ 2012, S 8f.

Zusammenfassend wird CSR-Management durch die Wert- und Attraktivitätssteigerung für Kunden, Mitarbeiter und Stakeholder als Wettbewerbsvorteil angesehen. Denn bei richtiger Durchführung des Konzepts kann der Profit des Unternehmens gesteigert werden, was umgekehrt bei falscher Umsetzung in entsprechenden Verlusten resultiert (vgl. KUHLEN 2005, S. 10 f.).

Diesbezüglich sollen an dieser Stelle verschiedene Arten der Motivation herausgestellt werden. Kosteneinsparungen und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen sind oft treibende Faktoren für eine CSR-Implementierung. Die damit verbundene Erwartung eines finanziellen Gewinns durch eine Implementierung steht eine Implementierung gegenüber, die nur durch philanthropische Gründe betrieben wird. Werte und Grundsätze können starke Motivatoren sein und sogar finanzielle Barrieren überkommen. CSR-Aktionen motiviert durch die Überzeugung des Konzepts gehen oft über die elementaren

Aktivitäten wie Wasser- und Energieeinsparungen hinaus, wohingegen Aktivitäten, die rein durch finanzielle Motivation begründet sind, eher oberflächlich bleiben (vgl. GARAY UND FONT 2012, S. 331). Wenn die Motivation in erster Linie die Profitsteigerung darstellt, könnte eine CSR-Implementierung möglicherweise zunächst konfliktär zu diesem Ziel stehen, da sich allgemein erst langfristig finanzielle Erfolge zeigen.

### **3.7. Schwierigkeiten und Kritik**

Den positiven Motivationsgründen stehen Kritiken und Schwierigkeiten bei der Implementierung entgegen. In erster Linie ist mit der Einführung des CSR-Konzeptes ein finanzieller Aufwand verbunden, der vor allem für klein- und mittelständische Unternehmen hinderlich ist. In Frage gestellt wird auch die Notwendigkeit des Nachhaltigkeitsberichts in Hinblick auf seine Nützlichkeit für die Kundschaft des Unternehmens, sowie die Konzeption des Berichts, da es an einem einheitlichen Muster mangelt (vgl. LOEW et al. 2004, S. 47). CSR-Reporting-Ansätze sollen durch den Freiwilligkeitscharakter und ihre Flexibilität eine Anpassung an das Unternehmen ermöglichen. Bis heute fehlen allerdings Validierungs- und Zertifizierungspflichten bei Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte, sodass aus den Berichten nicht ersichtlich wird, ob sich das Unternehmen tatsächlich nachhaltig engagiert. Es fehlt an Kontrolle, vergleichenden Maßstäben und Transparenz (vgl. BRANDL in SANDBERG UND LEDERER 2011, S. 400). Generell existiert eine Unklarheit über die Reporting-Methodik und vor allem „kleinere Unternehmen scheuen noch mehr den Aufwand“, der neben den anfänglich hohen Kosten auch mit der Erstellung und Schwierigkeiten bei Verantwortlichkeitsteilung durch verschiedene Eigentümer- und Betreiberformen verbunden ist (vgl. BRANDL in SANDBERG UND LEDERER 2011, S. 400). Es besteht eine Fülle an CSR-Initiativen und erarbeiteten Richtlinien, die einen „Bedarf an einer gewissen Konvergenz der Konzepte, Instrumente und Praktiken, ohne die Innovation notwendiger Differenzierungen zu ersticken, die für alle Beteiligten von Nutzen wäre“ kreieren (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2002, S. 17). Das Unternehmen muss prüfen, welches Instrument am besten zu ihnen passt. Werden im Zuge der Implementierung und Berichtserstellung Mangelhaftigkeiten innerhalb des Unternehmens herausgefunden, kommen ungewollte Kosten und das Image unethischen Verhaltens auf das Unternehmen zu. Entgegengesetzt dazu ist der gewonnene Nutzen von CSR nur schwer quantifizierbar und nicht direkt ersichtlich, sodass es oft zu direkter Ablehnung des Konzepts kommt, da noch keine fundierte Studie zu dem Zusammenhang von CSR und Unternehmenserfolg existiert (vgl. BERTELSMANN STIFTUNG 2008, S. 5). Kritisiert wird auch die Freiwilligkeit des Konzeptes, das von manchen Unternehmen für „Green- oder Whitewashing“ ausgenutzt wird. Dabei wird diskutiert, ob CSR weiter ein freiwilliges Konzept bleiben soll oder ob es staatlich reguliert werden

sollte, um eine Ausnutzung und Unglaubwürdigkeit des Konzeptes zu verhindern (vgl. BAZILLIER UND VAUDAY 2009).

Im Vergleich der treibenden und hemmenden Faktoren für die Implementierung von CSR stellt sich heraus, dass das Konzept trotz Schwierigkeiten vorteilhaft für das Unternehmen ist. Wichtige positive Faktoren, wie Kunden- und Mitarbeiterbindung, gekoppelt mit Produktivitäts- und Qualitätssteigerung sowie der Imagesteigerung durch die hergestellte Glaubwürdigkeit stellen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil dar. Entgegenstehend dazu sind die Kosten und der Aufwand, die jedoch im Zeitverlauf sinkend sind. Wenn die nachhaltig implementierten sozialen und ökologischen Aktivitäten des Unternehmens mit seinen Werten und Leibildern kohärent sind, ist CSR relevant und unumgänglich (vgl. WIESER 2005, S. 185). Ein weiterer wichtiger Aspekt bei Beurteilung des CSR-Konzepts ist auch das steigende Umweltbewusstsein des Kunden und Konsumenten angesichts der zunehmenden Globalisierung und deren Auswirkungen, die in Zukunft an ihrer Wichtigkeit zunehmen werden (vgl. MONSHAUSEN UND FUCHS o. J., S. 7).

## **Zwischenfazit: CSR in Tourismus und Hotellerie**

Im Gegensatz zu anderen Branchen ist die Implementierung von CSR im Tourismus noch nicht weit vorangeschritten, sondern eher nur punktuell und unübersichtlich aktiv. Eine unabhängige Überprüfung der Einhaltung der Aktivitäten findet nur selten statt (vgl. MONSHAUSEN UND FUCHS o.J., S. 5). Der Schwerpunkt von CSR im Tourismus liegt auf der ökologischen Basis, wogegen soziale Themen nachrangig behandelt werden. Es geht vielmehr um eine Außenorientierung der Maßnahmen, die oft nur einzeln und ohne Integration in die Unternehmensstrategie stattfinden. Standards wie ISO 9000 garantieren eine gewisse Qualität, werden aber nicht von der gesamten Tourismusbranche, sondern nur von einigen Hotels verwendet (vgl. DODDS UND JOPPE 2005, S. 23). Eine ganzheitliche Verfolgung von CSR entlang der gesamten Wertschöpfungskette ist selten durchgesetzt und kommuniziert. Dies liegt daran, dass die Tourismusindustrie fragmentiert und schwierig darzustellen ist, auch aufgrund der Komplexität der Stakeholder in der Wertschöpfungskette. Gerade die Durchsetzung von CSR in allen Handlungsfeldern, d.h. der gesamten Zulieferkette des Produktes „Reise“ wäre aber wichtig für eine nachhaltige Produktgestaltung. Eine Studie von DODDS UND JOPPE ergab, dass Nachhaltigkeitsaspekte wichtig für Touristen sind, aber nicht für die Reisewahl entscheidend oder von größerer Bedeutung sind. Dabei überwiegen immer noch Preis, Sicherheit und Qualität (vgl. DODDS UND JOPPE 2005, S. 23). Es ist daher wichtig, dass eine nachhaltige Unternehmensführung für den Kunden dokumentiert wird. Eine Fülle von Instrumenten, Standards und Zertifizierungen für ein dementsprechendes Reporting legt dabei die Grundlage und schafft Transparenz für Kunden, als auch für Stakeholder. Eine externe unabhängige Kontrolle sowie ein übergreifendes Monitoring der Selbstregulierung fehlen. Das Engagement ist vorhanden, wird jedoch häufig zu allgemein gehalten dargestellt und intransparent kommuniziert (vgl. MONSHAUSEN UND FUCHS o. J., S. 6). Internationale Tourismusunternehmen sind in vielen Gebieten Träger der lokalen sozialen Veränderung, obwohl nach wie vor kritisiert wird, dass die Profiterlangung im Vordergrund steht. Es besteht immer noch Unklarheit darüber, was genau sich hinter gesellschaftlicher Verantwortung bzw. CSR konkret verbirgt. KATE ET AL. (2006) vertritt die Auffassung, dass, wenn CSR in das Kerngeschäft implementiert ist, die Bedingungen unter denen touristische Leistungen produziert und erbracht werden, beeinflusst werden. Daher sind Unternehmen dazu aufgefordert, in allen Ebenen Transparenz durch beispielsweise Zertifizierungen zu schaffen, sodass ersichtlich wird, wie und unter welchen Bedingungen ihr Produkt „Hotel“ oder „Reise“ erbracht wurde. DODDS UND JOPPE (2005, S. 21) argumentieren, dass diese Zertifizierungen verstärkt klein- und mittelständische Unternehmen und weniger große Hotelketten ansprechen, die jedoch den Großteil des Marktes darstellen. Eine Studie von PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC) 2006, sowie eine

spätere Studie von HOLCOMB, UPCHURCH UND OKAMUS (2007) zeigen aber, dass die meisten der international größten Hotelketten CSR implementieren und dokumentieren, obwohl der gesamte Hotelsektor anderen Branchen bei der aktiven Umsetzung hinterherhinkt (vgl. PWC 2006).

Dabei müssen Unterschiede deutlich gemacht werden hinsichtlich der Intensität der CSR-Maßnahmen, die auf Grund der Freiwilligkeitskomponente des Konzepts erheblich variiert. Laut ZERFAB ET AL. (2008) ist CSR eines der wichtigsten und am schnellsten wachsenden Aspekte der Unternehmenskommunikation. „Kommunikation des eigenen verantwortlichen Handelns gehört heute zum guten Ton“ (KARMASIN UND WEDER 2008, S. 57). Dies lässt die Annahme zu, dass Unternehmen existieren, die CSR lediglich zu Reputationszwecken nutzen und „Greenwashing“ betreiben. Dem gegenüber steht die dieser Arbeit zu Grunde liegende Annahme, dass es dementsprechend auch Hotels gibt, die CSR vollständig implementieren, jedoch weniger oder nicht darüber kommunizieren. Neben der Intensität der CSR-Maßnahmen besteht daher auch ein Unterschied in der Intensität der CSR-Kommunikation. Untersucht wurden von vorangegangenen Studien verstärkt CSR-Maßnahmen großer und global agierender Hotels (vgl. HOLCOMB ET AL. 2007; DE GROSBOIS 2012), die auf Grund ihrer Größe die dementsprechenden Mittel besitzen, um ihre Aktivitäten öffentlich gut zu kommunizieren. Dementsprechend werden diese „global Player“ verstärkt als Motoren für die lokale Entwicklung angesehen. Hierbei stellt sich jedoch wieder die Schwierigkeit der Vergleichbarkeit heraus, denn oft ist es für Stakeholder schwer ersichtlich, ob alle Hotels der Gruppe oder nur vereinzelte Hotels CSR implementiert haben und inwieweit die einzelnen Häuser das Konzept auch verfolgen (vgl. DE GROSBOIS 2012, S. 904). Da Hotelketten über verschiedene Business Modelle agieren und kommunizieren können, entstehen dementsprechend viele Implikationen und die Herstellung von Transparenz wird erschwert. Auf klein- und mittelständische Hotels und deren CSR-Maßnahmen und –Auswirkungen wird in der Literatur weniger eingegangen (vgl. GARAY UND FONT 2012).

Abschließend lässt sich festhalten, dass das Kommunikationsmanagement elementar für die Glaubwürdigkeit der Aktionen ist. Es sollte nicht nur mit den Stakeholdern, sondern auch mit Gästen, Zulieferern und vor allem Mitarbeitern kommuniziert werden (ZERFASS UND DPRG 2008). Demnach besteht zwischen der Unternehmenskommunikation und CSR eine enge Verbindung, die integriert betrachtet werden sollte. Unternehmenskommunikation sollte als Instanz, in der die Verantwortungswahrnehmung eines Unternehmens stattfindet, behandelt werden (vgl. KARMASIN UND WEDER 2008). Wie weit die Entwicklung der Wahrnehmung darüber in der Deutschen Hotellerie ist, konnte bisher nur in Teilen dargestellt werden.

## **4. Forschungsdesign**

Die bisher zusammengestellten Informationen über CSR in der Hotellerie beruhen auf einer Sekundäranalyse relevanter Fachliteratur. Der aktuelle Stand von CSR in der Hotellerie sowie die Anwendung innerhalb der Unternehmenskommunikation, den damit verbundenen Perspektiven und zukünftigen Entwicklungen sind dagegen wenig dokumentiert. Daher wurde die Methodik der qualitativen Experten-Interviews gewählt, um „eine differenziertere Untersuchung des Einzelfalls und seiner Besonderheiten, detaillierte Auskünfte über Meinungen, Einstellungen, etc.“ zur Erstellung eines breiten Meinungsbildes zu erlangen (REUBER UND PFAFFENBACH 2005, S. 35). „Qualitative Forschung beinhaltet ein spezifisches Verständnis des Verhältnisses von Gegenstand und Methode“ (FLICK 2007, S. 122), wobei die wechselseitigen Abhängigkeiten der einzelnen Bestandteile des Forschungsprozesses berücksichtigt werden. Demnach beruht die qualitative Forschung auf eigenen theoretischen Annahmen und Strukturen des Forschers und kann daher keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben (vgl. FLICK 2007, S. 123 f. und LAMNEK 2005, S. 198).

Auf den bisher zusammengestellten Informationen aufbauend wird zunächst die gewählte Methodik der Experteninterviews erläutert, wobei auf den Stichprobenplan mit gewähltem Sampling und der Rekrutierung der Gesprächspartner eingegangen wird. Die gewählten Gesprächspartner werden danach kurz in Bezug auf die Branche vorgestellt. Anschließend werden die Zielsetzung und die Konstruktion des Interviewleitfadens beschrieben. Die Charakterisierung der praktischen Datenerhebung und die Art der damit verbundenen Auswertung schließen das Kapitel ab.

### **4.1. Methodik der Experteninterviews**

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf Inhalte und Varianten des Expertenwissens in dem Problemfeld „CSR“, sodass Vertreter unterschiedlicher Institutionen in einer vergleichenden Perspektive um die Rekonstruktion ihrer subjektiven Sichtweise befragt werden. Als Methodenkombination bzw. –integration zu dem qualitativen Experteninterview werden Aspekte des problemzentrierten Interviews genutzt. Unter den Begriff fallen alle Formen der offenen und halbstrukturierten Befragung, jedoch ist diese Form auf eine bestimmte Problemstellung konzentriert. Zu der Problemzentrierung kommt die Gegenstandsorientierung, die eine „konkrete Gestaltung auf den spezifischen Gegenstand“ ermöglicht (MAYRING 2002, S. 68), wobei die Prozessorientierung des Interviews eine schrittweise Gewinnung und flexible Analyse der gewonnenen Daten gestattet. Das problemzentrierte Interview kennzeichnet sich nach der Systematik qualitativer Interviews von LAMNEK (2005) durch eine „mittlere Offenheit“ aus und hat „in

der empirischen humangeographischen Forschung vielfach und fruchtbar Verwendung gefunden“ (REUBER/PFAFFENBACH 2005, S. 130). Dabei ist die Auswahl der Interviewpartner entscheidend, denn sie zielt bereits darauf ab, eine empirische Theorie zu bilden (EDB.). Die Entscheidung der Auswahl und des geeignete Samplings können nicht vorab und isoliert getroffen werden. Die Samplingstruktur sollte an die Fragestellung der Untersuchung angepasst sein, sodass die Frage geklärt wird, „welche und wie viele Fälle sind notwendig, um die Fragen der Untersuchung beantworten zu können?“ (FLICK 2007, S. 169).

Zu den erarbeiteten Fragestellungen existiert kein empirisch gehaltvolles theoretisches Vorwissen, sodass auf das Theoretical Sampling zurückgegriffen wurde. Dabei werden Untersuchungseinheiten mit extremen Unterschieden oder großen Ähnlichkeiten miteinander verglichen, sodass eine Varianz abgebildet werden kann (vgl. LAMNEK 2005, S. 191).

Abb. 16: Darstellung Interviewpartner



Quelle: Eigene Darstellung

Laut MEUSER UND NAGEL (2002, S. 76) kann bei Auswahl der Experten unterschieden werden zwischen Betriebs- und Kontextwissen (vgl. Abb. 16). Das Betriebswissen beschreibt dabei den Verlauf eines Prozesses, das Kontextwissen den dazugehörigen fachlichen Kontext und seine Zusammenhänge und Entwicklungen. Daher wurde sich auf Experten aus der Hotellerie konzentriert, die das Betriebswissen herstellen, sowie auf nicht-staatliche CSR-Initiativen im Zertifizierungsbereich, die das Kontextwissen besitzen. Ergänzend dazu wurden zwei Akademiker befragt. Die ausgewählten Experten werden als Repräsentanten der jeweiligen Gruppe mit einer spezifischen Funktion und bestimmten Erfahrungswissen gesehen (vgl. FLICK 2007, S. 214). Durch diese geteilte Befragung soll

ein breites gehaltvolles Meinungsbild entstehen, denn die „Auswahlentscheidungen bestimmen wesentlich, was in Textform zum empirischen Material und was aus vorliegenden Texten konkret und mit welchem Gewicht verwendet wird.“ (EDB., S. 170). Dabei wird im Folgenden unterschieden zwischen Repräsentanten der Hotellerie, denen der CSR-Initiativen sowie Experten aus der Wissenschaft (vgl. Anhang 6).

#### **4.1.1. Hotellerie**

Es wurde versucht, alle Ebenen der Hotellerie abzudecken. Dabei wurden drei Kettenhotels, eine Hotel-/Hostelkette und zwei Individualhotels befragt, um Unterschiede zwischen den verschiedenen Betriebsstrukturen, sowie Größen- und Qualitätskategorien abzubilden.

Die *Accor Hospitality Group GmbH* umfasst 340 Hotels, u.a. die Marken Sofitel, Novotel, Mercure, ibis und ibis budget, d.h. alle Kategorien von Luxus- bis Low-Budget sind vertreten. Der französische Mutterkonzern erwirtschaftete 2011 einen Umsatz von 6.100 Millionen Euro und stellt damit weltweit einen der größten Hotelkonzerne dar (ACCOR FACTSHEET 2012, o. S.). Im April 2012 wurde das neue Nachhaltigkeitsprogramm „Planet 21“ mit 21 konkreten Maßnahmen eingeführt.

Das *Hôtel Concorde Berlin* gehört als Markenhotel zur internationalen Luxushotelkette der Concorde Hotels & Resorts. Zur Marke gehören 27 Häuser weltweit. Die Hotelgruppe Concorde Hotels & Resorts ist eine Filiale der französischen Société du Louvre, die durch die Starwood Capital Group übernommen wurde. Das Hôtel Concorde Berlin ist das einzige deutsche Haus im Portfolio. Es ist mit dem Green Globe zertifiziert und bezeichnet sich als „Luxushotel der neuen Generation“ (CONCORDE HOTELS & RESORTS 2012, o. S.).

Das *Best Western Premier Hotel Victoria* in Freiburg gehört zur Marketingkooperation der Best Western Hotels, die über 4.000 unternehmerisch unabhängige Hotels in mehr als 80 Ländern unter einer Marke vereint. In Deutschland und Luxemburg gehören mehr als 180 individuelle Hotels zu Best Western. Das Best Western Premier Hotel Victoria ist dabei das einzige „Nullemissionshotel“ und wurde als „umweltfreundlichstes Hotel der Welt“ ausgezeichnet (BEST WESTERN 2012, o. S.). Desweiteren ist das Hotel EMAS-zertifiziert.

Die *A&O-Hostels und Hotels Holding AG* mit Firmensitz in Berlin ist Europas größte, privatwirtschaftliche Hostelkette mit kombiniertem 2\*\*-Hotelbereich mit derzeit 20 Standorten in drei Ländern. Der World Travel & Tourism Council (WTTC) unterstützt mit einer Initiative (Hotel Carbon Measurement Initiative) eine einheitliche Co2-Ausstoß-Berechnung, die in die Praxis umgesetzt werden soll. Dabei sind die A&O-Hostel und Hotels Vorreiter, da alle Häuser unabhängig durch Viabono überprüft werden.

