
Corporate Social Responsibility bei Reiseveranstaltern-

Eine Bestandsaufnahme der Implikation von CSR
bei deutschen Unternehmen

Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
Diplom- Freizeitwissenschaftlerin (FH)

Vorgelegt von Melisa Krause
 melisa-krause@gmx.de

Referent Prof. Dr. Rainer Hartmann
Korreferent Dr. Dieter Brinkmann

Internationaler Studiengang
Angewandte Freizeitwissenschaft
Fakultät Gesellschaftswissenschaften

Bremen, 30. September 2008

Inhaltsverzeichnis

AbbildungsverzeichnisVI

TabellenverzeichnisVI

Abkürzungsverzeichnis VII

1 Einführung 1

1.1 Einleitung 1

1.2 Zielsetzung 2

1.3 Aufbau der Arbeit 4

1.4 Methodisches Vorgehen..... 5

2 Nachhaltige Entwicklung im Tourismus als Ausgangssituation 6

2.1 Entstehung und Bedeutung des Begriffs Nachhaltigkeit 6

2.2 Nachhaltigkeit im Tourismus 9

2.2.1 Negativ formulierte Auswirkungen..... 10

2.2.2 Positiv formulierte Auswirkungen 12

2.3 Definition und Kerninhalte eines Nachhaltigen Tourismus..... 13

3 Der Reiseveranstalter als Anbieter im Tourismus 16

3.1 Die Wertschöpfungskette des Tourismus 16

3.2 Reiseveranstalter als Akteure im Tourismus..... 19

3.2.1	Reiseveranstalter-Markt in Deutschland	21
3.2.2	Die (Macht-) Position von Reiseveranstaltern auf dem Tourismussektor	23
4	Corporate Social Responsibility	26
4.1	Einführung in das Thema CSR.....	26
4.2	Begriffsbestimmung von CSR und deren Kerninhalte	28
4.3	Handlungsfelder der CSR für Tourismusunternehmen	31
4.4	Reporting für CSR praktizierende Reiseveranstalter.....	33
4.4.1	Berichtstandards.....	34
4.4.2	Managementzertifizierung.....	36
4.4.3	Produktsiegel	36
4.5	Schwierigkeiten von CSR	38
4.6	Motivation für Reiseveranstalter	39
5	Forschungsdesign der Experteninterviews	42
5.1	Stichprobenplan.....	43
5.1.1	Sampling.....	43
5.1.2	Rekrutierung der Interviewpartner.....	44
5.1.3	Stichprobenbeschreibung	45
5.2	Datenerhebung.....	46
5.3	Konzeption und Zielsetzung des Leitfadens	47
5.3.1	Themenblock 1: Stand von CSR.....	48
5.3.2	Themenblock 2: Aktivitäten bei Reiseveranstaltern	49
5.3.3	Themenblock 3: Einschätzung von CSR.....	50
5.3.4	Themenblock 4: Kommunikation	50
5.4	Datenerfassung und -auswertung	51

6	Ergebnisse: Umsetzung von CSR auf dem Reiseveranstalter-Markt	56
6.1	Stand von CSR	56
6.1.1	Verständnis von CSR im Unternehmen	56
6.1.2	Gesellschaftliche Verantwortung bei Reiseveranstaltern	57
6.1.3	Kontrolle der CSR-Maßnahmen	57
6.1.4	Zusammenfassung.....	58
6.2	Aktivitäten bei Reiseveranstaltern.....	60
6.2.1	Engagement der Veranstalter.....	60
6.2.2	Auswahl der Geschäftspartner	61
6.2.3	Mindestlohn der Angestellten als Auswahlkriterium.....	62
6.2.4	Zusammenfassung.....	62
6.3	Einschätzung von CSR	64
6.3.1	Schwierigkeiten für Reiseveranstalter.....	64
6.3.2	Motivation für eine Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung	64
6.3.3	Zusammenfassung.....	65
6.4	Kommunikation.....	65
6.4.1	Kommunikation gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern ...	65
6.4.2	Vorrangiges Ziel der Kommunikation	66
6.4.3	Marketingeffekt.....	66
6.4.4	CSR im Kerngeschäft.....	67
6.4.5	Zukünftige Zertifizierung	67
6.4.6	Zusammenfassung.....	68

7	Situation der gesellschaftlichen Verantwortung bei Reiseveranstaltern	70
7.1	CSR – ein neuer Begriff für bekanntes Handeln?!	70
7.2	Nachhaltige Unternehmensführung der Leistungspartner	71
7.3	Intensivierung der Dialoge mit Stakeholdern und transparente Gestaltung der Verantwortung	73
7.4	Umsetzung des CSR-Konzeptes.....	75
8	Fazit und Ausblick.....	77
	Anhang.....	80
	Literaturverzeichnis.....	82
	Eidesstattliche Erklärung	90

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit	9
Abbildung 2: Nachhaltige Entwicklung für den Tourismus	13
Abbildung 3: Der Multiplikatoreffekt am Beispiel eines Reiseveranstalters	17
Abbildung 4: Akteure im Netzwerk des internationalen Tourismus	21
Abbildung 5: Marktanteile der Reiseveranstalter in Deutschland 2007	22
Abbildung 6: Klassifikation von Reiseveranstaltern	22
Abbildung 7: CSR auf Unternehmensebene	28
Abbildung 8: Ebenen der gesellschaftlichen Verantwortung	29
Abbildung 9: Grundsätze der CSR-Berichterstattung	37
Abbildung 10: Überschneidung von CSR und Nachhaltigkeit	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Aufgaben des Reiseveranstalters	19
Tabelle 2: Handlungsfelder der CSR für Reiseveranstalter	32
Tabelle 3: Interviewpartner der Reiseveranstalter-Befragung	45
Tabelle 4: Themenblock 1/ Stand von CSR	48
Tabelle 5: Themenblock 2/ Aktivitäten bei Reiseveranstaltern	49
Tabelle 6: Themenblock 3/ Einschätzung von CSR	50
Tabelle 7: Themenblock 4/ Kommunikation	50
Tabelle 8: Beispiel für die 1. Reduktion mittels einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse für Frage 1	53
Tabelle 9: Beispiel für die 2. Reduktion mittels einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse für Frage 1	55
Tabelle 10: Sicherstellung der CSR-Maßnahmen	58
Tabelle 11: Kommunikationsmittel	66