*Das Hotel Viva Creativo Hannover* ist ein privatgeführtes 4\*-Hotel mit 64 Zimmern, das mit dem CSR-Siegel des Wirtschaftsfördervereins Pro Hannover Region ausgezeichnet wurde. Das Haus wurde auf Grund des herausragenden sozialen Engagements ausgewählt.

*Das Hotel Deutscher Hof Trier* ist ein 3\*-Familienbetrieb mit 99 Zimmern. Der Betrieb ist sehr engagiert im ökologischen Bereich und unterstützt mit zahlreichen Aktionen die Gesellschaft vor Ort. Der Betrieb ist zudem Mitglied im Verein Lokale Agenda 21 Trier e.V..

#### **4.1.2. CSR-Initiativen**

*FUTURE- Umwelt-, Tourismus-, und Regionalberatung* stellt seine Leistungen vor allem für die Öffentliche Hand zu Verfügung. Ein Schwerpunkt wird auf die Nachhaltige Tourismusentwicklung gelegt. Von Anfang an wurden die ökologischen und sozialen Aspekte von CSR verfolgt. Zwei interessante Themengebiete im Unternehmen im Kontext von CSR sind einerseits der Green Globe (vgl. Kapitel 3.4.4), andererseits der Green Star, ein Eco-Label speziell entwickelt für Ägypten.

*Organic Network Marketing & Sales GmbH* übernimmt als Agentur das Online-Marketing von Tourismusunternehmen und darüber hinaus wird seit ca. zwei Jahren das ehc-Gütesiegel (eco hotels certified), ein neu entwickeltes Ökolabel für Hotels, vergeben.

*Fairkehr Agentur GmbH* ist eine Umweltagentur die vor allem im Bereich Sanfte Mobilität aktiv ist. Seit 2005 wurde von Fairkehr Agentur GmbH die Zeitschrift *Verträglich Reisen* übernommen und damit auch die Blaue Schwalbe, die mit dieser Zeitschrift verbunden ist. Das Zertifikat „Blaue Schwalbe“ existiert seit über 25 Jahren, d.h. lange vor anderen Gütesiegeln im Bereich Tourismus, und ist ein nicht extern kontrolliertes, weiches Siegel.

*Tourism Watch* ist eine Arbeitsstelle des Evangelischen Entwicklungsdiensts, die sich mit den Wirkungen, Potenzialen und Risiken von Tourismus in Entwicklungsländern beschäftigt und sich für eine nachhaltige und zukunftsfähige Tourismusentwicklung engagiert. Kernstück der Arbeit ist die Publikation von „TourismWatch Informationsdienst“ mit einem Fokus auf menschenrechtliche Aspekte in der globalen Tourismusentwicklung.

*Das Institut für Management der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin* wird von Prof. Dr. Joachim Schwalbach geleitet, worunter er auch die 5th International CSR-Conference organisierte und referierte. Forschungsschwerpunkte des Instituts liegen auf CSR (CSR Measurement, Business and Society etc.), International Management, Corporate Governance, Gender & Diversity Management und Unternehmensreputation.

## 4.2. Konzeption und Zielsetzung des Interviewleitfadens

Ziel der Experten-Interviews ist es, eine Orientierung in dem Feld der CSR zu erlangen und darüber „das Untersuchungsfeld thematisch zu strukturieren und Hypothesen zu generieren“ (FLICK 2007, S. 216). Außerdem zielen die Interviews darauf ab, „aus der Rekonstruktion des Wissens verschiedener Experten eine Theorie zum untersuchten Gegenstandsbereich zu entwickeln“ (EDB.). Der Leitfaden übernimmt während der Durchführung eine Steuerungsfunktion, sodass das Interview auf das interessierende Expertenwissen begrenzt wird. Leitfaden-Interviews werden oft angewendet, da durch die relativ offene Gestaltung der Interviewsituation die Erwartung geknüpft ist, dass die Sichtweise des Befragten eher zur Geltung kommt als in standardisierten Interviews, was für die vorliegende Arbeit von erheblicher Bedeutung ist (vgl. EDB., S. 194). Auf Grund der Tätigkeit der Experten im Feld werden Experteninterviews oft unter Zeitdruck durchgeführt, sodass die Nutzung des Leitfadens die Durchführung des Interviews erleichtert. Das Leitfrageninterview wird bei dezidierten spezifischen Fragestellungen in einem weit erforschten Gebiet eingesetzt, wobei die Leitfragen dabei die Vergleichbarkeit der Interviews ermöglichen und somit auch eine effektive Auswertung erleichtern (vgl. MAYRING 2002, S. 70). Da drei verschiedene Gruppen von Experten befragt wurden, die sich „anhand ihrer Beteiligung an dem zu rekonstruierenden Prozess unterscheiden lassen“ (GLÄSER UND LAUDEL 2006, S. 113), wurde für jede dieser Gruppen ein eigener Interviewleitfaden entwickelt. Dennoch wurde versucht, den Aufbau ähnlich zu strukturieren. Es wurden drei thematische Blöcke erarbeitet, wobei jeder Block einer Zielfragestellung der Arbeit entspricht, sodass eine effektive Auswertung in Hinblick auf die Zielstellungen der Arbeit möglich ist (vgl. Kapitel 1.2). Zu jedem Block entstanden vier bis sieben aufeinander abgestimmte Fragen, denn die „Konkretisierung von Fragestellungen ist nicht zuletzt von dem Ziel bestimmt, Klarheit über das zu gewinnen, was konkrete Feldkontakte zutage fördern sollen.“ (FLICK 2007, S. 133). Dabei fiel auf, dass die „Fragestellungen [werden] im Verlauf der empirischen Untersuchung verfeinert und gegebenenfalls reformuliert“ (FLICK 2007, S. 140) wurden.

Zur Einführung in die weitfassende Thematik der CSR wird der aktuelle Stand von CSR bei den Experten erfragt. Dabei wird sich auf durchgeführte Maßnahmen und Aktivitäten im CSR-Bereich konzentriert. Einleitungsfragen z.B. zur verwandten Definition von CSR erleichtern den Einstieg in die Thematik und „beginnen die Behandlung eines neuen Themas“ (GLÄSER UND LAUDEL 2006, S. 123). Daraufhin wird auf die Nutzung und Relevanz von CSR-Zertifikaten, Labels und Siegel eingegangen und nach der Motivation der Implementierung gefragt. Im zweiten Teil wird auf die Anwendung von CSR innerhalb der Unternehmenskommunikation von Hotels eingegangen. Auch die Relevanz von CSR für die externe Kommunikation wird untersucht, sodass die Experten eine Einschätzung

der Wichtigkeit von CSR in Kommunikation und umgekehrt geben können. Diese Hauptfragen zielen darauf ab, komplexe umfassende Antworten zu dem Sachverhalt zu erlangen (vgl. GLÄSER UND LAUDEL 2006, S. 124). Der letzte Teil befasst sich mit der zukünftigen Entwicklung von CSR in der Hotellerie, insbesondere in der Unternehmenskommunikation.

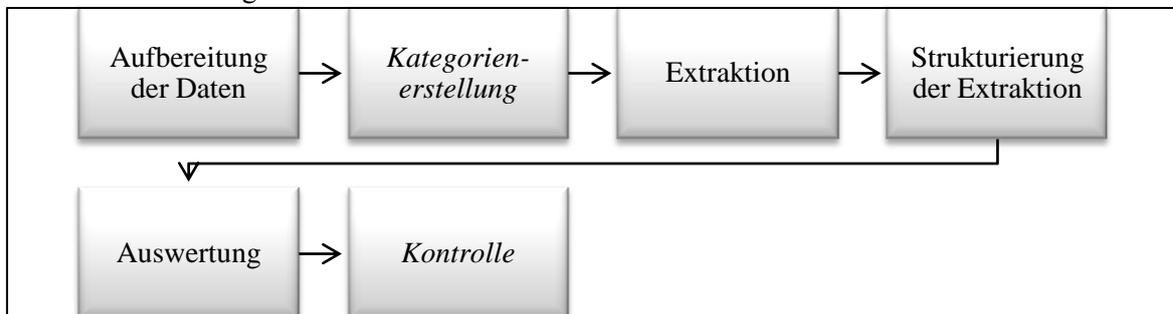
### **4.3. Datenerfassung und –auswertung**

Die Intention der qualitativen Interviews ist es, ein breites Meinungsbild zu erstellen und „zielt auf verallgemeinerungsfähige Aussagen ab, möchte dabei aber die Originalität der Einzelbeiträge nach Möglichkeit erhalten.“ (LAMNEK 2005, S. 199), was durch die Datenerfassung ermöglicht wird, aber eine Herausforderung bei der Auswertung der erfassten Daten darstellt.

Vorab wurde eine Übersicht zum Festhalten der Interviewsituation erstellt, die es im Nachhinein erleichtert, den Überblick über die Gesprächsergebnisse zu erhalten. Dabei wurde Name und Organisation/Unternehmen des Interviewten, sein Tätigkeitsbereich und der Zeitpunkt des Interviews festgehalten (vgl. Anhang Verzeichnis der Gesprächspartner). Vor Beginn des Interviews wurde im Einverständnis mit dem Interviewten vereinbart, dass das eruierte Material zur Transkription festgehalten wird. Die erarbeiteten Sondierungsfragen erleichterten den allgemeinen Einstieg in die Thematik und zeigten, welche subjektive Bedeutung CSR für den Befragten hat. Es wurde versucht, die Gesprächssituation „so natürlich wie möglich“ zu gestalten (GLÄSER UND LAUDEL 2006, S. 167). Darauf folgten die entwickelten Leitfragen. Zu den jeweiligen Hauptfragen pro Block wurden oft spontane Ad-hoc-Fragen in der Mehrheit der Interviews eingesetzt, sodass auf interessante Themen ohne Hilfe des Leitfadens eingegangen und die Antwort auf eine Hauptfrage vervollständigt und erweitert werden konnte (vgl. EDB., S. 125). Dennoch wurde aus Zeitgründen darauf geachtet, dass das Interview nicht 30 Minuten überschritt, daher sollte die „Offenheit der Fragen [muss deshalb] ausbalanciert sein.“ (EDB., S. 125). Nach Beenden der Interviews wurde dem Interviewpartner die Möglichkeit eines Feedbacks eingeräumt. Oft wollte der Gesprächspartner abschließend Fragen zum Gang der Untersuchung klären, verschiedene Einzelheiten über die Arbeit wissen oder einen offen gebliebenen Aspekt hervorheben. Generell wurde das Interview mit dem Vermerk der Zusendung der Transkription zur Durchsicht und gegebenenfalls zur Verbesserung beendet, und es wurde darauf geachtet, das Gespräch mit einer positiven Gesprächsatmosphäre zu schließen. Die vom Interviewten korrigierten und bearbeiteten Transkriptionen differieren in dem Ausmaß der Korrektur, sodass beispielsweise der sprachliche Ausdruck oder auch das Ausmaß der Beantwortung der Fragen unterschiedlich sein kann.

In der Auswertung werden die Daten gedeutet oder interpretiert. Die favorisierte und idealtypische Form der Auswertung und Analyse von durch qualitative Interviews erhaltenen Texten ist die interpretativ-explikative Form der Inhaltsanalyse, auf die sich nachfolgend konzentriert werden soll (vgl. LAMNEK 2005, S. 402). Mit der Zeit ist die „Inhaltsanalyse [ist] als eine quantifizierende Methode zur Analyse von Texten entstanden“ (GLÄSER UND LAUDEL 2006, S. 191). Die folgende Auswertung beruht auf der von GLÄSER UND LAUDEL (2006, S. 193) modifizierten Mayringschen Methode der Inhaltsanalyse. Ansprüche auf Repräsentativität können dabei nicht erhoben werden, da ohne eine starre Standardisierung die „Gültigkeit und Reichweite qualitativer Aussagen auf die Auswahl-, Erhebungs- und Auswertungseinheiten beschränkt“ ist (LAMNEK 2005, S. 198).

Abb. 17: Auswertungsmethode



Quelle: Eigene Darstellung nach GLÄSER UND LAUDEL 2006, S. 192f.

Die Transkription schließt sich direkt an den Erhebungsprozess an. Das Textmaterial, das als Aufzeichnung vorliegt, muss zunächst zur weiteren Aufbereitung transkribiert werden. Dabei wurde die Form des vollständigen Transkripts gewählt, um eine Dokumentation aller Informationen zu gewährleisten, denn für „die Transkription von Interviewprotokollen gibt es bislang keine allgemein akzeptierten Regeln“ (GLÄSER UND LAUDEL 2006, S. 188). Sprachliche Fehler, unvollständige Sätze oder Dialekte wurden mit einhergehend verbessert. Darauf folgt die Einzelanalyse der transkribierten Texte. Dabei wurden wichtige zentrale Passagen hervorgehoben und Nebensachen entfernt (erster Schritt: Aufbereitung der Daten). Die Informationen wurden anschließend klassifiziert. Häufigkeiten und Verteilungen von Informationen konnten durch die Einteilung in Kategorien leichter abgeleitet werden. Daraus ergibt sich wiederum ein Text, der die Charakteristik des Interviews widerspiegelt und „entscheidet, welche Aussagen getroffen werden können.“ (LAMNEK 2005, S. 198). Daraufhin werden Grundtendenzen festgehalten und die „Interviews auf einige wenige Aspekte reduziert“ (HÄDER 2010, S. 335) (zweiter Schritt: Extraktion). Diese Aussagen wurden den anfänglich erarbeiteten Kategorien zugeordnet (dritter Schritt: Strukturierung). In der abschließenden Kontrollphase wurde noch einmal die vollständige Transkription zu Rate gezogen und mit den Grundaussagen verglichen, denn da das Material laufend reduziert wurde, entsteht die Gefahr der Fehlinterpretation (vgl. LAMNEK 2005, S. 402 und HÄDER 2010, S. 335 und Abb. 17). Zur

Beantwortung der Zielfragen, die dieser Arbeit zu Grunde liegen, dienten die anfänglich aufbereiteten Rohdaten, die letztendlich in einem Fließtext zusammengefasst dargestellt werden und durch einzelne Zitate unterlegt werden (vgl. GLÄSER UND LAUDEL 2006, S. 221).

Grenzen der angewandten Methodik liegen im erheblichen Maße in der Phase der Auswertung. Inhaltsanalysen arbeiten mit einem Klassifikationsschema. Dabei kann es durch diverse Gründe wie Ungenauigkeit oder Mehrdeutigkeit zu Fehlern kommen. Zur Interpretation müssen daher eigenständig Hypothesen und Annahmen getroffen werden (vgl. HÄDER 2010, S. 328). Das Verständnis der erarbeiteten Ergebnisse kann durch eine stimmige Darstellung verbessert werden, was im folgenden Kapitel angestrebt wird.

## 5. Expertenmeinungen: CSR in der Deutschen Hotellerie

Um die vorangegangene theoretische Literaturrecherche mit Meinungen aus der Praxis zu hinterlegen, wurden elf Experteninterviews durchgeführt. Sie beleuchten die vorgestellten Entwicklungen, Theorien und Konzepte kritisch und hinterfragen offen gebliebene Aspekte. Es wurden dabei drei halbstandardisierte Leitfragebögen verwendet, um der jeweiligen Anspruchsgruppe und dem entsprechenden Fokus gerecht zu werden und so verbessert gehaltvolle Aussagen zu erlangen. Dabei wurden relevante Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zwischen den Aussagen herausgestellt, um so die Breite des erfragten Aspekts darzulegen. Das Resultat der gewonnenen Expertenmeinungen stellt keinen Anspruch auf Repräsentativität, zeigt aber die Relevanz der Thematik und gibt wertvolle Hinweise auf mögliche Entwicklungstendenzen in der Zukunft der schnelllebigen Hotellerie. Zur Vereinfachung wird der maskuline Terminus „Experte“ verwendet.

Bei der Zusammenfassung der Ergebnisse wurden die Experten nummeriert, um Beeinträchtigungen des Leseflusses zu vermindern. Die Experten 1-6 (H1-6) stammen aus der Hotelpraxis. Sie setzen sich zusammen aus Hoteliers, Geschäftsführern oder Verantwortlichen der PR-/Marketing- oder CSR-Abteilung. Die weiteren fünf Experten (I1-5) stellen die indirekten Akteure dar. Sie sind in CSR-Organisationen und -Initiativen tätig oder kommen aus der Wissenschaft.

Dabei wurde versucht, die verschiedenen Sichtweisen und Perspektiven zu vereinen oder gegenüberzustellen, um verallgemeinernde Aussagen hinsichtlich der untersuchten Punkte zu erlangen. Die relevanten Unterschiede der Experten aus Hotellerie und Organisationen und Initiativen sind in Abb. 18 und 19 dargestellt.

Abb. 18: Gegenüberstellung der Experten aus Hotellerie



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 19: Gegenüberstellung der Experten von Zertifizierungsinitiativen



Quelle: Eigene Darstellung

Ergänzend zu diesen Meinungen wurden Sichtweisen der theoretisch-akademischen arbeitenden Experten herangezogen (I4, I5).

Bei der Untersuchung der Unterschiede der Expertenaussagen fiel auf, dass die Klassifikation der Hotels für das Engagement nicht ausschlaggebend ist. Denn es wurden sowohl Hotelketten mit verschiedenen Klassifikationen im Segment (H1), Luxushotels (H2), als auch Hotels aus dem mittleren Sternbereich (H5) und aus der Low-Budget-Kategorie (H4) befragt und dabei im Rahmen dieser Arbeit keine signifikanten Unterschiede festgestellt. Zwar wurde bei der Außendarstellung auf die entsprechende Kategorie des Hauses hingewiesen und damit unter anderem die Grenzen der Handlung begründet, jedoch ist das Streben nach Erfüllung der Kundenwünsche und –erwartungen in allen Kategorien gleich vorhanden. Daher wirkt die Qualitätskategorie der Sterne nicht in erster Linie beeinflussend auf das Engagement des Hauses. Diese Beobachtung könnte jedoch an der Auswahl der Interviewpartner liegen und stellt keinen Anspruch auf allgemeine Repräsentativität dar (weiterführend vgl. Kapitel 6.3).

Wie bei der Durchführung und der Auswertung der Interviews wurde auch bei der Zusammenfassung der Ergebnisse darauf geachtet, die erarbeitete Trichotomie zur Bearbeitung der Forschungsfragen zu erhalten. Daher sind die Ergebnisse in drei Abschnitte geteilt.

Der erste Teil beschäftigt sich mit der Definition von CSR in der Hotellerie und der Relevanz des Konzepts in der Branche. Zunächst wird dabei einleitend die Verständnisfrage geklärt. Darauf folgend werden die Motivation für und die Vorteile von CSR für Hotelbetriebe geklärt. Abschließend wird die Schwerpunktlegung während der Umsetzung untersucht und Unterschiede hinsichtlich der Betreiberform und –größe deutlich gemacht. Der erste Teil wird mit Meinungen zum weiteren praktischen Handlungsbedarf geschlossen.

Im zweiten Teil geht es um den kommunikativen Aspekt. Dabei wird die externe der internen Kommunikation gegenüber gestellt und auf die Relevanz von Zertifikaten untersucht. Des Weiteren geht es in diesem Punkt um die Darstellung der Relevanz von CSR-Kommunikation als Erfolgsfaktor von einer CSR-Implementierung sowie der

Relevanz von CSR-Kommunikation in der Unternehmenskommunikation.

Im dritten Teil wird die Zukunft von CSR in der Hotellerie aus den verschiedenen Perspektiven betrachtet. Dabei geht es um die Entwicklung des Konzepts und analog dazu der Kommunikation, woraufhin auch auf die Entwicklung der CSR-Siegel eingegangen wird. Zusammenfassend wird ein Stimmungsbild zur zukünftigen Entwicklung von CSR eingefangen und versucht, auf die Hotellerie zu projizieren.

## 5.1. Aktuelle Relevanz von CSR

„Den Erfolg durch eine nachhaltige Betriebsführung kann man nicht verhindern, wenn man es konsequent und mit Freude und Herz verfolgt.“ (H6)

„CSR ist nur ein Teilgebiet. Das Tagesgeschäft hat immer Priorität.“ (H4)

Die aktuelle Relevanz von CSR wird durch ein uneinheitliches Verständnis geprägt. Auch die Motivation zur CSR-Implementierung differiert und beeinflusst die letztendliche Auffassung der Durchsetzung.