Abkürzungsverzeichnis

BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
CSD	Commission on Sustainable Development
CSR	Corporate Social Responsibility
DRV	Deutscher ReiseVerband e. V.
ECPAT	Arbeitsgemeinschaft zum Schutz der Kinder vor sexueller Ausbeutung
eed	Tourism Watch
EMAS	ECO Management and Audit Scheme
fvw	Fachzeitschrift Fremdenverkehrswirtschaft International
GATE e. V.	Netzwerk, Tourismus, Kultur e. V.
GRI	Global Reporting Initiative
i. Tj.	im Touristikjahr
ILO-Kernarbeitsnormen	Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit
ISO	International Standardization Organization
k. A.	keine Angabe
KATE	Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
MA	Mitarbeiter
NGO/ NGOs	Non Governmental Organization/ Non Governmental Organizations
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development
RV	Reiseveranstalter
SA	Social Accountability
TN	Teilnehmerzahl/ Teilnehmerzahlen
TOI	Tour Operators Initiative

TUI	Touristik Union International GmbH + Co KG
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
WCED	World Commission on Environment and Development
WTO/ UNWTO	World Tourism Organization
WTTC	World Travel and Tourism Council

1 Einführung

1.1 Einleitung

Das 21. Jahrhundert birgt komplexe Herausforderungen für Betriebe. Die unternehmensinternen Aktivitäten, aber auch das Verhalten von Zulieferern und Geschäftspartnern¹ bezüglich ihrer sozialen, ethischen und ökologischen Aspekte müssen durch die wachsende öffentliche Diskussion auf dem Kapitalmarkt und in den Medien immer transparenter und verantwortlicher gestaltet werden. Die Globalisierung und Liberalisierung der Märkte mit ihren weitreichenden Auswirkungen auf die „nationalen Wirtschafts- und Sozialsysteme und das Leben der Bürger hat die Erwartungen an die Unternehmen verstärkt“ (BMU 2006, S. 5).

Das Thema Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Entwicklung ist schon seit geraumer Zeit Bestandteil der öffentlichen Diskussion als Antwort auf gesellschaftliche Probleme wie bspw. dem Klimawandel oder den sozialen Missständen in den Produktionsketten. Besonders im Tourismus wurde die Bedeutung einer nachhaltigen Unternehmensführung vor langem erkannt, bedingt durch die besondere Abhängigkeit der Tourismusunternehmen von intakten sozialen und ökologischen Aspekten. Das Ziel eines Unternehmens ist hauptsächlich die Profitsteigerung. In der Diskussion um Nachhaltigkeit wurde es jedoch teilweise versäumt, den wirtschaftlichen Mehrwert einer sozial und ökologisch ausgerichteten Unternehmensführung zu beachten. Zwar wird argumentiert, dass die Implementierung dieser Aspekte wirtschaftliche Vorteile bringe, dieser Mehrwert ist aber kaum bewiesen und wird in der anhaltenden Auseinandersetzung eher zweitrangig beachtet (vgl. Bertelsmann Stiftung 2008, S. 5).

Aus diesem Hintergrund hat sich im Laufe der letzten Jahre in Europa die Diskussion um Corporate Social Responsibility (CSR) verschärft. Unter dem Begriff wird im Allgemeinen die freiwillige Verpflichtung zur gesellschaftlichen Verantwortung verstanden. Es handelt

¹ Es soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass aus Gründen der Übersichtlichkeit und Lesefreundlichkeit in dieser Diplomarbeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung in der Schreibweise verzichtet wurde und stets, wenn die männliche Form benutzt wird, automatisch auch die weibliche Form gemeint ist sowie umgekehrt.

sich nicht mehr um punktuelleres Sponsoring, sondern vielmehr um ein Konzept, bei dem die Verknüpfung von strategischem gesellschaftlichem Engagements mit der Absicherung des operativen Geschäftes verknüpft werden kann (vgl. Riess 2006, S. 8). Für eine Anwendung des CSR²-Konzeptes spricht ebenfalls der Einstellungswandel vieler Konsumenten, die besonders Umweltthemen, aber auch soziale Kriterien in ihren Kaufentscheidungen berücksichtigen (aktuell zu beobachten ist die Verkaufssteigerung von Bio- und Fair Trade Produkten). Die Öffentlichkeit verlangt von den Unternehmen die Übernahme von Verantwortung entlang der gesamten Produktionskette.

Für die Reiseveranstalter stellen sich in diesem Zusammenhang Fragen wie „Was bleibt im Reiseland, wenn die Saison vorbei ist?“ „Wie groß ist der ökologische Schaden, der mit einer Reise verursacht wird?“ „Wird bei der Reiseplanung Rücksicht auf ökologische Ressourcen wie Wasser oder Land genommen?“ „Sind die bezahlten Löhne so kalkuliert, dass die Menschen in den Zielgebieten davon leben können?“

So müssen sich die Touristikunternehmen mit vielen neuen Herausforderungen auseinandersetzen. Es ist eine zunehmende Kommunikation über gesellschaftlich aktive Reiseveranstalter zu beobachten, ob aber Tourismusunternehmen CSR tatsächlich in ihre Unternehmenstätigkeit impliziert haben, ist bisher noch wenig erforscht worden.