### 5.1.1. Verständnis des Begriffs „CSR“

Zur einleitenden Frage nach der Definition von CSR und der Verwendung im Unternehmen stellte sich zunächst aufgrund der Aussagen der Hoteliers ein unterschiedlicher Gebrauch innerhalb der Branche heraus. Der Begriff als solcher ist bekannt und wird generell auch als „Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung“ (H3) oder als „Verantwortung im unternehmerischen Handeln“ (H4, vgl. I2) beschrieben. Es wurde auch betont, dass das Unternehmen CSR als Teil der Unternehmensphilosophie sieht, um dadurch eine Verbesserung der Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens zu erreichen und um „an die Interessensgruppen [...] auch wieder etwas zurückgeben“ (H4) und „die Verantwortung gegenüber seinen Stakeholdern“ (I5) zu wahren. Das heißt, das Verständnis des Konzepts ist vorhanden und die drei klassischen Säulen von CSR sind bekannt, jedoch wird aber der Begriff „CSR“ „in dem Sinn nicht als Begriff verwendet“ (H5). Letztendlich wird nur in einem Hotel der Begriff CSR auch als solcher verwendet (vgl. H2). Vielmehr wird auf deutsche Begriffe zur Durchsetzung des ursprünglich anglophonen Konzepts zurückgegriffen und „keine englische Definition“ (H1) verwendet, sondern es wird „Im Gegensatz zu dem Anglizismus ‘CSR’ [spreche ich] lieber von ‘Unternehmerverantwortung’ (H6) gesprochen. Dies erleichtert die erfolgreiche Durchsetzung, für die die Verständlichkeit des Begriffs und des Konzepts extrem wichtig

ist. Zudem sollte diese auf das Unternehmen abgestimmt sein, und es sollte „jedes Unternehmen individuell betrachtet werden“ (I5), denn der Ansatz des Konzepts ist sehr breit (vgl. I5). Folglich wird das Konzept in der Praxis herunter gebrochen (vgl. H4, H5, H6), sodass es „alle Beteiligten bis zum Zimmermädchen verstehen und danach handeln“ (H6).

Ein interessanter Aspekt fiel bezüglich der Balance der drei Säulen von CSR auf. Es wurde vermerkt, dass der soziale Aspekt in Deutschland bereits sehr gut durch staatliche Gesetze durchgesetzt ist, sodass man sich in der Hotellerie auf die ökologischen Aspekte konzentriert (vgl. I1, I3). Diese Fokussierung lehnt ein anderer Experte aus der Praxis jedoch ab und verweist auf einen unterschiedlichen Umgang mit dem Konzept, der von der Größen- und Betreiberform des Hotels abhängt, denn es „muss unterschieden werden zwischen privatgeführten Häusern, die standortgebunden sind und Ketten“ (H5). Demnach haben privatgeführte Häuser ein größeres Interesse, durch ihr (soziales) Engagement die Destination vor Ort zu unterstützen, obwohl „oft nicht darüber gesprochen“ wird (H5). Ein Vertreter der Initiativen hebt in diesem Zusammenhang die Freiwilligkeitskomponente des Konzepts hervor, die in dieser Deutlichkeit von keinem Experten aus der Praxis beschrieben wurde (vgl. I4). Diese Haltung könnte sich dadurch erklären, dass CSR mittlerweile nicht mehr nur freiwillig konzipiert wird, sondern durch den hohen Wettbewerb in der Branche als Standardmittel zur Differenzierung gesehen wird (vgl. Kapitel 3.6).

### **5.1.2. Motivation für und Vorteile durch CSR-Implementierung**

Wie in Kapitel 3.4 verdeutlicht wurde, gibt es verschiedene Arten der Motivation, um CSR im Unternehmen zu implementieren. Auch beim Vergleich der Expertenaussagen werden unterschiedliche Hintergrundgedanken deutlich. Dabei muss an dieser Stelle beachtet werden, dass es zu eventuellen Verzerrungen kommt, da auch ein Interview zur Außendarstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit gehört und dabei keine Fehler eingestanden werden. Wie schon bei der Darstellung des Verständnisses der Begrifflichkeit differieren Motivation und Vorteile zwischen klein- und mittelständischen und großen Hotels bzw. es existiert ein Unterschied, der auf die Betreiberform zurückgeführt werden könnte. Privatgeführte Hotels engagieren sich meist „aus innerer Überzeugung, etwas Gutes tun zu wollen“ (H3, H5, H6, I2, I3). Sie sehen das Engagement als „Pflicht für ein zukunftsfähiges Unternehmen“ (H6) und wollen ihr Engagement vor Ort als „CSR zum Anfassen“ (H3) umsetzen. Demnach stehen in solchen Häusern Hoteliere hinter den Aktivitäten, die sich aus „persönliche[r] Motivation“ (H6) engagieren. Begründet wird das Engagement ebenfalls dadurch, dass privatgeführte Hotels stärker standortgebunden sind

und „als Hotel eine funktionierende Infrastruktur vor Ort benötigen“ (H5). Wenn attraktive Angebote vor Ort für die Gäste vorhanden sind, profitiert das Unternehmen langfristig. Der finanzielle Erfolg wird dabei von diesen Hoteliers als zweitrangig betrachtet. Dies wird von indirekten Akteuren bestätigt, die beobachtet haben, dass CSR oft „nicht primär aus Kostengründen“ (I1, H3) eingeführt wird, sondern es geht mehr um Leidenschaft als um wirtschaftliche Überlegungen (vgl. H3, I1, I3). Das Unternehmen profitiert in erster Linie davon, dass es die Umwelt schützen möchte. An diesen Aspekt setzt die Umsetzung an, was zunächst beispielsweise in Einsparungen an Energie und Wasser ersichtlich wird. Darauf folgt die Überlegung, sich für eine Zertifizierung zu bewerben, was zu einer Art Unternehmenssicherung führt. Denn dadurch steigt die Presseresonanz und folglich das Interesse für das Unternehmen, was in einer Attraktivitätssteigerung folgt. Das Vertrauensverhältnis ändert sich, was sich beispielsweise bei der Kreditvergabe positiv auswirkt. Außerdem ändert sich das Betriebsklima und die Mitarbeiterresonanz verstärkt sich ebenfalls positiv (vgl. I1, I3, H3). In der Literatur wird demgegenüber oft der wirtschaftliche Aspekt in den Vordergrund gerückt (vgl. Kapitel 3.4 und I1).

Demgegenüber stehen wiederum andere Aussagen, die sowohl ihre Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft auf Grund ihrer Betriebsform und z.B. einer hohen Mitarbeiterzahl herausstellen, auf die positiven Auswirkungen für Mitarbeiter und Umwelt hinweisen und sich strikt gegen „Greenwashing“ aussprechen. Jedoch aber gleichzeitig diese Aspekte auf dieselbe Ebene der finanziellen Motivation und der Profitabilität für das Unternehmen stellen (vgl. H2, H4, H5). Denn ökologisch verantwortlich handeln heißt Ressourcen sparen, was Kosten einspart. Soziales Engagement innerhalb des Unternehmens verbessert das Betriebsklima und resultiert in langfristiger Mitarbeiterbindung, was ebenfalls eine Kostenersparnis auf langer Sicht bedeutet. Die anfänglich hohen Kosten der Implementierung stellen in der Praxis vor allem klein- und mittelständische Unternehmen vor Schwierigkeiten (vgl. Kapitel 3.4). Ein Vertreter der Initiativen sieht den Kostenpunkt als den Punkt, an dem „sich dann die wirklich engagierten Häuser, die es ernst meinen, von den Mitläufern, die nur die Werbeleistung brauchen“, trennen (I3).

Dem wiederum gegenüber stehen Meinungen, die eine Durchsetzung des Konzepts mehr als Wettbewerbsvorteil sehen (vgl. H1, I1, I3). Denn eine Implementierung wirkt hinsichtlich der Kosten reduzierend und gleichzeitig wird das Image gestärkt, denn die Aktivitäten werden in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen (vgl. H5). Dabei ist der Nutzen nicht an jeder Maßnahme direkt ersichtlich, beispielsweise sind die Kosteneinsparungen ablesbar, wohingegen soziale Maßnahmen sich eher langfristig auswirken (vgl. H1, I2). Auch wird eine Orientierung hin zu CSR als Möglichkeit der Neupositionierung gesehen, um neue Partner etc. zu gewinnen oder um sich durch die ökologische Zusatzleistung von Mitbewerbern abzugrenzen und die eigene Position zu

verdeutlichen (vgl. H2, I1, I3). Zuletzt wurden ebenfalls Meinungen geäußert, dass eine Implementierung nicht nur durch das Unternehmen an sich, sondern von Konsumentenseite gefordert wird und durch diese generelle CSR-Entwicklung eine Durchsetzung notwendig ist und „man das schwarze Schaf ist, wenn man es nicht macht“ (H1). Zusammenfassend wird von allen Experten CSR und der Erfolg einer Implementierung positiv bewertet, denn „Den Erfolg durch eine nachhaltige Betriebsführung kann man nicht verhindern.“ (H6).

### **5.1.3. Umsetzung und bestehender Handlungsbedarf**

Die Umsetzung von CSR ist unterschiedlich zwischen den Branchen und Industrien, und auch innerhalb der Branche ist die Umsetzung in jedem Hotel verschieden. Sie variiert beispielsweise abhängig von der Unternehmensgröße in ihrer Tiefe und Breite. Demnach setzen einige Unternehmen CSR intensiver um als andere (vgl. I4, I5). Generell gibt es zahlreiche Gebiete, in denen sich ein Beherbergungsbetrieb engagieren kann. Oft wird versucht, die klassischen drei Säulen des Konzepts abzudecken, jedoch gibt es auch viele Betriebe, in denen man sich auf einen der Aspekte konzentriert. (vgl. I4). Die Umsetzung ist relevant in der Branche, „nicht nur um sich zu vermarkten, sondern auch um die Möglichkeit zu haben, die Umwelt zu schützen und so die Region und das gesamte Landschaftsbild zu erhalten, was im Tourismus einfach unumgänglich ist“ (H5, vgl. I2). Dabei wird das Umweltmanagement wichtiger werden, d.h. individuell auf das Hotel abgestimmte Aktivitätspläne oder auch Kriterienlisten durch Zertifikatsvorgaben werden relevanter. Die Einführung eines guten Zertifizierungssystems garantiert einen ständigen Prozess der Durchleuchtung und Verbesserung (vgl. H2, H6, I1). Beispielsweise bei der Vergabe des Green Globe-Siegels erhöht sich die Anzahl der Kriterien jährlich, demnach muss stetig verbessert werden, um das Siegel zu behalten. Ein strenges Reporting und die externen Kontrollen erleichtern dem Hotel die konstante Verbesserung (vgl. Kapitel 3.5.3 und H2, H4, I1). Mit der Implementierung wird generell ein Schritt in Richtung Transparenz geschaffen (vgl. H1), jedoch variiert diese, und es „existiert eine große Kluft“ (I2) innerhalb der Branche. Denn viele Hotelketten setzen sich eher für leichtere Aktivitäten ein, die zwar zu Zufriedenheit führen, „jedoch aber nicht über das Minimum hinausgehen“ (vgl. H6, I2, I3) und nicht vergleichbar sind mit dem Engagement kleinerer Hotels.

Dies könnte an unterschiedlichen Arten und Schwierigkeiten bei der Umsetzung liegen, denn Ketten stehen vor der Hürde, nationale Ziele zur Umsetzung zu planen und zu definieren und diese dann zu einem übergeordneten globalen Ziel zusammenzuführen. Dies kann nur sukzessiv erfolgen und ist nicht direkt in einem Erfolg vor Ort ersichtlich.

Finanzielle Mittel, Werbung für die Durchsetzung und eine starke motivierende Durchsetzungskraft sind elementar für die Umsetzung (vgl. H1, H4). Demgegenüber sind die Kosten für privatgeführte Häuser enorm hoch, da sie nicht teilbar durch mehrere Häuser sind, sodass diese als Individualhotel irgendwann an ihre Grenze stoßen, so ein Vertreter einer Hotelkette (H1). Auch die Ausrichtung der Aktivitäten ist eine andere, denn privatgeführte Hotels befassen sich eher mit der Problematik vor Ort und bemühen sich, dort zu helfen, wo beispielsweise staatliche Investitionen reduziert werden (vgl. H4). Dort gilt es innovativ ein individuelles Konzept aufzustellen, das beispielsweise verstärkt an einer lokalen Einbindung arbeitet, den Einkauf darauf auslegt und versucht, ein angenehmes Betriebsklima zu schaffen und dabei direkt schon den sozialen Gedanken in das Ausbildungskonzept integriert. Dies spiegelt sich wiederum in höheren Chancen wider, gute Arbeitskräfte zu finden, diesen ein langfristiges Arbeitsverhältnis anbieten zu können und so der Branchenflucht entgegenzuwirken (vgl. Kapitel 2.6.1 und H3). Gerade in der Hotellerie generieren motivierte, zufriedene, qualifizierte Mitarbeiter einen Wettbewerbsvorteil. Wenn darüber hinaus der ökologische Aspekt kommuniziert wird, ist auch der Gast zufrieden (vgl. H6). Insgesamt steht die Branche vor der Situation, dass es Unternehmen gibt, die mit hohem Aufwand und gleichwohl hohen Kosten und Investitionen ihre Geschäftsfelder durchleuchten. Gleichzeitig gibt es auch Unternehmen, die CSR „nur oberflächlich oder weniger wahrnehmen“ (I4, I9).

---

***Zusammenfassung der Kernaussagen: Aktuelle Relevanz von CSR***

- *Definitionsvielfalt*
  - *verschiedene Formen der Motivation*
  - *Motivation beeinflusst Intensität und Ausrichtung der CSR-Aktionen*
  - *Intensität zeigt Relevanz*
  - *Handlungsbedarf bei individueller Anpassung an Unternehmen*
- 

## **5.2. Kommunikation von CSR**

„Kommunikation ist eine der großen Schwächen von CSR“ (I4)

„Kommunikation und CSR hängen zusammen wie Ying und Yang“ (H1)

Die Relevanz von CSR und CSR-Kommunikation ist eng verknüpft. Dabei spielt die Kommunikation eine große Rolle hinsichtlich des Erfolgs von CSR. Dennoch entsteht verstärkt die Gefahr des „Greenwashings“ durch die Freiwilligkeitskomponente und somit

die Beliebigkeit der CSR-Aktivitäten.

### **5.2.1. Externe und interne Kommunikation**

Wie im theoretischen Teil der Arbeit aufgeführt, bedingen interne und externe Kommunikation einander und sollten integriert in die Gesamtstrategie betrachtet werden (vgl. Kapitel 3.4). Bei Begutachtung der Expertenmeinungen fiel auf, dass viele der Experten Abstand nahmen von einer extensiven externen Kommunikation, was damit begründet werden könnte, dass kein Hotelier mit „Greenwashing“ assoziiert werden möchte. Aussagen wie „CSR wird extern auch für die Pressearbeit genutzt, was aber nur ein wahnsinnig geringer Teil ist“ (H2 und vgl. H1) könnten für diese Annahme sprechen.

Das Engagement kommunikativ extern darzustellen ist leichter, als eine Darstellung der internen Kommunikation. Zumeist werden ökologische Aspekte auf Grund der besseren Operationalisierung verstärkt extern dargestellt (vgl. H5), wohingegen interne Maßnahmen, wie beispielsweise eine flexible Arbeitsplatzgestaltung schwieriger dargestellt werden können und diese daher auch weniger nach außen an die Öffentlichkeit kommuniziert werden (vgl. H1, H5). Generell wird die externe Kommunikation als wichtig erachtet, sodass zumeist auch alle Aktivitäten pressewirksam kommuniziert werden (vgl. H2, H3, H6). Gerade für große Hotels, die nicht personifiziert durch einen Hotellier über ihr Engagement in der Öffentlichkeit informieren können, ist die Außendarstellung ein Vorteil (vgl. H2, I1, I5). Diese Aussage sollte relativierend zu dem fachlichen Hintergrund der Experten gesehen werden und stellt daher keine Hauptaussage dar. Meist werden dabei alle der durchgeführten Aktionen auch dementsprechend kommuniziert (vgl. H2, H6). Extern kommuniziert wird in Form von Pressemitteilungen und Informationsbereitstellung für Interessierte (vgl. H1, H2, H3, H6). Dem Gast fällt das Engagement im Haus nur indirekt auf, beispielsweise durch Hinweise auf Einsparungen beim Handtuchverbrauch. Außerdem kann auch ein erlangtes Zertifikat oder Siegel dargestellt werden und über eine Neuzertifizierung berichtet werden (vgl. H2, H3, H4). Über organisierte Aktionen und Workshops des Hotels wird zusätzlich vor Ort über das unternehmerische Engagement informiert (vgl. H3, H5, H6). Dennoch ist die externe Darstellung des Engagements und der damit verbundenen Aktivitäten nicht ausschlaggebend für eine erfolgreiche Implementierung (vgl. H2, I1). Von einem Vertreter einer Initiative wird die externe Kommunikation mehr als Vorteil betrachtet (vgl. I1). Die Intensität der Kommunikation hängt allerdings von der unternehmerischen Motivation und dem Ziel des Engagements ab (vgl. Kapitel 3.4).

Vergleichbar zur internen Kommunikation der Maßnahmen ist die externe vergleichbar weniger relevant (vgl. I1). Die interne Kommunikation des Konzepts ist relevanter, da nur

durch den Einbezug der Mitarbeiter eine einheitliche Umsetzung durchzusetzen ist (vgl. H6, I1, I2). Dabei ist die interne Kommunikation schwieriger umzusetzen, „sodass alle an einem Strang ziehen“ und jeder Beteiligte das Konzept verstanden hat (vgl. H6). Eine ganzheitliche Kommunikation wird in der Hotellerie erschwert durch verschiedene Arbeitszeiten und –schichten auf Grund der 24-Stunden-Orientierung am Gast. Außerdem ist in der Branche die Anzahl von Saisonarbeitskräften vergleichbar zu anderen Branchen hoch, was die Umsetzung erschwert, denn das Konzept muss herunter gebrochen werden auf alle Ebenen und auf jeden einzelnen Mitarbeiter (vgl. H2, H6, I2). Interne Schulungen und Workshops für die Mitarbeiter wirken dieser Problematik entgegen (vgl. H1, H3, H4). Die Weitergabe der Werte an Mitarbeiter ist enorm wichtig, denn die Kommunikation von innen gelangt auch nach außen und somit an den Gast (vgl. I2). Demnach ist die externe Kommunikation vergleichbar zu der internen gut umsetzbar und weniger problematisch (vgl. I2). Eine Auffälligkeit während des Vergleichs von externer und interner Kommunikation wird deutlich hinsichtlich der Umsetzung der internen Werte auf Zulieferer und Partner. Zumeist gelten die Werte innerhalb des Unternehmens und schließen nicht direkt Zulieferer ein (vgl. H1, H6), sondern werden beispielsweise durch Unterzeichnung einer Nachhaltigkeitscharta gefordert. Eine Erfüllung und Beachtung der geforderten Werte dienen dem Unternehmen oft als eine Art Filter zur Auswahl der Zulieferer und Partner. Dennoch ist die Durchsetzung hierbei schwer kontrollierbar, und es können nur regionale Zulieferer, beispielsweise der Wäschereibetrieb des Hotels, überprüft werden. Die Durchsetzung während des gesamten Einkaufs ist allerdings nur schwer überprüfbar, sodass diesbezüglich noch Handlungsbedarf besteht (vgl. H3, H5).

Im Idealfall sollte die Kommunikation intern, d.h. zwischen Geschäftsführern, Mitarbeitern und Partnern und Zulieferern abgestimmt sein, denn die interne ist die elementare Kommunikation (vgl. I2). Darauf abgestimmt sollte die externe Kommunikation erfolgen und beides zusammen sollte der gesamten Unternehmensstrategie entsprechen. Dabei sollten interne und externe Werte mit Hilfe eines Leitfadens definiert werden und für jedes Haus, bzw. bei Ketten jedes (Bundes)-Land neuformuliert werden (vgl. H4, I1).