1.2 Zielsetzung

Als zentrales Ziel der gegenwärtigen Arbeit soll herausgefunden werden, ob und inwieweit die Reiseveranstalter auf dem deutschen Markt nachhaltige Entscheidungen im Sinne der freiwilligen gesellschaftlichen Verantwortung im Tourismus treffen und ihre Unternehmensentscheidungen nach dem CSR-Konzept ausrichten. Um dieses Ziel zu erreichen, gilt es zunächst auf Basis einer intensiven Auseinandersetzung mit CSR und der Reiseveranstalterbranche ein theoretisches Konstrukt zu entwickeln und darauf aufbauend den Zustand der Implikation von CSR bei deutschen Unternehmen empirisch untersuchen zu können.

² CSR wird im Weiteren auch mit dem Begriff gesellschaftliche Verantwortung bezeichnet.

Da sich die Themen Nachhaltigkeit und CSR inhaltlich z. T. überschneiden bzw. ergänzen, gilt es zuerst ein Verständnis der Entwicklung und Bedeutung von Nachhaltigkeit zu geben, um später im Vergleich mit der Erläuterung von CSR die beiden Begriffe voneinander abgrenzen zu können.

Im Tourismus wird bisher meistens von Nachhaltigkeit gesprochen, daher werden die Auswirkungen sowie die Kerninhalte eines nachhaltigen Tourismus beschrieben um einen Eindruck zu erhalten, welche Bedeutung eine unternehmerische Verantwortung von Reiseveranstaltern haben kann.

Ferner wird die Rolle des Veranstalters im Tourismussektor diskutiert, wobei dessen Möglichkeiten der aktiven Gestaltung des touristischen Produktes näher beleuchtet wird. Hintergrund dieses Abschnittes ist die Herausstellung der Bedeutung des nachhaltigen Agierens in der Zulieferkette. Auch dieser Aspekt ist wesentlich, wenn ein Unternehmen im Sinne von CSR operiert. Darauf aufbauend werden die Kerninhalte von CSR definiert und die CSR-Performance bei Reiseveranstaltern diskutiert. Was gehört zu einer erfolgreichen Umsetzung von CSR auf Seiten der Veranstalter? Wo liegen die Chancen und Schwierigkeiten von CSR für diese Branche?

Um die Implikation von CSR auf dem Reiseveranstalter-Markt einschätzen zu können ist es erforderlich, Experten zu befragen, inwiefern deutsche Reiseveranstalter mit CSR vertraut sind und ihre Unternehmensentscheidungen nach diesem Konzept ausrichten. Diese zentrale Fragestellung bildet das Rahmenkonzept für die Befragung der Reiseveranstalter.

Nach Erreichung dieser Unterziele kann die Implikation von CSR bei Reiseveranstaltern abgeschätzt und Empfehlungen gegeben werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit lässt sich grob in zwei Teile gliedern. Der erste Part beschäftigt sich mit den Grundlagen und Erscheinungsformen von Nachhaltigkeit und CSR im Tourismus. Der zweite Teil gibt einen Einblick, wie diese Themen bei Reiseveranstaltern umgesetzt werden, indem die gewonnenen Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt und diskutiert werden.

Das *zweite Kapitel* thematisiert die Entstehung und Grundlagen der nachhaltigen Entwicklung und zeigt im Besonderen die Bedeutung im Tourismus auf. Hierbei werden positive und negative Auswirkungen dargelegt, um einen Überblick zu erhalten, welche ökologischen, sozialen und ökonomischen Konsequenzen aus dem Tourismus resultieren.

Das *dritte Kapitel* gibt einen Überblick über den Reiseveranstalter als Akteur auf dem Tourismussektor. Zunächst wird die Wertschöpfungskette im Tourismus erläutert, um die Leistungen, die zu einer Reise gehören sowie die Partner, die an dieser Dienstleistung beteiligt sind, zu beschreiben. Anschließend wird der Reiseveranstalter-Markt in Deutschland charakterisiert, um für die empirische Untersuchung dieser Arbeit die Vielzahl der Veranstalter kategorisieren zu können. Desweiteren wird die Position der Reiseveranstalter gegenüber anderen Akteuren auf dem Tourismusmarkt verdeutlicht.

Aufbauend auf dieses allgemeine Verständnis konzentriert sich das *vierte Kapitel* auf das CSR-Konzept. Auf eine grundsätzliche Darstellung des Hintergrundes von CSR folgen die Begriffsbestimmung und die Veranschaulichung der Kerninhalte. Von dieser zunächst allgemeinen Ausführung geht es daraufhin konkret um die Handlungsfelder von CSR für Reiseveranstalter. Ferner werden die Möglichkeiten eines CSR-Reporting sowie die Schwierigkeiten und Motivationsgründe bei der Anwendung von CSR wiedergegeben.

Den zweiten Teil dieser Arbeit bildet die empirische Forschung. Hierbei werden Reiseveranstalter aus verschiedenen Segmenten zu dem Verständnis und der Implikation von CSR in dem jeweiligen Unternehmen befragt.

In dem *fünften Kapitel* wird das methodische Vorgehen der qualitativen Interviews beschrieben. Dabei wird zunächst der Stichprobenplan inklusive Sampling, Rekrutierung

und Stichprobenbeschreibung vorgestellt. Darauf folgt die Darstellung der Datenerhebung sowie die Konzeption und Zielsetzung des Leitfadeninterviews. Zusätzlich wird die Datenerfassung und -auswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse erläutert. Anschließend werden die Ergebnisse in *Kapitel 6* detailliert dargestellt und interpretiert.

Im *siebten Kapitel* wird auf Basis der theoretischen Erkenntnisse und der gewonnenen Ergebnisse aus der Befragung die Implikation von CSR bei Reiseveranstaltern diskutiert und Empfehlungen an die Branche gegeben. Im *achten Kapitel* werden schließlich die Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst und die Zielsetzung überprüft.

1.4 Methodisches Vorgehen

Wie zuvor beschrieben unterteilt sich die Arbeit grob in zwei Bereiche. Die theoretischen Erkenntnisse basieren auf einer intensiven und systematischen Recherche von Sekundärliteratur in Bibliotheken und im Internet. Es wird auf die Aktualität der Erkenntnisse und Daten geachtet, um die Bestandsaufnahmen von CSR aus heutiger Zeit zu gewährleisten. Zusätzlich zu den besagten Quellen werden vereinzelt mündliche Informationen von Experten verwendet, falls keine schriftlichen Aussagen zu einer Fragestellung zur Verfügung stehen. Bei der Recherche wird auf unterschiedliche Herangehensweisen geachtet, um wichtige Informationsquellen nicht zu übersehen. Die vorhandene Forschungsliteratur wird anschließend durch Lesen und Exzerpieren erfasst und ausgewertet.

Die gewonnenen Erkenntnisse bilden das Konstrukt für die Erstellung des Leitfadens für die Experteninterviews mit den Reiseveranstaltern. Die qualitativ problemzentrierten Interviews werden mit neun Gesprächspartnern geführt, wobei diese anhand eines digitalen Aufnahmegerätes erfasst und anschließend transkribiert werden. Eines der Interviews wird auf Wunsch des Experten schriftlich durchgeführt. Die Interviews werden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2007) ausgewertet. Eine detaillierte Beschreibung findet sich in Kapitel 5.

Die Erkenntnisse des theoretischen Teils sowie der empirischen Untersuchung werden in Form einer Diskussion und durch Empfehlungen ausgewertet.

2 Nachhaltige Entwicklung im Tourismus als Ausgangssituation

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die Entstehung der Nachhaltigkeit und zeichnet die Bedeutung dieser Entwicklung im Tourismus auf. Desweiteren wird ein Grundverständnis der negativen sowie positiven Auswirkungen im Sinne des nachhaltigen Tourismus dargestellt.

2.1 Entstehung und Bedeutung des Begriffs Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltige Entwicklung³ wird immer häufiger in den Sprachgebrauch von Politikern, Wissenschaftlern, Unternehmern und Journalisten integriert, wobei es verschiedene Definitionen und Interpretationen dieses Begriffes gibt (vgl. Renn 2001, S. 65). Um eine für diese Arbeit grundlegende Definition herzuleiten, werden im folgenden Abschnitt die wesentlichen Anfänge und Grundgedanken erläutert.

Ursprünglich ist der Begriff Nachhaltigkeit auf die Forstwirtschaft zurückzuführen. Der Oberhauptmann von Carlowitz prägt in seinem 1713 erschienenen Buch „Sylvicultura oeconomica: Die naturgemäße Anweisung zur wilden Baumzucht“ die Idee und das Prinzip der Nachhaltigkeit. Er spricht nicht nur über die „continuirliche (!), beständige und nachhaltige Nutzung“ (von Carlowitz zit. n. Grober 1999, S. 98) der Holzbestände, sondern legt ebenfalls ein Augenmerk auf die sozialen und wirtschaftlichen Belange der damaligen Gesellschaft indem er darstellt: „Die Hebung von ‚Handel und Wandel‘, die ‚florrierenden Commercias‘ müssten ‚zum Besten des gemeinen Wesens‘ dienen“ (ebd.). Somit zeichnet sich schon vor knapp 300 Jahren ein Grundriss des im folgenden Kapitel aufgezeigten Nachhaltigkeitsdreiecks auf. Die Wirtschaft soll den gesellschaftlichen Belangen nützen, sich den natürlichen Ressourcen sorgsam bedienen und die Verantwortung für künftige Generationen beachten (vgl. ebd.).

Mitte des 20. Jahrhunderts bekommt der Begriff Nachhaltigkeit eine neue Dimension. Globale Probleme wie „Wettrüsten, Umweltverschmutzung, Bevölkerungsexplosion und wirtschaftliche Stagnation“ (Meadows 1994, S. 11) werden als die Hauptaufgaben für die

³ Es ist an dieser Stelle anzumerken, dass die Begriffe nachhaltige Entwicklung sowie Nachhaltigkeit synonym anzuwenden sind und dieselben Grundannahmen inne haben, die in diesem Kapitel erläutert werden.

Menschheit Anfang der 70er Jahre angesehen. Durch die steigende internationale Aufmerksamkeit im Besonderen gegenüber dem Umweltschutz greift der Club of Rome die Thematik auf und bewirkt mit seiner in Auftrag gegebenen Studie *Die Grenzen des Wachstums* (1972) eine neue Diskussion um den Begriff Nachhaltigkeit. Erstmals wird durch diese Wachstumsdebatte das Streben nach Entwicklung vor das Streben nach Wachstum gestellt und verdeutlicht, dass die bisherige Art der Entwicklung zu einer Übernutzung der Ressourcen führt. Dieser Bericht zur Lage der Menschheit wird als wichtiger Schritt für die aktuelle Denkweise zur Nachhaltigkeit angesehen (vgl. Schloemer 1999, S. 26).

Vor diesem und weiteren globalen Hintergründen wird die Weltkommission *Umwelt und Entwicklung* (WCED) 1983 ins Leben gerufen. Ihr Auftrag ist die Erarbeitung einer langfristigen Perspektive für die Entwicklungspolitik, die zugleich umweltschonend ist. Der Abschlussbericht *Our Common Future* von 1987 der sogenannten Brundtland-Kommission⁴ ist für die weltumfassende Debatte über Entwicklungs- und Umweltpolitik von entscheidender Bedeutung. Erstmals wird sustainable development bzw. nachhaltige Entwicklung als Leitbild für die zukünftige weltweite Entwicklung forciert (vgl. Becker, Job und Witzel 1996, S. 1). Der Brundtland-Bericht definiert federführend für die internationale Diskussion die nachhaltige Entwicklung mit dem Ziel der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung im Hinblick auf Dauerhaftigkeit wie folgt:

“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (WCED 1987).