### **5.2.2. Zertifikate, Labels, Siegel**

Ein wichtiger Aspekt, der sich während der Gespräche und der Vergleiche von CSR-Zertifizierung und Handhabung der CSR-Siegel herausstellte, ist zunächst der eigentliche Vorgang des Zertifizierungsprozesses. Alle CSR-Zertifikate beruhen auf einer freiwilligen Tätigkeit des Unternehmens. Es ist wichtig zu betonen, dass daher in den seltensten Fällen die Zertifizierungsinstitution auf den Betrieb zugeht, sondern das Unternehmen bewirbt sich aus eigener Motivation um ein Zertifikat. Demnach hat sich der Betrieb im Vorfeld

mit den Kriterien auseinander gesetzt und möchte aus eigenem Interesse die Zertifizierung erreichen. Er wird also nicht von außen oder von der Initiative dazu forciert. Der Zertifizierungsprozess ist mit Kosten und Arbeit verbunden. Daher wird ebenfalls im Vorfeld überlegt, wie diesen Kosten und dem Aufwand durch eine entsprechende Vermarktung der Zertifizierung wieder gerecht werden kann (vgl. Kapitel 3.5.4 und I1). Dennoch gibt es auch den umgekehrten Fall, sodass das Siegel für manche Unternehmen den ersten Kontakt zum Bereich Umwelt und/oder Soziales herstellt (vgl. I2). Dementsprechend wird die Kommunikation beeinflusst.

Die Nachfrage nach nachhaltigen Angeboten steigt und wird ersichtlich an Trends wie Bio- oder FairTrade-Bewegungen. Eine steigende Nachfrage nach solchen alternativen Angeboten lässt auch die Nachfrage nach Sicherheit im Konsum steigen, sodass die Anzahl an CSR-Siegeln, Labels und Zertifikaten wächst (vgl. I3). Jedoch wird ein Siegel nicht primär von den Gästen wahrgenommen, sondern stellt eher ein Zusatzargument bei der Kaufentscheidung dar (vgl. I1). Für das Unternehmen bietet ein Siegel erhebliche Vorteile für die externe Kommunikation (vgl. I2). Ein Siegel informiert den Gast über das Engagement des Hauses und steigert so die Kommunikationsmöglichkeiten (vgl. H3). Beispiele für externe Kommunikation über eine Zertifizierung:

- „Erstes 5-Sterne-Hotel mit Green Globe-Siegel“ (HÔTEL CONCORDE BERLIN 2010, o. S.)
- „Hôtel Concorde Berlin 2012 erneut mit „Green Globe“ zertifiziert“ (HÔTEL CONCORDE BERLIN 2012, o. S.)
- „(...) EMAS-Zertifizierungen Eco-Management and Audit-Scheme, „Energy Globe Award“, „Deutscher Solarpreis“, Partner der europäischen REST-Kampagne Renewable energy for Sustainable Tourism, Viabono-Partnerschaften). So wurde unter anderem das „Nullemissionshotel“, das Best Western Premier Hotel Victoria in Freiburg mehrfach als das „Umweltfreundlichste Hotel der Welt“ ausgezeichnet.“ (BEST WESTERN HOTELS DEUTSCHLAND GMBH 2012, o. S.)

Demnach verhilft es zu Aufmerksamkeit des Gastes und aktiver Nachfrage und kann dadurch gerade in der wettbewerbsintensiven Hotellerie ebenfalls zur Neukundengewinnung dienen. Darüber hinaus wird durch die Weitergabe an die Presse ebenfalls dazu beigetragen das Siegel zu verbreiten (vgl. H3, I2). Das Siegel wird nicht nur extern, sondern sollte auch intern auf allen Ebenen kommuniziert werden (vgl. H2), denn eine hohe Relevanz des Siegels hilft bei der Durchsetzung der Maßnahmen und wirkt motivierend (vgl. I3). Der gesamte Zertifizierungsprozess hilft bei dem Bewusstwerden der Aktivitäten (vgl. H2, I3) und dient ebenfalls zur Kontrolle und Prüfung der inneren Aufstellung. Dieser Vorgang wird bei einer Neuzertifizierung wiederholt, was zu einer konstanten Verbesserung führt (vgl. H6). Mit Hilfe eines Labels oder Siegels ist ebenfalls

ein effektives Benchmarking mit Wettbewerbern aus der Branche möglich (vgl. I1).

Den positiven Faktoren steht eine negative Entwicklung gegenüber, denn „Label und Siegel sind zum Standard geworden“ (I5) und werden von der Öffentlichkeit erwartet, unabhängig von dem eigentlichen Nutzen, den sie für das Unternehmen bieten. Denn mittlerweile gehört der Umgang mit einem Siegel oder Zertifikat zum Tagesgeschäft (vgl. I5). Viele Unternehmen haben mittlerweile bemerkt, dass man mit Siegeln und Zertifikaten finanziell erfolgreich wirtschaften kann, sodass diese „wie Pilze aus dem Boden schießen“ (H6). Dabei existieren Unterschiede zwischen der Ernsthaftigkeit der Siegel, denn nur ernsthafte Siegel bedeuten auch eine externe Kontrolle (vgl. H3). Gerade um sich von diversen Formen des „Green- oder Bluewashings“ mit weichen Siegeln abzugrenzen, ist ein ernsthaftes Nachhaltigkeitslabel sinnvoll (vgl. I4), denn es erhöht die vom Konsumenten geforderte Transparenz und Glaubwürdigkeit. Externes Audit und eine externe Bewertung der CSR-Maßnahmen werden zunehmend wichtiger angesichts der fortwährend steigenden Anzahl an Siegeln und Zertifikaten (vgl. I4).

Demnach sind für die Gäste CSR und CSR-Siegel Zusatzargumente zur Kaufentscheidung, sodass die Glaubwürdigkeit, Verständlichkeit und Transparenz des Siegels wichtig sind. Für das Unternehmen ist ein Siegel nützlich für die externe Kommunikation und stellt eine Möglichkeit der (Neu-)Positionierung dar. Auf der anderen Seite muss die Initiative, die ein Label vergibt, für die übergreifende Organisation, Vermarktung und Bekanntheit des Labels in Bevölkerung und Politik sorgen (vgl. I1), sodass sich das Siegel wiederum behaupten und von anderen Siegeln abheben kann.

### **5.2.3. Relevanz von CSR-Kommunikation für CSR-Implementierung**

Bei dem Vergleich von den Expertenmeinungen zur Relevanz von CSR-Kommunikation als Erfolgsfaktor für eine CSR-Implementierung sind die verschiedenen fachlichen Hintergründe der Experten deutlich erkennbar. Die Experten aus der Hotellerie sprechen sich für eine hohe Relevanz der Kommunikation für den Erfolg aus, die Experten der Initiativen sind geteilter Meinung und die Experten mit akademisch-theoretischem Hintergrund sehen die Kommunikation als nicht relevant an für den Erfolg von CSR.

CSR-Kommunikation wird von den Experten der Hotellerie als notwendig oder sogar unerlässlich für den Erfolg von einer CSR-Implementierung beschrieben. Der Grundsatz „Tue Gutes und rede darüber“ wird in diesem Zusammenhang häufig genannt (vgl. H1, H2, H3, H4, H5, H6). Durch die CSR-Kommunikation wird ein Nachweis über die durchgeführten Aktivitäten geliefert (vgl. H5) und erschließt somit eine neue zunehmend wichtige Zielgruppe der nachhaltigkeitsorientierten Kunden (vgl. I2, I4). Außerdem kann durch das gesellschaftliche Engagement viel über das Unternehmen abgeleitet werden.

„Wer sich gesellschaftlich engagiert und dies vertritt und kommuniziert, dem wird mehr vertraut“ (H3). Experten von Zertifizierungsinitiativen sprechen sich ebenfalls für die CSR-Kommunikation als größten Erfolgsfaktor aus, denn intern ist die Kommunikation elementar, jedoch nach außen hin genauso wichtig, um die persönliche Motivation zu zeigen und dadurch andere zu motivieren (vgl. I2).

Insgesamt ist es jedoch schwierig zu beurteilen, wie relevant die Kommunikation von CSR ist, denn CSR-Kommunikation ist immer eine Vorüberlegung zur Implementierung. Daher ist der reine Erfolg der Einführung gegenüber dem Erfolg durch Kommunikation schwer messbar (vgl. I1). Dennoch ist CSR-Kommunikation relevant, nützlich und notwendig, denn sie verdeutlicht den Stellenwert von CSR im Unternehmen und kann zu finanziellen Einnahmen führen, die wiederum die Kosten eines CSR-Siegels decken können (vgl. H4, I1). Wie intensiv die CSR-Kommunikation für den Erfolg von CSR betrieben wird, hängt daher auch von der Motivation des Unternehmens ab und inwieweit sich die Kommunikation finanziell rentieren soll (vgl. H3, H5). Wenn das Unternehmen beispielsweise sein Image mit Hilfe von CSR aufwerten möchte, ist die CSR-Kommunikation unabdingbar. Bei einer Implementierung aus innerer Überzeugung ist CSR-Kommunikation nach außen dagegen nicht notwendig (vgl. H5). CSR ist eine Art Selbstverpflichtung, dennoch ist die externe Kommunikation als Prüfung der inneren Aufstellung relevant und wirkt motivierend (vgl. I3).

Diesen Meinungen steht die Ansicht gegenüber, dass „im Endeffekt [zählt] die Leistung und nicht die Darstellung und Präsentation“ zählt (vgl. I3). Die Relevanz von CSR-Kommunikation wird in der Praxis zunehmend überschätzt, was zu Greenwashing führen kann, denn „oft ist die Kommunikation über CSR [...], größer als der substantielle Bestand von CSR im Unternehmen“ (I4). Es wird kritisiert, dass „CSR eher ein Mittel für PR- und Werbeagenturen als ein ernsthaftes Konzept der Unternehmenspraxis“ ist (I4). Auch Nachhaltigkeits- oder CSR-Berichte sind laut diesem Experten nicht mit ernsthaften externen Bewertungen zu vergleichen, denn sie „sind in Werbeagenturen entstanden“ als Kommunikationsmittel und hatten häufig wenig mit einer konsequenten Durchleuchtungspraxis zu tun (vgl. I4). Dennoch müssen Unternehmen angesichts der Entwicklungen transparenter werden und daher auch mehr darüber kommunizieren. Dies ist ein Lernprozess, denn es ist eine neue Form der Unternehmenspolitik (vgl. I5). Es ist dabei wichtig, dass das Unternehmen die richtige Strategie für seine Kommunikation wählt und so die CSR-Implication kommunikativ unterstützt (vgl. I4).

Insgesamt ist eine Beurteilung der Relevanz schwierig, denn die Thematik „CSR“ bleibt im Unternehmen nur ein Teil-Aufgabenbereich, demnach findet die CSR-Kommunikation neben dem Tagesgeschäft statt, denn dieses hat immer Priorität (vgl. H4, H6). Eine kommunikative Vernetzung von Initiativen und engagierten Praktikern in der Hotelbranche

wäre hilfreich und wichtig, um eine gegenseitige Stärkung der Betriebe zu erlangen und eine gemeinsame, für den Kunden klar verständliche Kommunikation nach außen zu erreichen (vgl. H3, H6).

#### **5.2.4. Relevanz von CSR in der Unternehmenskommunikation**

Hinsichtlich der Relevanz von CSR in der Unternehmenskommunikation von Hotels wurde die gesamte Bandbreite von möglichen Ansichten abgedeckt, sodass ein verallgemeinerndes Bild schwer herzustellen ist.

Es wurde die Meinung mitgeteilt, dass CSR durch Spaltung der Branche in konventionelle Unternehmen und CSR-Vorreiter eher noch ein untergeordneter Trend in der Unternehmenskommunikation ist. Es wurde angemerkt, dass die Entwicklung noch nicht so weit ist, dass CSR relevant in der Unternehmenskommunikation wäre, denn das Konzept ist mehr eine Erscheinung der Luxusgesellschaft (vgl. I3). Ein anderer Experte unterstreicht diese Aussage und beschreibt CSR lediglich als einen Trend und eine Modeerscheinung (vgl. I1).

Dem gegenüber wurde die Meinung vertreten, dass „CSR [ist] in der Kommunikation absolut relevant“ ist (H2), denn das Unternehmen und sein Handeln stellen einen wesentlichen Teil der Politik dar. Andere Experten unterstützen diese Meinung und machen ihre Ansicht deutlich, dass die Relevanz von CSR in der Unternehmenskommunikation als steigend beschrieben werden kann, da Konsumenten es verstärkt als Auswahlkriterium sehen (vgl. H5, H6, I4). Diese Meinungen werden gestützt durch die Aussage eines anderen Experten, der beschreibt, dass „CSR [ist] keine Modeerscheinung“ (H1) ist, denn der anfängliche Trend von CSR ist seiner Meinung nach schon überschritten, sodass Unternehmen CSR „einfach kommunizieren müssen, um sich in der Branche behaupten zu können“ (H1).

Ein anderer Experte erachtet die aktuelle Diskussion um CSR als etwas Neues als nicht sinnvoll, denn er sieht CSR als „schon immer relevant in der Unternehmenskommunikation“ (I5) an. Seiner Meinung nach muss sich das Unternehmen nun mit neuen Gegebenheiten auseinandersetzen, sodass die Unternehmenskommunikation nun intensiviert und mit neuen Formen unter Einsatz neuer Technologien umgesetzt werden muss (vgl. I5). Dabei muss berücksichtigt werden, dass Kommunikation auch ein Lernprozess ist und fortlaufend verbessert werden kann, sodass deren Relevanz hinsichtlich des Erfolgs und daher auch deren Relevanz in der Unternehmenskommunikation verändert wird (vgl. H3). Insgesamt müssen Unternehmen angesichts des globalen Zusammenwachsens transparenter werden und daher auch mehr darüber kommunizieren. Dies ist ein Lernprozess, denn es ist eine neue Form der

Unternehmenspolitik (vgl. I5).

Zusammenfassend ist es schwierig auf Grund der gegensätzlichen Ansichten ein einheitliches Resultat zur Relevanz von CSR in der Unternehmenskommunikation von Hotels zu ziehen. Die Meinung, die von mehreren Experten vertreten wurde, ist der steigende Stellenwert der Relevanz von CSR in der Unternehmenskommunikation. Wie intensiv diese Relevanz ausgeprägt ist, ist wiederum abhängig von der Unternehmensform und dem Engagement der Unternehmensführung. Die Motivation, die für eine Implementierung ausschlaggebend ist, ist wiederum ausschlaggebend für den Stellenwert der CSR-Kommunikation, was wiederum die Relevanz von CSR in der Unternehmenskommunikation beeinflusst.

---

### ***Zusammenfassung der Kernaussagen: Kommunikation von CSR***

- *interne Kommunikation wichtiger und schwieriger*
- *externe Kommunikation von Vorteil aber nicht ausschlaggebend für den Erfolg*
- *Balance zwischen externer und interner Kommunikation*
- *Zertifikate hilfreich für externe glaubwürdige Kommunikation, als Positionierungsmöglichkeit und Hilfe zur Selbstkontrolle*
- *Unterschied zwischen harten und weichen Siegeln*
- *Relevanz von CSR-Kommunikation für Erfolg schwer messbar und einzuschätzen*
- *Betriebswissen: Bewertung von CSR als relevant, notwendig, nützlich und unabdingbar*
- *Kontextwissen: Bewertung von CSR als relevant, aber abhängig von Unternehmen*
- *Letztendlich zählt die CSR-Maßnahme und nicht die CSR-Kommunikation*

---

### **5.3. Zukunft von CSR**

„CSR ist eine Modeerscheinung“ (I1)

„CSR wird zum Standard werden“ (H2)

Um einen Zukunftsausblick zu erstellen, ist es zunächst wichtig, die Entwicklung von CSR in der Hotellerie bis dato zu beleuchten, um etwaige Veränderungen aufzuzeigen. Dabei spielen für die kommunikative Entwicklung die Zertifikate, Siegel und Labels eine wichtige Rolle.

### **5.3.1. Entwicklung von CSR in der Hotellerie**

Entwicklungen in der Hotellerie sind vorwiegend vom Kunden initiiert, denn dieser stellt den Haupttreiber der Tourismus- und Hotelindustrie dar. Da das Bewusstsein des Kunden für nachhaltige und qualitativ hochwertige Angebote wächst (vgl. H6, I5), steigen auch die entsprechenden Erwartungen an die Branche. Der ohnehin schon intensive Wettbewerb innerhalb der Hotellerie wird verstärkt. Daher versuchen immer mehr Hoteliers, sich durch eine bewusste Kommunikation von CSR vom Wettbewerb abzuheben (vgl. H2, H6). Die Hotellerie zeichnet sich durch ungewöhnliche Arbeitszeiten und durch eine 24-Stunden-Orientierung am Gast aus, daher entwickelt sich die Branche erheblich mit dem Gast. Es ist wichtig, dass auf die Bedürfnisse des Kunden eingegangen wird (vgl. H6). Betriebe, die sich für eine Durchsetzung des Konzepts entscheiden, haben durch die anfänglichen Kosten einen kurzfristigen Nachteil. Langfristig entstehen jedoch Vorteile, denn eine erfolgreiche Durchsetzung umfasst auch die Mitarbeiter, die neu motiviert und deren ungewöhnliche Arbeitszeiten kompensiert werden können, wovon wiederum der Gast profitiert (vgl. H3, H4, H6).

Dabei wird die Entwicklung von CSR unterschiedlich zwischen Ketten- und Individualhotels bewertet (vgl. H1). In der aktuellen Diskussion geht es mehr um international agierende Unternehmen (vgl. I4), auf Grund der globalen Entwicklung und Technologien wie dem Internet, die den Austausch und die globale Vergleichbarkeit verstärken. Auch arbeiten größere Betriebe verstärkt mit hauptsächlich ökologischen Managementstandards, die den Grundgedanken von CSR schon enthalten, sodass eine Implementierung keine komplette Neuausrichtung des Betriebes ist (vgl. I2). Doch auch kleine und mittelständische Unternehmen können erfolgreich sein, denn schließlich geht es um eine ganzheitliche Umsetzung. Betriebe, die dies leisten und Erfahrung in dem Bereich haben, sind erfolgreich (vgl. H6). Insgesamt sind Unternehmen „auf einem guten, langsamen Weg, einen Mittelweg zu finden“ (H4). Der „regelrechte Hype um das Konzept der CSR“ (I4) hat auch Einzug in den Tourismus erhalten aufgrund der gestiegenen Kundennachfrage. Obwohl CSR kein neues Konzept ist, sondern nur als ein solches verstärkt kommuniziert wird und somit die Kommunikation verstärkt als notwendig erachtet wird (vgl. I5). Insgesamt ist die Entwicklung von CSR in der Hotellerie durch eine zunehmend wachsende Kundennachfrage nach nachhaltigen Angeboten positiv anzusehen (vgl. I2), dennoch wird die Kaufentscheidung immer noch in erster Linie über die Komfortleistung und den Preis entschieden (vgl. I4).

### 5.3.2. Zertifikate in der Zukunft

CSR wird zunehmend zum allgemeinen Standard in der Branche werden, jedoch ist es nach wie vor eine freiwillige Leistung des Unternehmens. Daher ist es wichtig, dass das Konzept vereinheitlicht auf allen Ebenen innerhalb des Unternehmens und innerhalb der Branche umgesetzt wird. Diese Umsetzung wird durch Siegel und Zertifikate unterstützt. Bei der Betrachtung der Meinungen zur Relevanz von CSR-Zertifikaten in der Zukunft wird deutlich, dass die Wichtigkeit von Siegeln etc. zunehmen wird (vgl. H2), denn sie sind bis zur globalen Ebene umsetzbar und stellen einen Mehrwert für das Hotel dar (vgl. Kapitel 5.2.2). Global ausgerichtete Siegel wie das Green Globe-Siegel sind dabei die Gewinner gegenüber nationalen oder regionalen Siegeln (vgl. H2). Ein „deutschlandweites Label wie das Label „viabono“ hat sich bisher noch nicht durchgesetzt“ (I1). Der Bedarf von Seiten der Hotellerie nach CSR-Siegeln und Zertifikaten ist nach wie vor gegeben (vgl. I1), obwohl CSR-Siegel verglichen mit Managementstandards etc. noch relativ unbekannt und erklärungsbedürftig sind. Daher müssen CSR-Siegel weiter verstärkt kommuniziert werden (vgl. H3).