Um eine nachhaltige Entwicklung auf gesamtgesellschaftlicher Ebene zu ermöglichen, muss eine intra- sowie intergenerative Gerechtigkeit der Ressourcenverteilung gewährleistet werden (vgl. Loew et al. 2004b, S. 59). Der Brundtland-Bericht und der folgende Dialog um ein mögliches Operationalisieren des Nachhaltigkeitsleitbildes gelten als die wesentliche Grundlage für die UN-Konferenz *Umwelt und Entwicklung* (UNCED) in Rio de Janeiro 1992. Auf diesem Erdgipfel werden für die internationale Staatengemeinschaft allgemeine und im Besonderen politisch bindende Normen für die

⁴ Benannt nach der damaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Brundtland, die Leiterin der Kommission.

weltweite Entwicklung festgelegt. Das Abschlussdokument (Agenda 21) wird von 179 Staaten ratifiziert, sie verpflichten sich somit zu einer Einführung und Unterstützung des Prozesses einer sozialen, wirtschaftlich und umweltmäßig nachhaltigen Entwicklung in den jeweiligen Ländern. Ziel ist es, die Ressourcen der Erde in Zukunft so zu nutzen, dass alle Länder gerechte Entwicklungschancen erhalten und die zukünftigen Generationen dabei nicht in ihrer Entfaltungsmöglichkeit gehemmt werden. Es findet in dieser sogenannten Rio-Deklaration nicht nur eine reine Zielformulierung zur Erreichung der Nachhaltigkeit statt, sondern auch eine Zielrealisierung, indem die Aufgaben der verschiedenen gesellschaftlichen Akteure konkretisiert werden (vgl. Burschel, Losen und Wiendl 2004, S. 22).

Die auf den Erdgipfel folgenden Konferenzen *Rio+5* in New York City (1997) sowie *Rio+10* in Johannesburg (2002) sollen eine Bilanz der Rio-Konferenz ziehen und dem Politikfeld der nachhaltigen Entwicklung neue Impulse geben. Aus dem Fokus dieser Konferenzen, die Pläne der Agenda 21 tatsächlich umzusetzen, resultieren weitere Konferenzen, in denen u. a. auch ein Schwerpunkt auf das Thema Tourismus und Nachhaltigkeit gelegt wird (UN-Kommission für Nachhaltige Entwicklung in New York, vgl. CSD 1999). Auf diese und folgende Konferenzen soll im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht näher eingegangen werden, da eine Auseinandersetzung nicht für das Thema der Arbeit relevant wäre.

Es lässt sich zusammenfassen, dass aus der früher weitgehend ökologisch geprägten Betrachtung der nachhaltigen Entwicklung maßgeblich durch die Agenda 21 politisch verbindlich festgehalten wird, dass nur durch eine umfassende Integration von ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten eine ganzheitliche Nachhaltigkeit erreicht werden kann. Dieser Ansatz ist heute als das *Drei-Säulen-Modell* bekannt:

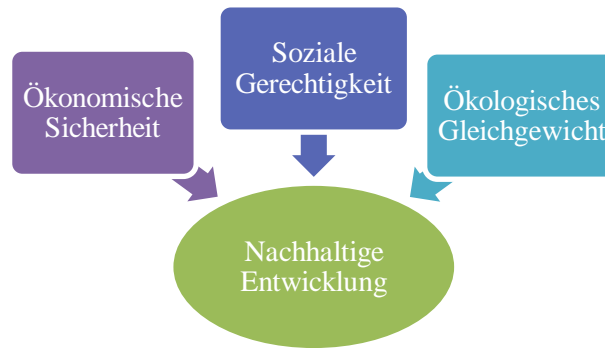


Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

(nach Burschel et al. 2004, S. 23; Kirstges 2003, S. 22)

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung wird häufig wegen seiner tendenziell ökologisch orientierten Ausrichtung sowie der Schwierigkeit des Operationalisierens und der Umsetzung in die Praxis betreffend kritisiert (vgl. Becker et al. 1996, S. 6-7). Jedoch ist der Ansatz weitgehend anerkannt und laut der Enquete-Kommission *Schutz des Menschen und der Umwelt* hat die Diskussion um Nachhaltigkeit ihre dritte Phase erreicht: Zunächst wurden die Umweltbelastung und die Ressourcenknappheit in den Fokus der Diskussion gestellt, heute geht es um die Belastungsfähigkeit wirtschaftlicher und sozialer Aspekte (vgl. Deutscher Bundestag 1998, S. 17).

2.2 Nachhaltigkeit im Tourismus

Tourismus gilt weltweit bald als größter und am stärksten expandierender Wirtschaftszweig (vgl. Freyer 2006, S. 424). Über zehn Prozent des globalen Bruttonettoprodukts, schätzt 2002 die *World Travel and Tourism Council (WTTC)*, würden im Reisegeschäft erwirtschaftet, das heute schon 195 Millionen Menschen beschäftigt und als wichtigster Arbeitgeber bezeichnet wird⁵ (vgl. Kirstges 2005, S. 75). Dieser Wirtschaftszweig mit seinem meist positiven ökonomischen Effekt auf die Destinationen gilt oft als Hoffnungsträger für die wirtschaftliche Entwicklung und einem wachsenden Beschäftigungsaufkommen. Die ökologischen und sozialen Auswirkungen des Tourismus

⁵ Es sei auf die unterschiedlichen Verbände und Institutionen verwiesen, die Erhebungen zu dem weltweiten Tourismusaufkommen erfassen. Dabei werden Faktoren wie Maßzahl, touristische Teilbereiche, Personengruppen, Zeitbezug und Erhebungsverfahren als Berechnungsgrundlage genommen und es gibt keine einheitliche, zentral erstellte Datenerhebung im Tourismus (vgl. Kirstges 2005, S. 71-72).

werden jedoch tendenziell negativ bewertet. Naturkatastrophen, Reisewarnungen des Auswärtigen Amtes, politische Instabilitäten oder ein „Aufstand der Bereisten“⁶ (Freyer 2006, S. 511) können diesen Wirtschaftszweig schnell gefährden.