Dem steht die Vielzahl von CSR-Siegeln gegenüber, deren Entwicklung ein Experte als „wir zertifizieren uns zu Tode“ (H5) beschreibt. Diese Entwicklung und die Forcierung, CSR als festen reglementierten Standard einzuführen, stehen kontraproduktiv zu einem Bürokratieabbau (vgl. H5). In Zukunft werden die Bemühungen der Vereinheitlichung zunehmen, und es werden weitere Leitfäden als Anlehnung für Gütesiegel entstehen (vgl. I1, I2). Die Versuche, die unzähligen Siegel zu vereinheitlichen, sind jedoch nur bedingt als sinnvoll und relevant zu erachten. Denn der Gast orientiert sich zwar durch ein Siegel, jedoch ist es ihm nicht wichtig und bewusst, um welches Siegel es sich genau handelt (vgl. I1). Desweiteren ist eine Vereinheitlichung nicht sinnvoll, da ein Siegel nur schwer alle verschiedenen Aspekte der drei CSR-Komponenten umfassen kann (vgl. H4). Auch aus Sicht der Unternehmen ist eine Vereinheitlichung problematisch, denn nicht alle Unternehmen sind in der Lage, die Anforderungen zu erfüllen. Daher ist es wichtig, dass verschiedene Siegel mit unterschiedlichen Anforderungen existieren (vgl. H2, H4).

Eine vorgeschlagene Verbindung von herkömmlichen Klassifikationen mit Nachhaltigkeitsaspekten hat laut einigen Experten längst begonnen. Ansätze werden durch Managementstandards wie der EMAS-Zertifizierung, ISO 14001 und andere Standards geliefert. Auch Labels wie das Steinbock-Label versuchen dem Kunden eine Verbindung von Klassifikation und Nachhaltigkeit aufzuzeigen, sodass mit diesem Label Abstufungen der CSR-Intensität herausgestellt werden, wie es z.B. bei der Sterneklassifikation durchgeführt wird (vgl. Kapitel 2.5. und 3.6.4, Anhang Labelguide und H3, I2). Eine Integrierung von Nachhaltigkeitsaspekten im Rahmen einer etablierten Klassifikation wie der Sterneklassifikation wäre durch eine Aufzeichnung von Strom- und Wasserverbrauch

denkbar und wünschenswert, jedoch würde sich die Siegelvielfalt nicht verringern (vgl. H1, I4). Eine weitere Problematik wäre die glaubwürdige Darstellung der CSR-Kriterien, die sehr schwierig herzustellen ist (vgl. H1). In Zukunft wird sich dieses Problem verstärken, denn die Siegelvielfalt wird sich nicht verringern, sodass verstärkt unterschieden werden muss „zwischen wirklich guten überprüften Siegeln und „Greenwashing“ (I2), da „die Gefahr [bleibt] eben auf Grund der Beliebigkeit bestehen“ bleibt (I4).

Für die Betriebe bleibt es nach wie vor wichtig, das für sie passende Siegel herauszusuchen, sodass das Siegel das Unternehmen unterstützt, die Einhaltung des Siegels extern kontrolliert wird und dessen Kriterien für den Gast nachvollziehbar sind, sodass es ebenfalls extern kommuniziert werden kann (vgl. I2). Siegel sind stark, so lange sie finanziert werden und die Nachfrage nach Siegeln vorhanden ist. Diese ist jedoch erheblich von Markttrends beeinflusst und schwer vorherzusehen. Daher sollten CSR-Siegel als Zusatzsiegel betrachtet werden, die das stabile Klassifikationssystem ergänzen (vgl. I3).

Ein anderer bedeutender Aspekt in diesem Zusammenhang sind die gewandelten Kommunikationsmöglichkeiten sowie die Buchungs- und Bewertungsportale, die sich auf Grund der Schnellebigkeit des Internets ebenfalls verändern und unkompliziert an den Gast anpassen, sodass möglicherweise auch zukünftig solche Portale CSR-Aspekte aufnehmen werden (vgl. H5, H6). Der Bedarf an weiterem Forschungsbedarf in diese Richtung wird durch die folgende interessante Frage verdeutlicht: „Sind Klassifikationen im Zeitalter des Internets noch notwendig?“ (H5). Dies unterstreicht den Eindruck, dass auch Experten aus der Praxis die zukünftige Entwicklung nicht mit Sicherheit darstellen können, sodass verschiedene Meinungen existieren, die zwangsläufig nicht zu einem homogenen Meinungsbild führen.

### **5.3.3. Zukünftige kommunikative CSR-Entwicklung**

Die Experten setzten bezüglich der zukünftigen Entwicklung von CSR unterschiedliche Schwerpunkte, die in den folgenden Abschnitten dargelegt werden.

Der erste Fokus lag auf der Kommunikation. Diese wird aufgrund der globalen kommunikativen Entwicklung zukünftig wichtiger werden. Dabei stellt die Kommunikation und die Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle zukünftig ein Mittel zur Differenzierung in dem immer intensiver werdenden Wettbewerb dar (vgl. H1, H2, H3). Hotels sind gefordert mit dieser schnelllebigen Entwicklung mitzuhalten. Die Kommunikation mit dem Gast wird beispielsweise durch kundenbasierte Vergleichsportale geprägt, sodass der Hotelier seinem Gast mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit schuldig ist (vgl. H1, H4, H6). Dabei wird nach wie vor der Fokus auf dem Gast wichtig bleiben

(vgl. H4). Zu diesem Aspekt gab es eine interessante Expertenaussage, die die Bewertung von CSR-Engagement durch den Gast kritisch hinterfragt, denn oft wird CSR implementiert, jedoch nur ein kleiner Teil direkt an den Gast kommuniziert. Demnach ist es fraglich, inwiefern der Gast das Engagement bewerten kann, denn direkt sieht der Gast nicht viel von den CSR-Aktivitäten (vgl. H5). Daher wird nicht nur die mediale Präsentation wichtiger, sondern auch die Präsentation im Hotel wird zunehmend wichtiger (vgl. H1, H6). Dazu kann eine verstärkte Emotionalisierung des Konzepts genutzt werden, sodass der abstrakte Begriff greifbarer visualisiert wird (vgl. H4, I1). Eine praxisorientiertere Gestaltung der Kommunikation stellt dem Gast die Aktivitäten konkreter dar und macht das Engagement deutlicher (vgl. I1). Beispielsweise an den Gast kommunizierte Aussagen wie „Wir heizen unser Wasser mit Solarthermik“ (I1) oder ein „Co<sup>2</sup>-Rechner“ machen CSR als Kundenerlebnis anfassbar und werden zukünftig verstärkt eingesetzt (vgl. H2, H3, H4).

Auch eine verstärkte interne Kommunikation wird die zukünftige CSR-Entwicklung beeinflussen, denn bei interner Umsetzung des Konzepts sowie der internen Kommunikation besteht Nachholbedarf (vgl. H1, I2). In Zukunft werden möglicherweise zur internen Verbesserung verstärkt CSR-Workshops für Mitarbeiter durch externe Agenturen angeboten, um ein allgemeingültiges Verständnis von CSR herzustellen (vgl. I2). Diese Aussage sollte jedoch wieder relativierend zu dem fachlichen Hintergrund des Experten einer CSR-Organisation gesehen werden.

Generell werden die sozialen Aspekte in den Vordergrund rücken. Unternehmen werden zukünftig verstärkt an Punkten wie Personalentwicklung, Arbeitszeitmodellen und deren Kommunikation nach außen arbeiten müssen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen, eine langfristige Mitarbeiterbindung und –zufriedenheit herzustellen und der Branchenflucht entgegenzuwirken (vgl. H1, H3, H5, H6). Motivierte Mitarbeiter werden nach wie vor elementar für den Erfolg eines Hotels sein (vgl. H3). Eine gute Balance zwischen den ökologischen Aspekten und den sozialen Aspekten herzustellen, wird weiter angestrebt (vgl. H2), denn die finanziellen Vorteile durch Einsparungen an Energie und Wasser werden wichtig bleiben (vgl. H1). Zum Erreichen dieser Balance existiert kein umfassender Ansatz, durch den soziale und ökologische Aspekte vereint werden, denn das Konzept muss individuell an das Unternehmen angepasst werden, obwohl ein universell einsetzbarer Ansatz wünschenswert wäre (vgl. I3).

Doch nicht nur die Kommunikation von CSR bleibt ein wichtiger Punkt in Zukunft, sondern es muss zukünftig verstärkt an der ganzheitlichen Umsetzung des Konzepts im Betrieb gearbeitet werden. Eine Verankerung des Leitbildes und eine konstante Nachkontrolle werden zukünftig verstärkt eingesetzt werden. Dabei wird die Umsetzung nach einem Leitfaden für den Erfolg des Unternehmens wichtiger, sodass einheitlich

zunächst intern, dann extern kommuniziert wird (vgl. H6). Demnach wird die Integration von CSR in die Gesamtstrategie des Unternehmens weiter elementar bleiben (vgl. I1). Das Unternehmen muss für sich abschätzen, inwieweit die Kosten der CSR-Einführung und die Durchsetzung des Konzepts für die Überzeugung des Kunden von der Qualität des Hotels von Relevanz sind (vgl. I5). Dabei eine ausgewogene Balance herzustellen, wird zukünftig die Herausforderung sein. Denn die Schwierigkeit liegt durch die erheblichen Kostenfaktoren bei der Umsetzung, da die Implementierung zwar einmalig erfolgt, aber konstant verbessert werden sollte und daher investiert werden muss (vgl. I5). Auch wird dieser Prozess durch die sich ständig ändernden Gästewartungen und die Mitarbeiter geprägt (vgl. H6), sodass an der Glaubwürdigkeit gearbeitet werden muss. Aufgrund unterschiedlicher Kommunikationen und die Nutzung verschiedener Siegel etc. wird die Wahl einer geeigneten Strategie zur Herstellung von Glaubwürdigkeit wichtiger werden (vgl. I2, I4). Es wäre dabei wünschenswert, eine nationale oder sogar globale CSR-Plattform für Hoteliere zu erstellen (vgl. H3), sodass „an einem Strang“ gezogen wird von Individual- und Kettenhotellerie (vgl. H1), was jedoch schwierig ist. Den Unterschieden zwischen großen Hotels „die es auf dem Papier haben und kleinen Hotels, die super Ideen haben, es aber nicht dementsprechend präsentieren“ (H6) entgegenzuwirken, wird eine weitere Herausforderung sein. Diese Problematik besteht in ganz Mitteleuropa (vgl. I2). Dabei würde ein deutschlandweites Label zum Vergleich helfen, da sich in Deutschland landesweit noch kein Label durchgesetzt hat (vgl. I1).

Demnach wird zukünftig nicht nur die interne Abstimmung der inkludierten Aspekte von CSR und daraufhin die Abstimmung der externen Kommunikation wichtiger, sondern auch eine Balance zwischen CSR-Implementierung und der Gesamtstrategie, sowie eine Balance zwischen regionalen, nationalen und internationalen Akteuren herzustellen, wird bedeutsamer werden (vgl. H2).

„CSR wird zum Standard werden“ (H2), dennoch wird es nach wie vor eine freiwillige Leistung bleiben, sodass eine Vergleichbarkeit der Aktivitäten an Bedeutung gewinnt (vgl. H2). Die Erarbeitung einheitlicher Bemessungsstandards wäre wünschenswert, obwohl eine Messbarkeit nach wie vor als schwierig angesehen wird (vgl. H4, I1). Daher „bedarf es klarer Vorgaben in Richtung Bericht- und Transparenzverpflichtungen“ (I4). Bericht- und Transparenzpflichten stellen einen ersten Ansatz dar, um das Engagement vergleichbar zu machen. Dadurch würden außerdem auch eine Kostengleichheit unterstützt und so Wettbewerbsverzerrungen verhindert. Denn eine Regulation nur durch ein freiwilliges Instrument der Wirtschaft erscheint schwierig (vgl. I4). Doch eine Reglementierung fordert Kontrollen, und es ist fraglich, wie eine solche Reglementierung in der Praxis durchgesetzt werden kann (vgl. H5). Dabei müsste in Zukunft zwischen der Leistungsfähigkeit der Unternehmen unterschieden werden, und es müssten verschiedene Kategorien der CSR-Intensität erstellt werden (vgl. I4). Dies wiederum ist durch die schwierige Messbarkeit

und Vergleichbarkeit der CSR-Aktionen praktisch kaum zu erreichen.

Dies führt zu dem nächsten Punkt bei Betrachtung der Zukunft von CSR. Denn eine Reglementierung würde den Bürokratie-Aufwand erhöhen. Doch oft wird schon ohne eine staatliche Reglementierung über ein zu hohes Maß an Bürokratie geklagt (vgl. H5, H6). Außerdem wird die oft abstrakte Präsentation des Begriffs kritisiert (vgl. H5, H6). Daher ist der Trend von CSR möglicherweise rückschreitend in Richtung eines besser kommunizierbaren Begriffs, der für den Gast leichter verständlich ist (vgl. H6, I1 und vgl. Aussagen 5.1). Denn das Thema der CSR ist als Konzept keine neue Erfindung, nur die Begrifflichkeit ist neu (vgl. H4). Ein leichter zu kommunizierender Begriff wäre die „Unternehmerverantwortung“ oder „Unternehmer- und Unternehmenswerte“ (vgl. H6). Außerdem ist es wichtig, zukünftig mehr darüber zu kommunizieren, dass CSR kein neues Konzept ist und „Unternehmen [müssen] nicht dazu gebracht werden“ (I5) müssen, CSR zu implementieren. Denn es geht vielmehr darum, dass Unternehmen sich mit einer veränderten Umwelt auseinandersetzen und diversen Ansprüchen gerecht werden müssen. Es stellt sich zukünftig die Frage nach der geeigneten Methode, wie diese Anpassung geschieht, denn nur Forderungen an das Unternehmen zu stellen reicht nicht aus. Beide Seiten, die privatwirtschaftliche und die öffentliche, müssen zusammenarbeiten. Beispielsweise in den Feldern, die durch immer weniger öffentliche Mittel geprägt sind, wird ein stärkeres privatwirtschaftliches Engagement wichtiger (vgl. H4, I5).

Abschließend kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Erwartungen nach verantwortlicher Produktion und menschenwürdigen Bedingungen angesichts der Globalisierung und „dem Zusammenwachsen der Welt“ (I4) zunehmen werden (vgl. I4). Das Thema „Unternehmensverantwortung hat einen zunehmend hohen Stellenwert“ (I4), dessen Betrachtung und Hinterfragung man sich zukünftig nicht entziehen kann.

---

### ***Zusammenfassung der Kernaussagen: Zukunft von CSR***

- kundenbasierte Entwicklungen in der Hotellerie*
- Unterschiede zwischen Entwicklung von Ketten- und Individualhotellerie*
- CSR-Siegel müssen verstärkt kommuniziert werden*
- Siegelvielfalt wird sich nicht reduzieren*
- Internet beeinflusst erheblich die Entwicklung von Klassifikationen, d.h. auch von Siegeln*
- Kommunikation wird an Wichtigkeit zunehmen*
- praxisorientiertere Kommunikation*
- einheitliche Umsetzung intern und extern elementar*
- einheitliche Standards regional, national, global erforderlich*
- Messbarkeit auch zukünftig schwierig herzustellen*

- Reglementierung theoretisch erforderlich, praktisch eher abgelehnt*
  - Begrifflichkeit hin zu Deutschem Begriff „Unternehmerverantwortung“*
  - Unternehmerverantwortung bleibt zukünftig wichtig*
-

## 6. Schlussbetrachtung

Schlussbetrachtend wird eine kompakte Zusammenfassung der Ergebnisse mit Verweisen auf die vorangegangenen erläuterten Literatur zur Beantwortung der erarbeiteten Forschungsfragen herangezogen. Es wird erneut in drei Teilen gearbeitet, um daraufhin Handlungsanweisungen bezüglich des kommunikativen Umgangs mit dem Konzept anhand eines gewählten Best Practice Beispiels, dem BEST WESTERN Hotel Victoria in Freiburg, zu geben. Abschließend wird zukünftig interessanter Forschungsbedarf aufgezeigt.

### 6.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassend muss zunächst betont werden, dass die Expertenmeinungen auf Grund der unterschiedlichen fachlichen Hintergründe der Experten differieren. Demnach müssen die getroffenen Aussagen der Experten vor ihrem fachlichen Hintergrund und dementsprechend relativierend zueinander in ihrer Aussagekraft betrachtet werden. Differenzen bestehen diesbezüglich innerhalb der Hotelbranche zwischen Experten der inhabergeführten und der Kettenhotellerie sowie zwischen Hotelvertretern und Experten von CSR-Initiativen. Auf dementsprechende Differenzen soll im Folgenden bei Betrachtung der drei Abschnitte eingegangen werden.

Im ersten Abschnitt sollte beachtet werden, dass die Aussagen von Experten innerhalb der Hotelbranche die Mehrheit darstellen, d.h. die Aussagen von Vertretern einer Hotelkette, gegenüber denen von Hoteliers inhabergeführter Hotels variieren und im entsprechenden Kontext relativierend gesehen werden müssen. Im zweiten Teil dominieren Aussagen von Vertretern von CSR-Initiativen die Gesamtaussage, beispielsweise ist dies bei dem Abschnitt über die Zertifikate der Fall. Die Schwierigkeit die Aussagen zusammenzuführen und zu einem Ergebnis zu führen ist im dritten Abschnitt über die Zukunft von CSR ersichtlich geworden.

Zunächst wurde das Verständnis von CSR bei den Experten erfragt, um daraufhin darstellen zu können, wie groß die Relevanz des Konzepts in der jeweiligen Hotellerie ist.

*Was ist CSR in der Hotellerie? Wie groß ist die Relevanz des Konzepts in der Branche?*

Es wurde deutlich, dass die Mehrheit der Experten die klassische, aus dem Englischen übersetzte Definition, sowie die drei inkludierten Säulen von CSR kannte. Doch ebenso spiegelte sich die theoretisch erarbeitete Definitionsvielfalt in der Praxis wider, sodass kein einheitliches Verständnis von CSR herausgearbeitet werden konnte. Es wurde vielfach darauf hingewiesen, dass der englische Begriff nicht als solcher kommuniziert wird, was für den folgenden zweiten Abschnitt von Bedeutung ist. Bezüglich der Motivationsbegründung

für eine Implementierung stellten sich, wie vorausgegangen in der Theorie dargelegt, verschiedene Arten heraus. Es wurde, je nach fachlichem Hintergrund der Experten, von persönlicher Motivation gesprochen, ohne einen finanziellen Gewinn zu nennen. Diese Ansicht wurde verstärkt von Hoteliers von inhabergeführten Hotels vertreten. Daneben wurde die persönliche Motivation als Haupttreiber genannt und die finanziellen Aspekte als Vorteil betrachtet. Diese Form wurde von Vertretern der CSR-Initiativen als wünschenswert in der Praxis betrachtet. Die dritte Art ist die Motivation, die rein auf den finanziellen Vorteilen beruht. CSR stellt in diesem Fall kein konfliktäres Ziel zur Profitmaximierung des Unternehmens dar.

Die Relevanz des Konzepts ist vor allem hinsichtlich der ökologischen Komponente hoch, was damit erklärt werden könnte, dass der ökologische Aspekt schon in weit verbreiteten implementierten Managementstandards verankert ist. Dennoch ist der soziale Aspekt auf Grund des Dienstleistungscharakters ebenso wichtig und wird verstärkt beachtet. Die Relevanz von CSR ist demnach abhängig von Unternehmensgröße und Betreiberform. Es existieren verschiedene Motivationen und Mittel, sodass wiederum auch die CSR-Intensität verschieden ausgeprägt ist und dementsprechend als unterschiedlich relevant eingestuft wird. Die Relevanz wird zukünftig wachsen, denn bestehender Handlungsbedarf wird von den Experten bei der CSR-Durchführung und ihrer Kommunikation gesehen. An diesen Aspekten knüpft der angeführte Handlungsbedarf an, der u.a. auch in einer individuellen Anpassung der CSR-Maßnahmen an das Unternehmen und seine Mittel besteht (vgl. Kapitel 3.4, KARMASIN UND WEDER 2008; KIRCHHOFF 2006).

Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Relevanz von CSR in der Unternehmenskommunikation und der Relevanz von CSR-Kommunikation für den Erfolg von CSR.