Im Folgenden werden Beispiele der negativen sowie positiven Auswirkungen des Tourismus in Bezug auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit gegeben:

2.2.1 Negativ formulierte Auswirkungen

Ökonomische Auswirkungen

Von den wirtschaftlichen Effekten profitieren hauptsächlich die Fluggesellschaften, die Reiseveranstalter und die Top-Hotel-Besitzer; die Masse der Bevölkerung geht meist leer aus. Devisenabflüsse⁷ und eine große Abhängigkeit von ausländischen Investitionen bieten keine monetären oder wirtschaftlichen Vorteile für das Gastland. Die Deviseneinnahmen für das Gastland werden durch den erhöhten Bedarf an Importprodukten reduziert und es besteht die Gefahr eines Preisanstieges für Konsumgüter und Grundstücke für die Bevölkerung durch eine hohe touristische Nachfrage. Die Kosten für den Erhalt der Infrastruktur muss hauptsächlich die Regierung tragen, Verbindungen für den Tourismus werden gefördert (z. B. Straße zwischen Hotel und Flughafen), wichtige Routen für die Bevölkerung werden jedoch vernachlässigt. Bei einem zu hohen touristischen Schwerpunkt in der Destination besteht die Gefahr einer krisenanfälligen Monostruktur. Häufig ist bei touristischen Leistungspartnern eine geringe Qualität der Arbeitsplätze wie harte Arbeitsbedingungen, Saisonabhängigkeit, unsoziale Schichtarbeit, dürftige soziale Absicherung und schlechte Bezahlung zu vermerken (vgl. Becker et al. 1996, S. 37-39; Freyer 2006, S. 430-478; Friedl 2002, S. 64-69).

⁶ Die Betroffenen im Tourismus sind unzufrieden mit den Auswirkungen und stellen höhere Forderungen, die sie auch z. T. umsetzen können (vgl. Freyer 2006, S. 511).

⁷ Devisenabflüsse bedeuten tourismusbedingte Ausgaben für Importe, Gehälter für ausländisches Personal und Gewinntransfer an ausländische Investoren. Die tatsächliche Geldmenge, die durch den Tourismus erwirtschaftet wird, ist somit geringer, da ein Großteil der Geldströme ins Ausland abfließt (vgl. Mundt 2006, S. 427).

Soziale Auswirkungen

Das Zusammentreffen verschiedener Kulturen und Lebenssituationen kann zu Konflikten führen, wie z. B. Neid der Einheimischen auf materiellen Wohlstand der Touristen. Auch das Thema Akkulturation kann zu negativen sozialen Auswirkungen führen. Hierbei ist die Beeinflussung und Zerstörung vorhandener Kultur- und Sozialbeziehungen gemeint, außerdem die Gefahr einer zu schnellen Übernahme der Einheimischen von Lebensgewohnheiten und -anschauungen der Gäste, wobei die Einheimischen noch nicht genügend auf Veränderungen vorbereitet sein könnten. Das Tempo der Akkulturation könnte überproportional im Gegensatz zu früheren Entwicklungsphasen steigen. Dies kann auch Familienstrukturen und soziale Hierarchien zerstören. Eine generelle Gefahr besteht bezüglich Prostitution und Kindersextourismus, aber auch die Gefahr von erhöhter Kriminalität in dem Zielgebiet. Ein weiterer Aspekt ist die Überreizung der carrying capacity bzw. Tragfähigkeit eines Raumes⁸ (vgl. Freyer 2000, S. 10-11; Freyer 2006, S. 478-500; Friedl 2002, S. 69-88).

Ökologische Auswirkungen

Häufig werden im Zusammenhang mit Tourismus die negativen ökologischen Auswirkungen beschrieben. Hierunter fallen starke Luftverschmutzung durch zunehmenden Flug- und Autoverkehr, welcher durch erhöhte CO₂-Emission zum Klimawandel beiträgt; die Ressourcenknappheit, besonders Wasser und Land, durch erhöhten Verbrauch für touristische Anlagen (z. B. Golfresorts); generelle Lärmbelästigung durch das touristische Aufkommen; eine erhöhte Abfallbelastung; teilweise ungenügende Möglichkeiten zur Abwasserreinigung (besonders negative Auswirkungen auf die Küstengewässer); eine Gefährdung der Artenvielfalt und auch hier eine Überreizung der carrying capacity (vgl. Freyer 2006, S. 498-500; Friedl 2002, S. 56-64).

⁸ Carrying capacity wird von der *World Tourism Organization (WTO)* wie folgt beschrieben: „Die touristische Tragfähigkeit eines Raumes bestimmt die maximale touristische Nutzbarkeit, bei der keine negativen Auswirkungen auf die natürlichen Ressourcen, die Erholungsmöglichkeiten der Besucher sowie auf die Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur des betreffenden Gebiets erfolgen (WTO; zit. n. Becker et al. 1996, S. 110). Als Hintergrund dieser Annahme bezeichnet Becker et al. die „Überlegung, daß (!) eine wesentliche Ursache von Belastungen der sozialen und natürlichen Umwelt das unbeschränkte, massenhafte, räumlich und zeitlich konzentrierte Auftreten von Touristen ist“ (ebd.).

Trotz aller negativen Auswirkungen des Tourismus und der daraus resultierenden Tourismuskritik steigen die Tourismuszahlen kontinuierlich. Ein Verbot oder Einschränkung des Tourismus wäre weder politisch durchsetzbar noch sinnvoll, und so erlebte die Debatte in den vergangenen Jahren einen Richtungswechsel. Es wurde erkannt, dass der Reiseverkehr neben den oben genannten negativen auch viele positive Effekte vorzuweisen habe, und somit das gesamte Konzept des Tourismus in eine nachhaltige Entwicklung und Konzeption eingebunden werden müsse um schädliche Auswirkungen zu verhindern oder zu minimieren bzw. positive zu unterstützen und zu verstärken (vgl. Häusler 2001, S. 2).