*Welchen Stellenwert nimmt CSR in der Unternehmenskommunikation Deutscher Hotels ein, und inwiefern ist CSR-Kommunikation relevant für eine erfolgreiche CSR-Implementierung?*

Es stellte sich heraus, dass die interne Kommunikation von den Experten aus der Praxis als sehr wichtig erachtet wird, was durch die dargestellte Literatur ebenfalls gezeigt wurde (vgl. Kapitel 3.4, exemplarisch WALTER 2010; LOTTER UND BRAUN 2011). Jedoch wird die interne Kommunikation gegenüber der externen auch als schwieriger umzusetzen gesehen. Die externe Kommunikation stellt zwar einen Vorteil für das Unternehmen dar, ist aber nicht ausschlaggebend für den Erfolg einer CSR-Implementierung, die theoretisch als sehr schwer einschätzbar gilt (vgl. Kapitel 3.4, exemplarisch BHATTACHARYA UND SEN 2004). In Theorie und Praxis herrscht Einheit darüber, dass eine Balance zwischen interner und externer Kommunikation hergestellt werden muss, um eine erfolgreich durchgesetzten CSR-Implementierung zu erlangen. Ist eine gute Balance erreicht, ist die Relevanz von CSR hoch in der Unternehmenskommunikation. Somit ist die Durchführung der CSR-

Kommunikation dann relevant für den Erfolg der Implementierung. Zertifikate werden als hilfreich zur Darstellung einer glaubwürdigen Kommunikation gesehen und bieten als Positionierungsmöglichkeit und Hilfsmittel zur Selbstkontrolle Vorteile. Dabei ist die Relevanz jedoch abhängig von der Seriosität des Siegels. Diese differiert und ist abhängig davon, ob die Einhaltung der Kriterien extern kontrolliert wird. Außerdem sind Siegel etc. unterschiedlich stark verbreitet und von der den Siegel vergebenden Organisation oder Initiative zu verantworten, sodass die Relevanz der Kommunikation durch Siegel schwer einzuschätzen ist. Zusammenfassend ist die Relevanz von Kommunikation für den Erfolg von CSR schwer messbar und abhängig von der Motivation und dem Umgang mit dem Konzept (beeinflussend wirkt beispielsweise die Seriosität eines verwandten CSR-Siegels). Ein Unterschied entstand bei Betrachtung der Relevanz von CSR in der Unternehmenskommunikation. Dabei bewerteten die Experten aus der Praxis CSR als relevant, notwendig, nützlich oder sogar unabdingbar. Demgegenüber schätzten Experten von Initiativen und Organisationen, die das Kontextwissen zum Betriebswissen darlegen, CSR als relevant ein, jedoch auf eine verschieden ausgeprägte Relevanz abhängig vom Betrieb. Letztendlich stellt sich heraus, dass die Kommunikation über CSR für den Erfolg von CSR als relevant einzuschätzen ist. Wie hoch die Relevanz ausgeprägt ist, hängt jedoch davon ab, als wie relevant CSR in dem Unternehmen und somit der Unternehmenskommunikation des Betriebs erachtet wird, denn langfristig zählt die CSR-Maßnahme - und nicht nur die Kommunikation darüber.

Der dritte Teil beschäftigt sich mit den Ansichten zur zukünftigen Entwicklung von CSR in der Hotellerie.

*Wie gestaltet sich die Zukunft von CSR? Wie wird sich die unternehmerische Verantwortung vor Ort in der Hotelbranche entwickeln?*

Dabei wurde ersichtlich, dass die Entwicklungen in der Hotellerie grundlegend kundenbasiert geleitet sind, sodass die Hotellerie sich fortlaufend an schnelle Änderungen anpassen muss um auf die Wünsche des Kunden zu reagieren. CSR wird zunehmend nachgefragt, sodass die Entwicklung von CSR in der Hotellerie positiv verlaufen wird (vgl. CARROLL 2012). Unterschiedliche CSR-Entwicklungen der Hotels sind dabei durch verschiedene Betriebsgrößen und -arten zu erklären auf Grund unterschiedlicher Motivation und Umgang mit dem Konzept. Diesbezüglich spielt die Seriosität der Siegel etc. eine große Rolle, denn auch in Zukunft wird die Siegelvielfalt nicht abnehmen, sodass seriöse Siegel verstärkt kommuniziert werden sollten. Die Kommunikation wird somit an Wichtigkeit zunehmen. Auch die Kommunikationsmöglichkeiten werden sich erweitern, sodass wiederum die Entwicklung der CSR-Kommunikation beeinflusst wird. Tendenziell wird die Kommunikation praxisorientierter gestaltet werden (Emotionalisierung, Visualisierung). Dabei wird eine einheitliche Umsetzung intern und extern, sowie regional,

national und global wichtig bleiben. Auch wenn verstärkt eine Vereinheitlichung angestrebt wird, werden die Messbarkeit und so eine Vergleichbarkeit auch zukünftig kompliziert bleiben. Um eine Vergleichbarkeit zu erreichen, wäre eine staatliche Reglementierung des Konzepts erforderlich, was jedoch von Experten aus der Praxis teilweise abgelehnt wurde auf Grund des zu hohen Aufwands. „In Betrieben unserer Größe kann man bald nur allein für solche Sachen eine Person beschäftigen und es bleibt immer weniger Zeit für unsere Kernaufgaben.“ (H5).

Der Begriff „CSR“ wird sich zunehmend zu einem deutschen Begriff (z.B. Unternehmerverantwortung) wandeln, auf Grund der besseren Verständlichkeit und vereinfachten Kommunikationsmöglichkeiten (einfachere Visualisierung, Emotionalisierung, vgl. Kapitel 5.3.3). Abschließend lässt sich festhalten, dass die Relevanz von Unternehmerverantwortung zukünftig steigen wird. Wie stark die Zunahme ist, konnte auf Grund des breit differierenden Meinungsbildes nicht geklärt werden. Zu vermuten ist, dass die Wichtigkeit des Konzepts, zumindest bezüglich der Kommunikation, nicht mehr als so hoch bewertet wird, da verstärkt kritische Stimmen sich gegen „die Modeerscheinung“ und den Trend der CSR wehren.

## **6.2. Handlungsempfehlungen**

Bezüglich der Handlungsempfehlungen sollen aus den vorangegangenen Darstellungen lediglich die für die CSR-Kommunikation relevanten Aspekte abgeleitet werden. Generell wird sich laut Expertenaussagen die CSR-Kommunikation intensivieren. Dieser Trend hin zu steigender Kommunikation wird von der Literatur durch erweiterte globale Kommunikationsmöglichkeiten begründet und bestätigt (vgl. FREYER 2009; KUHLEN 2005; KARMASIN UND WEDER 2008; SMITH 2003). Durch gestiegene Kommunikationsmöglichkeiten steigt allerdings auch die Gefahr des „Greenwashings“, sodass eine glaubwürdige transparente Darstellung des Unternehmens wichtiger wird. Dabei sollte beispielsweise auf seriöse Siegel mit externen Kontrollen zurückgegriffen werden. Eine glaubwürdige Darstellung soll am Best Practice Beispiel des Hotel BEST WESTERN Hotel Victoria Freiburg dargestellt werden (vgl. Anhang 3). Das Haus ist mit internationalen Umweltzertifizierungen und Umweltpreisen ausgezeichnet und nimmt eine Vorreiterposition diesbezüglich in der Branche ein (EMAS-Zertifizierungen *Eco-Management and Audit-Scheme*, „Energy Globe Award“, „Deutscher Solarpreis“, Partner der europäischen REST-Kampagne *Renewable energy for Sustainable Tourism*, Viabono-Partnerschaften). Durch extrem viele externe Kontrollen, wie beispielsweise die bekannte EMAS-Zertifizierung, werden die Aktivitäten permanent verfolgt, können greifbarer dargestellt und konstant verbessert werden. Dies erleichtert die Umsetzung, die anhand der Leitfäden der Zertifizierungen und Siegel erfolgt, sodass das Tagesgeschäft nicht

beeinträchtigt wird, sondern das Konzept direkt in die alltägliche Arbeitsroutine eingeflochten wird. Dabei ist die Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen auf die Unternehmensstrategie elementar. Zunächst wurde intern das Konzept kommuniziert und umgesetzt, dann erfolgte die Darstellung nach außen. Dabei ist die interne mit der externen Umsetzung gleichgestellt, genau wie die sozialen mit den ökologischen Maßnahmen. Demnach wird vom Unternehmen mit beiden Komponenten, d.h. einer großen Anzahl geworben wird. Davon wurde von der Literatur abgeraten, denn in diesem Fall führt es nicht zur Beeinträchtigung der Glaubwürdigkeit führt (vgl. Kapitel 3.4; WALTER 2010) Dies liegt an der Breite der Kommunikation. Die Kommunikation mit Stakeholdern, aber ebenso auch mit Gästen, Zulieferern und Mitarbeitern, ist elementar zur Durchsetzung von CSR (vgl. ZERFAB ET AL. 2012), wobei das BEST WESTERN Hotel Victoria als wegweisend für andere Unternehmen betrachtet werden kann. Verschiedene Dialog-Veranstaltungen mit den Stakeholdern, Berichterstellungen, Pressemitteilungen und andere Beiträge, sowie Tage der offenen Tür, erstellte Broschüren und der gesamte Internetauftritt des Hotels sind vorbildlich gestaltet. Auch referierte Workshops und Informationsprojekte werden vom Hotel geboten.

Alle Aktionen werden glaubhaft und nicht übertrieben präsentiert. Dabei helfen die Methoden der Emotionalisierung und der Visualisierung, dem Gast CSR näher zu bringen. Beispielsweise fällt anhand der Homepagegestaltung des Hauses auf, dass die CSR-Maßnahmen dem Gast über die Rubrik „Komfort & Umweltschutz“ angetragen werden. Es ist wichtig, dass die kommunikative Darstellung der Aktionen für den Gast greifbar ist. Die Internet-Darstellung des BEST WESTERN Hotel Victoria Freiburg zeigt dem Gast, dass er direkt betroffen ist, ohne dass die Qualität des Produktes „Hotel“ beeinträchtigt ist. Es wird gezeigt, dass die Qualität durch einen verantwortungsvollen Umgang erhöht wird (vgl. BEST WESTERN 2012, o. S.). Es wurde auf RIETH (2009) und KLEINFELD UND SCHNURR (2010) zurückgegriffen, um die wesentlichen Aspekte von CSR-Kommunikation zusammenfassend anhand des BEST WESTERN Hotel Victoria darzustellen (vgl. Kapitel 3.4).

- CSR-Kommunikation wird als Dialog gesehen
- CSR wird in das Kerngeschäft eingebunden und beinhaltet auch Zulieferer und Partner (soweit dies möglich ist)
- CSR geht über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus
- CSR basiert auf Werten, die einen Handlungsrahmen geben
- Standards und Zertifizierungen stellen Hilfestellungen zur Formalisierung der Wertegrundlage dar (EMAS-Zertifizierung)
- Vertrauen ist die Basis im Hotel und steht für eine gute CSR-Kommunikation
- Vertrauen entsteht durch Motivation zur Selbstverpflichtung
- Transparenz stellt Vertrauen her

- Die Einhaltung von Standards etc. gewährt Vergleichbarkeit und somit Transparenz

Die kommunizierten CSR-Informationen werden

- verständlich für den Gast kommuniziert
- sind wahrheitsgemäß und speziell
- beinhalten wesentliche Aspekte zum Thema
- und sind zeitgerecht.

Ergänzend sollte erwähnt werden, dass sich das Kommunikationsverständnis permanent wandelt. Es wird zukünftig wichtiger werden, eine dialogorientierte Kommunikation zur Akzeptanz in der Öffentlichkeit herzustellen, um somit „Greenwashing“ entgegenzuwirken. „Greenwashing“ stellt eine unprofessionelle Form der CSR-Kommunikation dar, die lediglich darauf abzielt, das Unternehmen zu verkaufen. Das professionelle Verständnis von CSR-Kommunikation hingegen sollte langfristig werthaltige Geschäfte herstellen (vgl. Zwischenfazit). Obwohl die CSR-Kommunikation 2008 noch als zu „den fünf wichtigsten Disziplinen im Kommunikationsmanagement“ (DPRG UND ZERFAß 2012, o. S.) gezählt und neben der internen Kommunikation als die am schnellsten wachsende Disziplin der Unternehmenskommunikation beschrieben wurde, wurde von derselben Quelle vier Jahre später die Relevanz von CSR-Kommunikation als nicht mehr so hoch eingeschätzt. Dies könnte einerseits mit bereits verbesserten implementierten CSR-Programmen erklärt werden (vgl. ZERFAß ET AL. 2012, o. S.). Andererseits könnte eine abnehmende Relevanz von CSR für die abnehmende Bedeutung von CSR in der Kommunikation eine Erklärung liefern (vgl. FREEMAN 2012, o. S.). Daran anknüpfend bewegt sich die Diskussion um die Relevanz des Konzepts in der Zukunft.

### **6.3. Untersuchungsbedarf**

Das Feld von CSR ist sehr umfassend, sodass eine Vielzahl von offenen Forschungsgegenständen für die Zukunft besteht. Während der Erstellung der Arbeit konnten einige Forschungsgegenstände bezüglich der gestellten Zielfrage nicht vollständig geklärt werden bzw. Aspekte wurden angeschnitten und auf Grund des Ausmaßes nicht weiter ausgeführt. Diese sollen vor allem in Hinblick auf die zukünftige Entwicklung von CSR in der Hotellerie im Folgenden kurz dargestellt werden.

Untersuchungsbedarf besteht erheblich bei der Frage nach dem „Wie?“ bezüglich des zukünftigen Umgangs mit CSR. Es muss zunächst geklärt werden, wie die theoretisch-akademische Forschung zukünftig mit dem Konzept umgehen wird, da die Theorie lehrt, was die Praxis beeinflusst. Daher sollte in Zukunft der CSR-Lehre verstärkt Beachtung geschenkt werden (vgl. ECCLES 2012, o. S.). Dabei ist die benutzte Begrifflichkeit von erheblicher Bedeutung. Die Beleuchtung der Entwicklung der Begrifflichkeit in der Praxis

stellt ein weiteres zukunftsrelevantes interessantes Forschungsfeld dar, da diese auch in naher Zukunft noch nicht abgeschlossen sein wird. Gerade in der Hotellerie, durch den hohen Anteil von nicht-englisch-sprachigen Saisonkräften, stellt dies eine Herausforderung dar, deren praktische Umsetzung durch eine theoretische Untersuchung erleichtert werden könnte.

Auch stellt in Hinblick auf die Hotellerie die vertiefte Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang der Intensität der Gestaltung von CSR-Maßnahmen und der Betriebsgröße des Unternehmens ein offen gebliebenes Forschungsfeld dar. Auch könnte in Hinblick darauf eine Analyse der Maßnahmen hinsichtlich der Klassifikation des Hotels interessant sein. In Bezug auf die unterschiedlichen Betriebsgrößen, -typen und -klassifikationen wäre es interessant zu beleuchten, inwieweit eine staatliche Reglementierung die Vergleichbarkeit der Maßnahmen leisten könnte, um diese daraufhin abzulehnen oder weiter voranzutreiben. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen freiwilliger und rechtlicher Ebene mit politischen Strategien herzuleiten und so den normativen Rahmen für CSR-Aktivitäten zu verändern, wäre eine weitere Aufgabe (vgl. BANERJEE 2007). „Solange CSR-Standards nicht von staatlicher Seite rechtlich verankert werden, ist CSR durch das Konzept der Freiwilligkeit keine effektive globale Umweltpolitik“ (CURBACH 2009, S. 246), denn diese beschränkt sich hauptsächlich auf kurzfristige Win-Win-Situationen. Eine Erhebung aus der Praxis diesbezüglich könnte interessante Ansichten liefern. Hotelketten agieren oft global, und gerade globale Unternehmen sind zukünftig zu mehr Transparenz verpflichtet. Globale Standards würden „eine Möglichkeit zur Vereinheitlichung der Unternehmensverantwortung“ (CURBACH 2009, S. 246) schaffen und den Austausch über die (freiwilligen) Aktionen intensivieren, was die Gefahr des „Greenwashings“ verringern würde. Gerade auch über die Gefahr des „Greenwashings“ besteht zu wenig Literatur.

Mehr Transparenz zu schaffen erhöht die Effektivität von und die Nachfrage nach CSR, sodass ein weiteres interessantes Forschungsfeld die Betrachtung der Nachfrageentwicklung nach CSR-Aktivitäten in der Hotellerie und deren Einfluss auf die zukünftige Relevanz des Konzepts wäre. Dabei könnten breite Befragungen und das Aufführen von Best Practice Beispielen zum Wissensaustausch und als Motivation für andere Unternehmen dienen. Abschließend ist der finanzielle Aspekt von CSR in der Hotellerie noch nicht ausgereift erforscht. Eine detaillierte Betrachtung des Konzepts in Hinblick auf das Unternehmensziel der Profitmaximierung wäre für die Zukunft wichtig, um so Grenzen von CSR oder auch Konflikte und Spannungen durch CSR, sowie deren Lösungen darzustellen (vgl. BANERJEE 2007). Ansätze existieren diesbezüglich in Analysen der finanziellen Performanz (vgl. GARAY UND FONT 2012). Bezüglich der finanziellen Performanz hätten den interviewten Experten detailliertere Fragen gestellt werden können, um erkenntlich zu machen, ob CSR zur Profitmaximierung beiträgt oder

lediglich ein Nebengeschäft bleibt. In diese Richtung wäre eine Betrachtung der Zielsetzung von Hotels interessant um herauszufinden, ob CSR ein komplementäres oder konfliktäres Ziel zur Profitmaximierung darstellt. Ein weiterer relevanter Aspekt wäre der Ansatz von FREEMAN, der die soziale Komponente als bereits in das Unternehmen inkludierten Aspekt sieht. Diesbezüglich stellt sich weiterführend die Frage nach der Entwicklung der Relevanz von CSR-Kommunikation, die sich nach dem Ansatz von FREEMAN in Richtung einer CR-Kommunikation entwickeln könnte. Im Bezug auf die Zusammensetzung des Konzepts und die Relation zu den Unternehmen, sowie über den Rollenkonflikt zwischen Wirtschaft und CSR besteht weiterer Bedarf an Analysen (vgl. CURBACH 2008).

Zusammenfassend erweitert sich die Anzahl von wissenschaftlichen Publikationen zur Thematik „CSR in der Hotellerie“ zunehmend im Zeitverlauf. Jedoch sollte sich gleichbedeutend auch die Anzahl an praktischen Leitfäden für den Umgang mit dem Konzept in der Hotelindustrie erhöhen, womit dies ein weiteres offen gebliebenes Forschungsfeld darlegt.

## 7. Fazit

Obwohl das Konzept der CSR an sich kein neues Konzept für Unternehmen darstellt, ist die Relevanz der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung bis dato als steigend zu beschreiben. CSR in der Hotellerie umfasst vorwiegend die Kernbereiche des unternehmerischen Handelns, unter denen die touristische Leistung „Hotelaufenthalt“ erstellt wird. Alle internen und externen Bereiche sollten dabei einer sozial gerechten und ökologisch verantwortlichen Maxime entsprechen.

Das Verständnis von CSR hat sich bei der Gegenüberstellung von Theorie und Praxis der Hotellerie bestätigt. Es konnte erfolgreich gezeigt werden, dass die Thematik Einzug in die Hotelindustrie gehalten hat und bereits verstärkt umgesetzt wird. Es wurde deutlich, dass dem Konzept der Unternehmensverantwortung in der Hotellerie eine erhöhte Bedeutung zugeschrieben werden muss, aufgrund dargelegter Vorteile für alle Beteiligten und der steigenden Nachfrage durch den Gast. Dabei wird der kommunikative Aspekt zukünftig verstärkte Aufmerksamkeit erfahren werden.

Die zentralen Ausführungen im theoretischen Teil der Arbeit dienen dem generellen Verständnis von CSR in der Hotellerie. Zunächst galt es einen Marktüberblick zu geben, sowie das Konzept der CSR zu erläutern. Dabei wurde der Schwerpunkt auf die Kommunikation des Konzepts gelegt, die einen der Erfolgsfaktoren für die Implementierung darstellt. Die Kommunikation wird in wesentlichen Teilen von der Art der Motivation beeinflusst, sodass das Zwischenfazit zu der Thematik des „Greenwashings“ eine Brücke zwischen dem theoretischen und dem praktischen Teil schlägt.