2.2.2 Positiv formulierte Auswirkungen

Ökonomische Auswirkungen

Die steigenden Arbeitsmarkt- und Beschäftigungseffekte in den Zielgebieten gelten in einigen Ländern als Haupteinnahmequelle für viele Einheimische. Auch die Deviseneinnahmen durch touristische Dienstleistungen und den indirekt mit dem Tourismus in Zusammenhang stehenden Unternehmen⁹, der Beitrag zur Wertschöpfung durch den Multiplikatoreffekt (siehe Kapitel 3.1) sowie der Infrastrukturausbau, von dem auch andere Wirtschaftszweige profitieren können, werden als positive ökonomische Effekte bewertet (vgl. Freyer 2006, S. 430-478).

Soziale Auswirkungen

Einheimische Traditionen, Kultur, Religion, Sprache, Handwerk etc. können durch eine touristische Nachfrage wiederbelebt und bewahrt werden und dadurch eine Stärkung des Selbstbewusstseins und der kulturellen Identität erreicht werden. Die interkulturelle Kommunikation wird gefördert. Die Akkulturation wurde schon bei den negativen Aspekten erwähnt, kann aber auch positive Auswirkungen haben. Diese wären bspw. bei der Übernahme der Einheimischen von Lebensgewohnheiten und -anschauungen der Gäste

⁹ Unternehmen wie Beherbergungsbetriebe, Transportunternehmen, Reiseveranstalter und -mittler zählen zu den Kerngeschäften im Tourismus. Aber auch die nicht direkt mit dem Tourismus in Zusammenhang stehenden Unternehmen wie der Einzelhandel, Dienstleistungsunternehmen oder Handwerk in den Gastländern können durch den Tourismus zusätzliche Umsätze verbuchen und weitere Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen (siehe Kapitel 3.1).

als Fortschritt und Anfangsstadium der Modernisierung zu sehen. Hier sei angemerkt, dass keine Kultur oder Gesellschaft statisch ist, sondern immer schon kulturellen Wandlungen unterlag (vgl. Freyer 2006, S. 478-491).

Ökologische Auswirkungen

Positive Auswirkungen können durch die touristische Nachfrage im Bereich Umwelt der Erhalt von Natur- und Kulturlandschaften (Einrichtung von Nationalparks und anderen Schutzgebieten, finanziert durch touristische Einnahmen) festgestellt werden. Auch wird ein zunehmendes Bewusstsein in Bezug auf Umweltschutz bei der einheimischen Bevölkerung gefördert, die Rehabilitation von nichtgenutzten Gebieten ist möglich (z. B. wird eine ehemalige Fabrik zu einem Museum umgebaut) sowie eine generelle Förderung der Regionalentwicklung (vgl. Freyer 2006, S. 497-498).

2.3 Definition und Kerninhalte eines Nachhaltigen Tourismus

Aus den oben aufgezeigten vielfältigen Auswirkungen des Reiseverkehrswesens ist eine eindimensionale Betrachtungsweise auch im Tourismus nicht möglich. Die wirtschaftlichen Vorteile für ein Land können sich nur entwickeln, wenn ein ökologisches Gleichgewicht und eine soziale Gerechtigkeit Bestandteil in der touristischen Entwicklung bilden.



Abbildung 2: Nachhaltige Entwicklung für den Tourismus

(nach Schloemer 1999, S. 14)

Mit der Dimension *ökonomisch ergiebig* wird ein für alle an der Tourismuswirtschaft Beteiligten ertragreicher Fremdenverkehr bezeichnet. Diese Effekte beziehen sich insbesondere auf die Wertschöpfung und den Arbeitssektor. Die Region und ihre lokale

Bevölkerung sollen hauptsächlich von den Erträgen profitieren und somit die materiellen und immateriellen Grundbedürfnisse befriedigen und sichern (vgl. Becker et al. 1996, S. 5; Freyer 2000, S. 7).

Die *soziale Verträglichkeit* meint die Rücksichtnahme auf Sitten, Gebräuche und Kultur der Gastgeber. Die Partizipation der Stakeholder¹⁰, insbesondere der Bevölkerung, an der touristischen Entwicklung ist wichtig (vgl. Freyer 2000, S. 7).

Als *ökologisch vertretbar* gilt Tourismus, wenn bei den erneuerbaren Ressourcen die Nutzungsrate nicht die Nachwuchsrateschreitet und der Verbrauch der nicht erneuerbaren Ressourcen absolut minimiert wird. Als Entscheidend zählt der Schutz der natürlichen Umwelt auch für zukünftige Generationen (vgl. Becker et al. 1996).

Diese dreidimensionale Betrachtungsweise ist eine von diversen Auseinandersetzungen mit der Nachhaltigkeit im Tourismus. So erwähnt Baumgartner (vgl. 2005, S. 2) das *Vier-Säulen-Modell*, welches die Bereiche *Ökologie, Ökonomie, Sozio-Kulturelles* um die *institutionellen Rahmenbedingungen*¹¹ erweitert.

Müller (vgl. 2002, S. 241) geht noch weiter und beschreibt die Eckpunkte einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus in einer *magischen Fünfeck-Pyramide*. Er bezeichnet die nachhaltige Tourismusedwicklung als ein umweltverantwortliches und sozialverträgliches Gestalten, Lenken und Entwickeln des Tourismus als zweckorientiertes System. Er ergänzt die Eckpunkte der nachhaltigen Entwicklung für den Tourismus wie folgt: Die Basis wird gebildet von den Aspekten *Wirtschaftlicher Wohlstand, Optimale Bedürfnisbefriedigung der Gäste, Intakte Kultur, Intakte Natur, Ressourcenschutz* sowie *Subjektives Wohlbefinden der Einheimischen respektive der Mitarbeiter*. Die Spitze der Pyramide stellt den intergenerativen Ansatz der Nachhaltigkeit mit dem Aspekt *Gestaltungsrecht zukünftiger Generationen* dar.