Der empirische Teil der Arbeit stellt die praktische Überprüfung der theoretischen Erkenntnisse dar und gibt die Möglichkeit ergänzende Ansichten der Experten aufzuzeigen und somit die Relevanz von CSR in der Branche abzubilden. Es lässt sich festhalten, dass die Motivation für ein Engagement, das entsprechende Engagement und die Bewertung der Relevanz von CSR-Kommunikation in diesem Kontext stark variieren und nicht verallgemeinernd dargestellt werden können. Generell lässt sich CSR-Kommunikation als relevant bewerten, wie relevant hängt von der subjektiven Sichtweise und Motivation ab. Auch wenn CSR als nicht ausschlaggebend für den Erfolg einer CSR-Implementierung gesehen wird, ist CSR-Kommunikation bei richtiger Durchführung jedoch ein Vorteil für das Unternehmen.

Obwohl das Konzept in allen befragten Unternehmen bekannt war und verschieden intensiv genutzt wurde, kann dies nicht auf die gesamte Branche transferiert werden, da sich bei der Auswahl der Interviewpartner vorwiegend auf, im Kontext von CSR positiv auffallende Betriebe fokussiert wurde, um qualitativ hochwertige Aussagen zu erlangen.

Eine Branchenübersicht über die Durchführung und Intensität der einzelnen CSR-Maßnahmen würde besser von einer quantitativ hochwertigen vergleichenden Umfrage repräsentiert werden.

Insgesamt kann verallgemeinernd festgehalten werden, dass CSR in der Hotellerie eine steigende Relevanz besitzt. CSR wird unterschiedlich verstanden, interpretiert und demnach durchgeführt, wobei allgemein Handlungsbedarf zur Verbesserung besteht. Das Ziel der vorliegenden Arbeit, zu erforschen, wie hoch die Relevanz von CSR in der Hotelbranche ist und inwieweit dabei die Kommunikation relevant ist sowie diesbezüglich zukünftige Perspektiven aufzuzeigen, ist erreicht worden. Die Annahme, dass ein Unterschied existiert bezüglich des kommunikativen Umgangs zwischen klein- und mittelständischen und großen Hotels, sowie zwischen Ketten- und Individualhotels konnte teilweise durch Gegenüberstellungen veranschaulicht werden. Einen Unterschied diesbezüglich zwischen den Klassifikationen und Qualitätskategorien der Hotels konnte nicht demonstriert werden, was durch die Grenzen der Methodik begründet werden kann. Zur Analyse der Relevanz des Konzepts in der Hotelbranche ist es wichtig zu betonen, dass CSR nicht konfligierend zur Profitmaximierung des Unternehmens stehen darf, sodass der Stellenwert von CSR im Unternehmen relativiert betrachtet werden muss. Auch wirken die äußeren Gegebenheiten für die Relevanz des Konzepts für das Unternehmen beeinflussend, was in Zukunft noch stärker durch die Diskussion um die staatliche Reglementierung von CSR geprägt werden wird. Abschließend kann festgehalten werden, dass CSR eine bedeutende Rolle in der Hotellerie einnimmt und sowohl die internen Gegebenheiten betrifft, als auch durch die externen Faktoren beeinflusst wird. Die zukünftige Entwicklung des Konzepts wird insgesamt weiter positiv verlaufen, jedoch wurde anhand des Vergleichs von Theorie und Praxis deutlich, dass sich der Verlauf der CSR-Kurve in Zukunft möglicherweise nicht mehr so steil wie in der Vergangenheit abzeichnen wird.

## Literaturverzeichnis

- ARBEITSKREIS TOURISMUS UND ENTWICKLUNG (AKTE), ECOTRANS E.V., EVANGELISCHEN ENTWICKLUNGSDIENST UND NATUREFRIENDS INTERNATIONAL (2012): Sustainability in tourism. A guide through the label jungle.
- BANERJEE, S. B. (2007): Corporate Social Responsibility. The good. The bad. The ugly. Cheltenham, UK and Northampton, MA. Edward Elgar Publishing Limited.
- BHATTACHARYA, C.B. UND SEN, S. (2004): Doing better at Doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. California Management Review. Vol. 47. Nr. 1. Fall 2004. S. 9-24.
- BAZILLIER, R. UND VAUDAY, J. (2009): The Greenwashing Machine: Is CSR more than communication? Université d'Orléans.
- BEST WESTERN (2012): Pressemitteilung. <http://www.bestwestern.de/seiten/csr.html>
- BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.) (2004): Studie zur Transparenz von Rating-Messinstrumenten: Ist Corporate Social Responsibility messbar? [http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/en/media/Forum\\_03\\_04\\_seitH13und14.pdf](http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/en/media/Forum_03_04_seitH13und14.pdf).
- BIRCH, D. (2001): Corporate citizenship: rethinking business beyond corporate social responsibility. - In: ANDRIOF, J. AND MCINTOSH, M. (Hrsg.) Perspectives on Corporate Citizenship. Sheffield: Greenleaf Publishing. S. 53-65.
- BOHDANOWICZ UND ZIENTARA (2008): Corporate Social Responsibility in Hospitality: Issues and Implications. - Case Study of Scandic. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. Vol. 8(4). S. 1-23.
- BOWEN, H. R. (1953): Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row.
- BRANDL, S. (2011): CSR-Reporting für kommunale Unternehmen – Instrumente, Chance und Anknüpfungspunkte. -In: SANBERG, B. UND LEDERER, K. (2011): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 393-406.
- BRUHN, M. (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation – Strategische Planung und operative Umsetzung. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (BMAS) (2012): [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de) (31.07.2012).
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (BMAS) (2011): Die DIN ISO 26000. Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Ein Überblick. Bonn
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, FAMILIE UND JUGEND (BMWFJ)/ Abteilung für Internationale Tourismusangelegenheiten im (2012): Erfolgreich mit Corporate Social Responsibility. Ein Leitfaden für den Tourismus. Wien.
- BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE (2012): CSR Germany: [http://www.csrgermany.de/www/csr\\_cms\\_relaunch.nsf/id/home-de](http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/home-de) (31.07.2012).
- CARROLL, A. B. (1979): A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. Academy of Management Review. Nr. 4. S. 497-505.
- CARROLL, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: Business Horizons. 34. July-August. S. 39-48.
- CARROLL, A. B. (2008): A history of corporate social responsibility. Concepts and practices, In: CRANE, A./WILLIAMS, A./MATTEN, D./MOON, J./SIEGEL, D. (Hrsg.): The oxford handbook of Corporate Social Responsibility. New York. Oxford University Press.

- CONCORDE HOTELS UND RESORTS (2012): Pressemitteilung.  
<http://www.concordehotels.de/de/company/history.aspx> (01.10.2012).
- CRANE ET AL. (Hrsg.) (2008): The Corporate Social Responsibility Agenda. In: CRANE, A./ WILLIAMS, A./ MATTEN, D./ MOON, J./ SIEGEL, D. (Hrsg.): The oxford handbook of Corporate Social Responsibility. New York. Oxford University Press.
- CSR EUROPE (2009): A CSR Europe Contribution to the Europäische Kommission. ESG Workshops 2009/2010. Trends and Best Practice in Online CSR/Sustainability Reporting: [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org) (08.08.2012)
- CURBACH, JANINA (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Wiesbaden.
- DAVENPORT, K.S. (2000): Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. In: Business and Society. 3 (2). S. 210-19.
- DAVIS, K. (1967): Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? -In: Business Horizons. Nr. 10. S. 45-50.
- DE GROSBOIS, D. (2012): Corporate Social Responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. International Journal of Hospitality Management. 31 (2012). S. 896-905.
- DEUTSCHER HOTEL- UND GASTSTÄTTENVERBAND (DEHOGA BUNDESVERBAND) (2012): Branchenbericht Winter 2011/2012. Lage Erwartungen Trends. Berlin: [http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Inhaltsbilder/Daten\\_Fakten\\_Trends/Zahlespiegel\\_und\\_Branchenberichte/Branchenbericht/DEHOGA-Branchenbericht\\_Winter\\_2011\\_2012\\_Final.pdf](http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Inhaltsbilder/Daten_Fakten_Trends/Zahlespiegel_und_Branchenberichte/Branchenbericht/DEHOGA-Branchenbericht_Winter_2011_2012_Final.pdf) (10.08.2012).
- DEUTSCHER HOTEL- UND GASTSTÄTTENVERBAND (DEHOGA BUNDESVERBAND) (o.J.): Daten, Fakten, Trends : <http://www.dehoga-bundesverband.de/daten-fakten-trends/trends-und-rankings/> und <http://www.dehoga-bundesverband.de/branchenthemen/umwelt-und-nachhaltigkeit/> (10.08.2012).
- DODDS, R. AND JOPPE, M. (2005): CSR in the Tourism Industry? The Status of and Potential for Certification, Codes of Conduct and Guidelines. Study prepared for the CSR Practice Foreign Investment Advisory Service Investment Climate Department.
- DPRG und ZERFAB (2012): Social Media Delphi 2012. Ergebnisbericht komplett: <http://de.slideshare.net/communicationmanagement/social-media-delphi-2012-ergebnisbericht-komplett> (22.11.2012).
- ECO HOTELS CERTIFIED (2012): <http://www.ecohotelscertified.info/> (01.10.2012).
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (Hrsg.) (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch. Luxembourg.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (Hrsg.) (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Brüssel.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2004): ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility. Luxembourg.
- FLICK, U. (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Rowohlt Verlag. Hamburg.
- FREYER, W. (2002): Globalisierung und Tourismus. 2. Aufl. FIT-Verlag.
- FREYER, W. (2009): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 9. Überarbeitete und aktualisierte Auflage. München; Wien.

- FREYER, W. (2011): *Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. 10. Überarbeitete und aktualisierte Auflage. München; Wien.
- FRIESL, C. (2008): *Erfolg und Verantwortung – Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility*. Wien: Facultas Verlags und Buchhandels AG.
- FUCHS-GAMBÖCK, K. (2006): *Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Wie ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt*. Heidelberg, München, Landsberg, Berlin.
- GARAY, L. UND FONT, X. (2012): *Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accomodation enterprises*. *International Journal of Hospitality Management*. 31 (2012). S. 329-337.
- GARDINI, M.A. (2009): *Marketing-Management in der Hotellerie*. 2. Aufl.. Oldenburg-Verlag.
- GARDINI, M.A. (2010): *Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmarkts*. Oldenburg-Verlag.
- GILDE GMBH (2010): *InnoTrain CSR in Kooperation mit der Europäischen Kommission*: [www.csr-training.eu](http://www.csr-training.eu). (04.08.2012).
- GLÄSER, J. UND LAUDEL, G. (2006): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 2. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2002): *Tour Operators' Sector Supplement. For use with the GRI 2002. Sustainability Reporting Guidelines*. <http://www.toinitiative.org/fileadmin/docs/publications/reporting/TourOperatorsSupplementNovember2002.pdf> (31.07.2012).
- GREEN HOTELS ASSOCIATION (2012): *Why should hotels be green?*: <http://www.greenhotels.com> (31.07.2012).
- GREEN GLOBE (2012): <http://www.greenglobe.com/> (31.07.2012).
- GST COUNCIL (2012): <http://www.gstcouncil.org/about/learn-about-gstc.html> (10.11.2012).
- HÄDER, M. (2010): *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*. 2., überarbeitete Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- HÄNSSLER, K.H. (2001): *Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. R.Oldenburg Verlag. München. Wien.
- HOLCOMB, J., UPCHURCH, R. UND OKAMUS, F. (2007): *Corporate social responsibility: what are top hotels companies reporting?* –In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol19. Nr. 6. S. 461- 475.
- HOLJEVAC, I.A. (2004): *A vision of tourism and the hotel industry in the 21<sup>st</sup> century*. Discussion paper. IN: *Hospitality Management*. Vol. 22. S. 129-134.
- HOTELVERBAND DEUTSCHLAND E.V. (IHA) (2010) (Hrsg.): *Hotelmarkt Deutschland 2010*. Berlin.
- IBEX FAIR STAY (2012): <http://ibexfairstay.ch/hp432/Was-ibex-fairstay-bedeutet.htm> (12.11.2012).
- JAESCHKE, A.M. (2001): *Zusammenarbeit in der Hotellerie – Funktionelle Entkopplung, Betreiberformen und Kooperationen*. – In: HÄNSSLER, K.H. (Hrsg.): *Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. 5. Auflage.München; Wien. S. 61-76.
- JASCH, C. (2012): *CSR und Berichterstattung*. IN: Schneider, A. und Schmidpeter, R.: *Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*.(Hrsg.), Berlin u.a.: Springer-Verlag. S. 501-512.
- KARMASIN, M. UND WEDER, F. (2008): *Organisationskommunikation und CSR: Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR*. Lit Verlag. Wien.

- KLEINFELD, A. UND SCHNURR, J. (2010): CSR erfolgreich umsetzen. IN: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. HARDTKE, A. UND KLEINFELD, A. (Hrsg.). Wiesbaden: Gabler. S. 286-357.
- KIRCHHOFF, K. R. (2006): CSR als strategische Herausforderung. IN: Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen. Gazdar. Kaevan. Habisch, A., Kirchhoff, K.R. und Vaseghi, S. (Hrsg.). Berlin u.a.: Springer-Verlag. S. 13-34.
- KONTAKTSTELLE FÜR UMWELT UND ENTWICKLUNG (KATE)/EVANGELISCHER ENTWICKLUNGSDIENST-ARBEITSSTELLE TOURISM WATCH/FORUM ANDERS REISEN E.V./UNI EUROPE (Hrsg.) (2008): Corporate Social Responsibility (CSR) – Leitfaden CSR-Reporting im Tourismus. Stuttgart.
- KONTAKTSTELLE FÜR UMWELT UND ENTWICKLUNG (KATE) (HRSG.)/EVANGELISCHER ENTWICKLUNGSDIENST-ARBEITSSTELLE TOURISM WATCH UND ACSUD (2006): Corporate Social Responsibility. Tourismusunternehmen in globaler Verantwortung. [http://forumandersreisen.de/content/dokumente/CSR\\_im\\_Tourismus.pdf](http://forumandersreisen.de/content/dokumente/CSR_im_Tourismus.pdf) (08.08.2012).
- KONTAKTSTELLE FÜR UMWELT UND ENTWICKLUNG (KATE) (o. J.): CSR-Instrumente für (Tourismus-)Unternehmen. <http://www.tourism-watch.de/files/CSR.pdf> (08.08.2012).
- KOSCHWITZ, G./KATE UND FORUM ANDERS REISEN (2008): Corporate Social Responsibility CSR für Unternehmen. Präsentation zur 1. CSR-Schulung forum anders reisen. [http://forumandersreisen.de/content/dokumente/CSR\\_im\\_Unternehmen.pdf](http://forumandersreisen.de/content/dokumente/CSR_im_Unternehmen.pdf) (08.08.2012).
- KOTLER, P. UND LEE, N. (2005): Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. New Jersey: John Wiley & Sons.
- KUHLEN, B. (2005): Corporate Social Responsibility (CSR). Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales. Entwicklung-Initiativen-Berichterstattung-Bewertung. DWV Baden-Baden.
- LAMNEK, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. vollständig überarbeitet Aufl. Weinheim: Beltz Verlag.
- LEE, M.-D.P. (2008): A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. IN: International Journal of Management Reviews. Mar2008. Vol. 10. Issue 1. S. 53-73.
- LEGENDRE, A.-L. (2008): Drivers for Corporate Social Responsibility and Sustainable Practice in Australia. Sydney: [http://www.tec.org.au/greencapital/images/Reports/drivers\\_for\\_csr\\_\\_sustainable\\_practice\\_report\\_\\_may\\_2008.pdf](http://www.tec.org.au/greencapital/images/Reports/drivers_for_csr__sustainable_practice_report__may_2008.pdf) (10.08.2012).
- LOEW, T./ANKELE, K./BRAUN, S./CLAUSEN, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Münster, Berlin: [http://www.ioew.de/publikation-single/Bedeutung\\_der\\_internationalen\\_CSR\\_Diskussion\\_fuer\\_Nachhaltigkeit\\_und\\_die\\_sich\\_daraus\\_ergebenden\\_Anfo-1/](http://www.ioew.de/publikation-single/Bedeutung_der_internationalen_CSR_Diskussion_fuer_Nachhaltigkeit_und_die_sich_daraus_ergebenden_Anfo-1/) (06.08.2012).
- LOTTER, D. UND BRAUN, J. (2011): Der CSR-Manager – Unternehmensverantwortung in der Praxis. 2. Auflage. München: ALTOP Verlag.
- MATTEN, D. UND CRANE, A. (2005): What is Stakeholder Democracy? Perspectives and Issues. Business Ethics: A European Review. 14 (1). S. 6-13.
- MAYRING, P. (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag. Weinheim und Basel.
- MEFFERT, H. UND BRUHN, M. (2006): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen-Konzepte-Methoden-Mit Fallstudien. 5. Aufl.. Meffert Marketing Edition. Gabler-Verlag Wiesbaden.

- MELÉ, D. (2008): Corporate Social Responsibility Theories. -In: CRANE, A./WILLIAMS, A./MATTEN, D./MOON, J./SIEGEL, D. (Hrsg.): The oxford handbook of Corporate Social Responsibility. New York. Oxford University Press.
- MEUSER, M. UND NAGEL, U. (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. -In: GARZ, D./KRAIMER, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.441-471.
- MONSHAUSEN, A. UND FUCHS, H. (o.J.): Zauberformel CSR: Unternehmensverantwortung zwischen Freiwilligkeit und Verpflichtung – Ein Beitrag zur Debatte um die Qualität freiwilliger CSR-Maßnahmen im Tourismus. Positionspapier von EED und Tourism Watch. Bonn.
- ÖSTERREICHISCHES NORMUNGSINSTITUT (2004): Corporate Social Responsibility – Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung – CSRLeitfaden. Wien: Austrian Standards plus GmbH.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) (2001): Corporate Responsibility: Private Initiatives and Public Goals. Paris:  
<http://www.oecd.org/industry/internationalinvestment/corporateresponsibility/35315900.pdf> (10.08.2012).
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) (Hrsg.) (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. – Neufassung 2011:  
<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/2011105e.pdf> (10.08.2012).
- PAGE, S.J. (2007): Tourism Management. Managing for Change. 2<sup>nd</sup> Edition. BH. Oxford.
- PORTER, M.E UND KRAMER, M.R. (2006): Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. IN: Harvard Business Review. December 2006. S.78- 93.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2006): Corporate Responsibility in the hospitality sector: pain or gain? Hospitality Directions Europe Edition. Issue 13. March 2006.
- SANBERG, B. (2011): Einführung – Corporate Social Responsibility (CSR) als Gegenstand der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. -In: SANBERG, B. UND LEDERER, K. (2011): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 11- 32.
- SCHALTEGGER, S. (2011): Von CSR zu Corporate Sustainability. -In: SANBERG, B. UND LEDERER, K. (2011): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. 187-200.
- SEITZ, G. (1997): Hotelmanagement. Berlin.
- SETHI, S. P. (1975): Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. -In: California Management Review. Nr. 17. S. 58-64.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2010) UND DEUTSCHER HOTEL- UND GASTSTÄTTENVERBAND (DEHOGA BUNDESVERBAND) (2012): Branchenbericht Winter 2011/2012. Lage Erwartungen Trends. Berlin: [http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Inhaltsbilder/Daten\\_Fakten\\_Trends/Zahlespiegel\\_und\\_Branchenberichte/Branchenbericht/DEHOGA-Branchenbericht\\_Winter\\_2011\\_2012\\_Final.pdf](http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Inhaltsbilder/Daten_Fakten_Trends/Zahlespiegel_und_Branchenberichte/Branchenbericht/DEHOGA-Branchenbericht_Winter_2011_2012_Final.pdf) (10.08.2012).
- TEARFUND (2002): Worlds apart. A call to responsible global tourism. A report from Tearfund: [www.tearfund.org](http://www.tearfund.org) (08.11.2012).