¹⁰ Als Stakeholder werden „Einzelpersonen, Gemeinschaften oder Organisationen [bezeichnet], die die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens beeinflussen oder von ihr beeinflusst werden. Es gibt interne Stakeholder (z. B. Belegschaft) und externe Stakeholder (z. B. Kunden, Zulieferer, Anteilseigner, Investoren, lokale Gemeinschaften)“ (Europäische Kommission 2001, S. 30).

¹¹ Hierunter kann u. a. eine regelmäßige Berichterstattung durch die Verantwortlichen gegenüber der lokalen Bevölkerung, den Tourismusbetrieben und den Gästen sowie der Zugang zu Informationen bezüglich der Aktivitäten im nachhaltigen Tourismus verstanden werden. Ein weiterer Punkt könnten Mitgliedschaften u. a. in Organisationen im Bereich Umweltschutz und nachhaltigem Tourismus sein (vgl. Baumgartner 2002, S. 5).

Eine allgemein anerkannte Definition der WTO für eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus lautet folgendermaßen:

“Sustainable tourism development meets the needs of present tourists & host regions while protecting & enhancing opportunities for the future. It is envisaged as leading to management of all resources in such a way that economic, social and aesthetic needs can be fulfilled while maintaining cultural integrity, essential ecological processes, biological diversity, and life support systems” (WTO 1996).

Die verschiedenen Ansätze gleichen sich insofern, als dass sie die Lösungskompetenz für die meisten Herausforderungen der Entwicklung in einem Einklang der sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen sehen.

Für eine weitere Auseinandersetzung mit der Thematik sind die jeweiligen Ergänzungen hilfreich, jedoch soll für die vorliegende Arbeit der Ansatz des Drei-Säulen-Modells wegen seiner einfachen Anschaulichkeit und der weiten Anerkennung in der Literatur genügen.

An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass im Laufe der jahrelangen Auseinandersetzung mit nachhaltigem Tourismus eine Vielzahl von Definitionen und verwandte Begrifflichkeiten diskutiert wurden: *Sanft, Verträglich, Fair, Öko, Alternativ, mit Einsicht*, um nur einige Attribute zu nennen. Gemeinsam ist den Bezeichnungen meist ein erhöhter Anspruch an die ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Effekte des Tourismus. Für diese Arbeit soll die Bezeichnung nachhaltiger Tourismus bzw. nachhaltige Entwicklung im Tourismus verwendet werden, eine tiefere Auseinandersetzung ist für die Thematik der Arbeit nicht relevant.

3 Der Reiseveranstalter als Anbieter im Tourismus

Nach Kenntnis der grundlegenden Kriterien eines nachhaltigen Tourismus, die durch das letzte Kapitel gewonnen wurden, stellt der folgende Abschnitt den Reiseveranstalter als Akteur im Tourismus vor. Zunächst wird das Verhältnis zwischen dem Veranstalter und den Leistungspartnern anhand der Wertschöpfungskette des Tourismus erläutert. Desweiteren wird die Funktion eines Reiseveranstalters definiert und der Reiseveranstalter-Markt in Deutschland vorgestellt. Abschließend wird die Position der Veranstalter auf dem Tourismussektor diskutiert.

3.1 Die Wertschöpfungskette des Tourismus

In der Tourismuswirtschaft agiert eine Vielzahl von Unternehmen, die sich mit der Erstellung von Leistungen für die verschiedenen Bestandteile einer Reise beschäftigen. Diese reicht von der Buchung der Reise im Reisebüro, der Organisation durch den Reiseveranstalter, der Beförderung durch Transportunternehmen, der Unterbringung in den Beherbergungsbetrieben, der Versorgung bis hin zur Unterhaltung der Touristen. Gemeinsam erschaffen sie eine touristische Wertschöpfungskette die zwischen direkter, indirekter und induzierter Wertschöpfung unterteilt wird (vgl. Mundt 2006, S. 432):

Die *direkte Wertschöpfung* bezeichnet die unmittelbaren Auswirkungen des Tourismus, die durch die Anwesenheit der Touristen erzielt werden. Hiervon profitieren Reiseveranstalter, Reisemittler, das Transportwesen (Transport zum Urlaubsort sowie innerhalb der Region), Beherbergungsbetriebe in der Zieldestination, Incoming Agenturen und weitere am Tourismus direkt beteiligte Leistungsträger. Die Nachfrage nach diesen Leistungen führt zu weiteren wirtschaftlichen Impulsen, wie z. B. ein Hotel, das durch die touristische Nachfrage Güter wie Lebensmittel, Putzmittel, als auch Dienstleistungen wie Banken und Telekommunikation benötigt. Die erhöhte Nachfrage nach diesen Gütern und Dienstleistungen wird durch die touristische Nachfrage induziert und hat somit einen *indirekten Effekt* auf die touristische Wertschöpfung. Die Beschäftigten der Unternehmen geben ihr Einkommen wiederum für Dienstleistungen und Güter aus. Die Gehälter, welche

direkt oder indirekt durch touristische Leistungen erwirtschaftet und wieder ausgegeben werden, führen zu der *induzierten Wertschöpfung*.

Diese durch den Tourismus bedingte erhöhte Nachfrage nach Konsumgütern und Dienstleistungen wird als Multiplikatoreffekt bezeichnet. „Das heißt, die durch den Tourismus ausgelöste Nachfragekette bekommt einen Wert, der weit größer ist als die ursprünglichen Ausgaben der Reisenden“ (Mundt 2006, S. 432).