- TECHNIKFOLGEN-ABSCHÄTZUNG, BÜRO FÜR (TAB) (1997): Entwicklung und Folgen des Tourismus. Bericht zum Abschluss der Phase I. TAB-Arbeitsbericht Nr. 052. Berlin: <http://www.tab-beim-bundestag.de/de/pdf/publikationen/berichte/TAB-Arbeitsbericht-ab052.pdf> (13.08.2012).
- VERBRAUCHERINITIATIVE E.V. (2012): <http://www.label-online.de/ueber-label-onlinede/artikel32> (12.11.2012).
- WADDOCK, S. (2001): Integrity and mindfulness: foundations of corporate citizenship. -In: ANDRIOF, J. AND MCINTOSH, M. (Hrsg.) Perspectives on Corporate Citizenship. Sheffield: Greenleaf Publishing. S. 26-38.
- WALTER, B. L. (2010): Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren – Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- WIGHT, P. (2007): Ecotourism, CSR, and the fourth dimension of sustainability. -In: HIGHAM, J. (Hrsg.): Critical Issues in Ecotourism: Understanding a complex tourism Phenomenon. Butterworth-Heinemann.
- WIESER, C. (2005): Corporate Social Responsibility – Ethik, Kosmetik oder Strategie? Über die Relevanz der sozialen Verantwortung in der Strategischen Unternehmensführung. Wien.
- WOOD, D.J. (1991): Corporate social performance revisited. -In: Academy of Management Review. Vol. 16. Nr. 4/1991. S. 691-718.
- WORLD BUSINESS COUNCIL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD) (2000): Corporate Social Responsibility. Making good business sense. Januar 2000. Switzerland: [http://research.dnv.com/csr/PW\\_Tools/PWD/1/00/L/1-00-L-2001-01-0/lib2001/WBCSD\\_Making\\_Good\\_Business\\_Sense.pdf](http://research.dnv.com/csr/PW_Tools/PWD/1/00/L/1-00-L-2001-01-0/lib2001/WBCSD_Making_Good_Business_Sense.pdf) (06.08.2012).
- WORLD TRAVEL MONITOR (2011): ITB BERLIN UND IPK INTERNATIONAL (2011): ITB World Travel Trends Report 2011/2012: [www.itb-berlin.com/library](http://www.itb-berlin.com/library) (12.11.2012).
- ZERFAß ET AL. (2012): European Communication Monitor 2012. <http://www.Zerfaß.de/ecm/ECM2012-Results-ChartVersion.pdf>

## Anhang und Verzeichnis der Gesprächspartner

### Anhang 1: Labelguide durch den europäischen Tourismus nach AKTE et al. und GILDE GMBH

		CSR Tourism	Green Globe	The Green Key	EarthCheck	Travellife	European Ecolabel	Blaue Schwalbe	Viabono	Österreichisches Umweltzeichen	Steinbock-Label	Green Tourism Business Scheme	Legambiente Turismo	Nordic Swan	Nature's Best	Sistema de Turismo Responsable
Verantwortlichkeitsbereiche	ökologisch	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	sozial	X	X		X	X		X			X	X			X	X
	ökonomisch	X	X			X		X	X		X		X			
Transparenz	publiziert	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Glaubwürdigkeit	Verifikation durch Drittpartei	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		X

Quelle: Eigene Darstellung nach Akte et al. 2012 und GILDE GMBH 2010

### Anhang 2: Implikationen der Dienstleistung für die Kommunikationspolitik

Besonderheiten von Dienstleistungen	Implikationen für die Kommunikationspolitik
<b>Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dokumentation spezifischer Dienstleistungs Kompetenzen</li> <li>■ Materialisierung des Fähigkeitenpotenzials</li> </ul>
<b>Integration des externen Faktors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hinweis auf eventuelle Abholmöglichkeit des externen Faktors</li> <li>■ Darstellung interner Faktoren</li> <li>■ Darstellung externer Faktoren</li> <li>■ Einsatz der Kommunikationspolitik im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses</li> <li>■ Erklärung von Problemen im Leistungserstellungsprozess</li> <li>■ Durchführung individueller Kommunikation zum Aufbau enger Kunden-Mitarbeiter-Beziehungen sowie zur Erleichterung der Erhebung von Kundendaten</li> </ul>
<b>Immaterialität (Nichtlagerfähigkeit, Nichttransportfähigkeit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Materialisierung von Dienstleistungen durch die Darstellung tangibler Elemente</li> <li>■ Visualisierung von Dienstleistungen durch die Hervorhebung tangibler Elemente</li> <li>■ Wecken von Aufmerksamkeit mittels materieller Leistungskomponenten</li> <li>■ Verbesserung des Unternehmens-/Leistungsimages</li> <li>■ Unterstützung der kurzfristigen Nachfragesteuerung</li> <li>■ Hinweis auf Maßnahmen zur Kapazitätsaufteilung</li> <li>■ Ausnutzung von Cross-Selling-Potenzialen</li> <li>■ Bekanntmachung von Leistungserstellungsbedingungen (Ort, Zeit usw.)</li> <li>■ Bekanntmachung und Information bei großer räumlicher Distanz von Leistungsangebot und -nachfrage</li> <li>■ Ausnutzung von Cross-Selling-Potenzialen</li> <li>■ Kooperation zwischen Dienstleistungsanbietern</li> </ul>

Quelle: Meffert und Bruhn 2006, S. 468

**Anhang 3: Homepage BEST WESTERN Hotel Victoria, Freiburg**

### Natürliche Energien nutzen



Wie die meisten Hotels ist auch das BEST WESTERN PREMIER Hotel Victoria ein Energiegroßverbraucher. 250.000 Kilowattstunden Strom und 410.000 Kilowattstunden Heizenergie werden jährlich verbraucht. Um hier unseren Beitrag für die Umwelt zu leisten, bauen wir auf die umweltfreundlichen Energiequellen unserer Region. ▶ Erfahren Sie mehr

### Die Ressourcen schonen



Die Ressourcen unserer Umwelt liegen uns am Herzen. Deshalb nutzen wir nicht nur Energie, sondern legen auch großen Wert auf den schonenden Umgang mit Wasser, ohne jedoch den Komfort unserer Gäste reduzieren zu müssen. ▶ Erfahren Sie mehr

### Komfort & Umweltschutz

Für die Einrichtung der Zimmer wurde besonderer Wert auf Umwelt-verträglichkeit gelegt. Durch die Verwendung von dauerhaften, qualitativ hochwertigen Naturmaterialien sorgen wir für den exklusiven und nachhaltigen Charakter unseres Interieurs. So wurden einige Möbel bei Schreinerereien in der Umgebung beauftragt, die ausschließlich Holz aus der Umgebung verwenden, wie zum Beispiel 150 Jahre altes schwarzwälder Eichenkernholz für einige unserer Nachttische. Auch in den Bädern wurde Marmor für die Böden und Corian (statt Kunststoff) für die Waschbecken verwendet. In den Zimmern mit Parkett wurden überwiegend geölte und gewachste Vollholzböden verbaut. Unsere gesamte Bettwäsche und die Fedenkissen wurden nach Öko-Text-Standards produziert, die deutlich weniger Allergien auslösen als herkömmliche Textilien. Ferner achten wir generell darauf, dass im ganzen Hotel nur umweltschonende Materialien wie z.B. wasserlösliche Farben und Lacke eingesetzt werden.

In den Zimmern wurden besonders ressourcensparende Geräte eingebaut wie z.B. die schicken Flat-TVs die weniger als 1,2 Watt Strom verbrauchen, energiesparende aber helle LED-Lampen und die mit „Fuzzy-Logic“ ausgestatteten Minibars, die 30% weniger Energie als herkömmliche Geräte verbrauchen.

Sämtliche WC-Spülkästen wurden umgerüstet, mit einer Stop-Taste versehen und verbrauchen statt 9 Liter nur noch 6 Liter Wasser pro Spülgang. Allein diese Maßnahme spart im Jahr rund 150.000 Liter Trinkwasser. Außerdem wurde durch den Einsatz von Durchflussbegrenzern bei Waschbecken und Duschen zusätzlich unnötiger Wasserverbrauch minimiert. Und unsere ergonomisch geformten Badewannen sorgen nicht nur für besonders bequemen Badespaß, sondern verbrauchen auch noch 30% weniger Wasser als durchschnittliche Wannen.



#### Mitarbeiter

Unsere Umweltschutzaktivitäten sind nur dann effektiv, wenn Sie von allen Mitarbeitern des Hotels aktiv begleitet werden.  
▶ Erfahren Sie mehr



#### Umwelterklärung

Unser Umweltmanagement nach EMAS zeichnet sich durch die Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung unserer Umwelleistung aus.  
▶ Zur Umwelterklärung



#### Kooperationen & Projekte

Erfolgreiches Engagement ist nur mit starken Partnern möglich.  
▶ Zu den Partnern, Kooperationen & Projekten



#### Auszeichnungen

Das Hotel Victoria wurde bereits vielfach ausgezeichnet für sein Engagement für die Umwelt.  
▶ Zu den Auszeichnungen

Quelle: Homepage BEST WESTERN Hotel Victoria, Freiburg 2012

**Anhang 4: Rednerverzeichnis 5th International Conference on Corporate Social Responsibility**

<b>Redner</b>	<b>Organisation/ Unternehmen</b>	<b>Titel der Rede</b>	<b>Datum der Rede</b>
<b>Joachim Schwalbach</b>	HU Berlin	Eröffnungsrede	04.10.2012
<b>Simon Zadek</b>	AccountAbility	Titans or Titanic: Towards a Public Fiduciary	04.10.2012
<b>Björn Stigson</b>	WBCSD	Panelist, Plenary Session: Executive Panel	04.10.2012
<b>Archie B. Carroll</b>	University of Georgia, USA	A CSR Journey: Looking Back, Looking Forward	04.10.2012
<b>Gerhard Prätorius</b>	Head of CSR, Volkswagen Group	Panelist, Plenary Session: Executive Panel	04.10.2012
<b>Robert Eccles</b>	Harvard Business School, USA	CSR Measurement and Sustainability Reporting	05.10.2012
<b>Dirk Matten</b>	York University, Toronto, Canada	Building a New Institutional Infrastructure for CSR	06.10.2012
<b>Edward Freeman</b>	University of Virginia, USA	Building a New Institutional Infrastructure for CSR	06.10.2012

Quelle: Eigene Darstellung nach Programm 5th International Conference on CSR, Berlin

Weiterführende Informationen zur Konferenz unter: <http://www.csr-hu-berlin.org>

## **Anhang 5: Gesprächsleitfäden**

### Gesprächsleitfaden – Hotelbranche

#### Teil 1: Aktueller Stand von CSR und CSR-Aktivitäten

1. Könnten Sie bitte Ihr Unternehmen, Ihre Position und Person vorstellen.
2. Was ist Ihrer Ansicht nach CSR und wie wird es in Ihrem Unternehmen definiert? (*Ist Ihr Unternehmen Mitglied einer Initiative?*)
3. Wie wird CSR in Ihrem Unternehmen umgesetzt? Welche Maßnahmen führen Sie auf sozialer, ökologischer, ökonomischer Ebene durch?
4. Wird CSR in das Kerngeschäft integriert? (*CSR-Beauftragter, Nachhaltigkeitsbericht, Nutzung von Managementstandards, ist das gesamte Unternehmen auf CSR abgestimmt?*)
5. Worin besteht für Sie die Motivation CSR zu integrieren?
6. Woran erkennen Sie, dass CSR (*und z.B. die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts*) einen Nutzen für Ihr Unternehmen hat?
7. Wo besteht noch Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen, was ist geplant?

#### Teil 2: Kommunikation von CSR

1. Ist die Kommunikation notwendig für eine erfolgreiche CSR-Implementierung?
2. Wie wird CSR in Ihrem Unternehmen nach außen hin kommuniziert? Welche Aufgaben haben dabei PR und Marketing?
3. Werden in Ihrem Unternehmen Zertifizierungsmöglichkeiten oder externe Kontrollen der CSR-Aktivitäten durchgeführt, die CSR messbar machen? Ist Ihr Unternehmen mit Labeln, Siegel etc. zertifiziert?
4. Was halten Sie von CSR in der Unternehmenskommunikation? (*nicht relevant, nützlich oder unabdingbar*)
5. Was genau wurde kommuniziert (*welche Aktivitäten?*)?
6. Wie wird CSR nach innen kommuniziert? Wurden zentrale Werte formuliert, die für das gesamte Unternehmen gelten (*z.B. für Partner und Zulieferer*)?
7. Was wird getan um CSR kontinuierlich im Unternehmen umzusetzen und zu verbessern? Wird die Einhaltung von Richtlinien (extern) kontrolliert?

#### Teil 3: Die Zukunft von CSR in der Hotellerie

1. Wie beschreiben Sie die Entwicklung von CSR in der Hotellerie? Wie hoch ist generell die Relevanz von CSR in der Branche?
2. Wird die Entwicklung dahin gehen, dass CSR allgemeingültiger Standard ist? Sind allgemeingültige Zertifizierungen sinnvoll oder überhaupt möglich?
3. Wie werden sich die Kommunikationsmöglichkeiten von Hotels in Zukunft entwickeln? (*Internet*)
4. Halten Sie eine Kombination von den herkömmlichen Zertifizierungen mit CSR Aspekten für sinnvoll oder ist CSR in der Kommunikation von Hotels nicht notwendig? (*auf 2.3 beziehen, Idee Grüne Sterne*)
5. Welche Aspekte von CSR werden Ihrer Meinung nach in der Zukunft der Hotellerie relevanter werden? Wo besteht in der Hotellerie noch Handlungsbedarf?

## Gesprächsleitfaden – CSR-Zertifizierungsinitiativen

### Teil 1: Aktueller Stand von CSR und CSR-Aktivitäten

8. Könnten Sie bitte Ihr Unternehmen, Ihre Position und Person vorstellen.
9. Was ist Ihrer Ansicht nach CSR und wie definieren Sie es (*innerhalb Ihres Unternehmens*)?
10. Wie wird das Zertifizieren von CSR-Maßnahmen angenommen (*von Unternehmen und Kunden*)? Wo sehen Sie Risiken und Schwierigkeiten?
11. Welche Aktivitäten werden auf sozialer, ökologischer und ökonomischer Ebene am häufigsten zertifiziert? Wo liegt der Schwerpunkt? Wie wird kontrolliert?
12. Wie schätzen Sie die Bereitschaft von Hotels ein, CSR zu implementieren? Worin besteht die Motivation?
13. Wie profitiert ein Unternehmen von zertifizierten Aktivitäten? Gibt es Unterschiede zwischen „global players“ und KMUs?

### Teil 2: Kommunikation von CSR

1. Inwieweit wird intern, inwieweit extern kommuniziert? Was ist wichtiger?
2. Wie schätzen Sie die Wichtigkeit von Reporting und Monitoring, CSR-Berichten und Zertifikaten im CSR-Kontext ein? Was ist die Rolle des Marketings dabei?  
Wechselbeziehung CSR – Kommunikation:
3. Ist die Kommunikation von CSR relevant für eine erfolgreiche Implementierung?
4. Wie hoch schätzen Sie die Relevanz von CSR in der Unternehmenskommunikation von Hotels? (*für das Unternehmen, für den Kunden*)

### Teil 3: Die Zukunft von CSR in der Hotellerie

1. Wie wird sich die Kommunikation in Zukunft entwickeln? Ist CSR dabei in Zukunft nicht relevant, nützlich oder unabdingbar? (*Hotellerie*)
2. Wie werden sich CSR-Zertifizierungsmöglichkeiten entwickeln? (*Internet, Vereinheitlichung, verstärkt externe Kontrollen*)
3. Können Sie sich eine Kombination von herkömmlichen Zertifizierungen der Hotellerie mit CSR-Aspekten vorstellen? (*Idee Grüne Sterne*)
4. Wo besteht generell noch Handlungsbedarf im CSR-Bereich und speziell im Bereich der CSR-Labels und –Siegel?

### Gesprächsleitfaden – Akademiker

#### Teil 1: Aktueller Stand von CSR und CSR-Aktivitäten

14. Könnten Sie bitte Ihr Unternehmen, Ihre Position und Person vorstellen.
15. Was ist Ihrer Ansicht nach CSR und wie definieren Sie es?
16. Wie beschreiben Sie die Entwicklung von CSR bis heute?

#### Teil 2: Kommunikation von CSR

1. Wie beschreiben Sie den Zusammenhang von CSR und Kommunikation?
2. Ist Kommunikation unabdingbar für den Erfolg von CSR?
3. Inwieweit ist CSR notwendig in der Unternehmenskommunikation (*von Hotels/ im Tourismus, z.B. für Marketingeffekte, Wettbewerbsvorteil*)?
4. Sind Zertifizierungen unabdingbar? Oder sollte CSR in allgemeine Zertifizierungen (z.B. die Sterneklassifikation) mit aufgenommen werden?
5. Was wäre eine Möglichkeit die unzähligen Siegel und Labels zu vergleichen oder zu vereinen?

#### Teil 3: Die Zukunft von CSR (in der Hotellerie)

1. Wie sehen Sie die Zukunft von CSR *im Tourismus/der Hotellerie*?
2. Wie bewerten Sie die Entwicklung von CSR *im Tourismus/der Hotellerie*?
3. Wie beschreiben Sie die Entwicklung von CSR-Zertifikaten und Labels?
4. Was sind zukünftige Schwierigkeiten und Probleme von CSR?
5. Was wird die zukünftige Entwicklung beeinflussen und wie erfolgreich kann CSR werden?

**Anhang 6: Verzeichnis der Gesprächspartner**

<b>Nr.</b>	<b>Experte (direkte CSR-Akteure)</b>	<b>Hotelunternehmen</b>	<b>Tätigkeitsbereich</b>	<b>Datum</b>	<b>Hintergrundinformation</b>
<b>H1</b>	Markus Bollwein	Accor Hospitality Germany GmbH	Projektmanagement Sustainable Development	13.09.2012	<a href="http://www.accor.com">www.accor.com</a>
<b>H2</b>	Polina Sorokin	Hôtel Concorde Berlin	Communication Management	21.09.2012	<a href="http://berlin.concordehotels.de/">http://berlin.concordehotels.de/</a>
<b>H3</b>	Ulrike Hornig	Hotel Viva Creativo Hannover	Geschäftsleitung Marketing, Vertrieb & Öffentlichkeitsarbeit	25.09.2012	<a href="http://www.viva-creativo.de/">http://www.viva-creativo.de/</a>
<b>H4</b>	Maike Rummich	A&O Hotels und Hostels Holding AG	Online Marketing Manager/ Media Relations	12.10.2012	<a href="http://www.aohostels.com/de/">http://www.aohostels.com/de/</a>
<b>H5</b>	Andrea Weber	Hotel Deutscher Hof	Geschäftsleitung	27.09.2012	<a href="http://www.hotel-deutscher-hof.de/">http://www.hotel-deutscher-hof.de/</a>
<b>H6</b>	Astrid Späth	Best Western Premier Hotel Victoria	Geschäftsleitung	19.10.2012	<a href="http://www.bestwestern.de/hotels/Freiburg-im-Breisgau/BEST-WESTERN-PREMIER-Hotel-Victoria">http://www.bestwestern.de/hotels/Freiburg-im-Breisgau/BEST-WESTERN-PREMIER-Hotel-Victoria</a>

---

Anhang und Verzeichnis der Gesprächspartner

<b>Nr.</b>	<b>Experte (indirekte CSR-Akteure)</b>	<b>Initiative/ Organisation</b>	<b>Tätigkeitsbereich</b>	<b>Datum</b>	<b>Hintergrundinformation</b>
<b>I1</b>	Dr. Heike Glatzel	FUTOUR - Tourismusberatung	Geschäftsführung Futour Süd, Nachhaltige Tourismusentwicklung	10.09.2012	<a href="http://www.futour.com">www.futour.com</a>
<b>I2</b>	Franziska Müller	Organic Network Marketing & Sales GmbH	ehc-Gütesiegel und Nachhaltigkeitsberatung	10.09.2012	<a href="http://www.organic-network.com/">http://www.organic-network.com/</a>
<b>I3</b>	Regine Gwinner	Fairkehr Agentur GmbH	Blaue Schwalbe und Nachhaltiger Tourismus	18.09.2012	<a href="http://www.vertraeglich-reisen.de/">http://www.vertraeglich-reisen.de/</a>
<b>I4</b>	Heinz Fuchs	Tourism Watch	Geschäftsleitung	09.10.2012	<a href="http://www.tourism-watch.de/">http://www.tourism-watch.de/</a>
<b>I5</b>	Joachim Schwalbach	HU Berlin	CSR	16.10.2012	

Quelle: Eigene Darstellung

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel erstellt zu haben. Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus anderer Literatur übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet. Die Bachelorarbeit habe ich bisher keinem anderen Prüfungsamt in gleicher oder vergleichbarer Form vorgelegt. Sie wurde bisher auch nicht veröffentlicht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift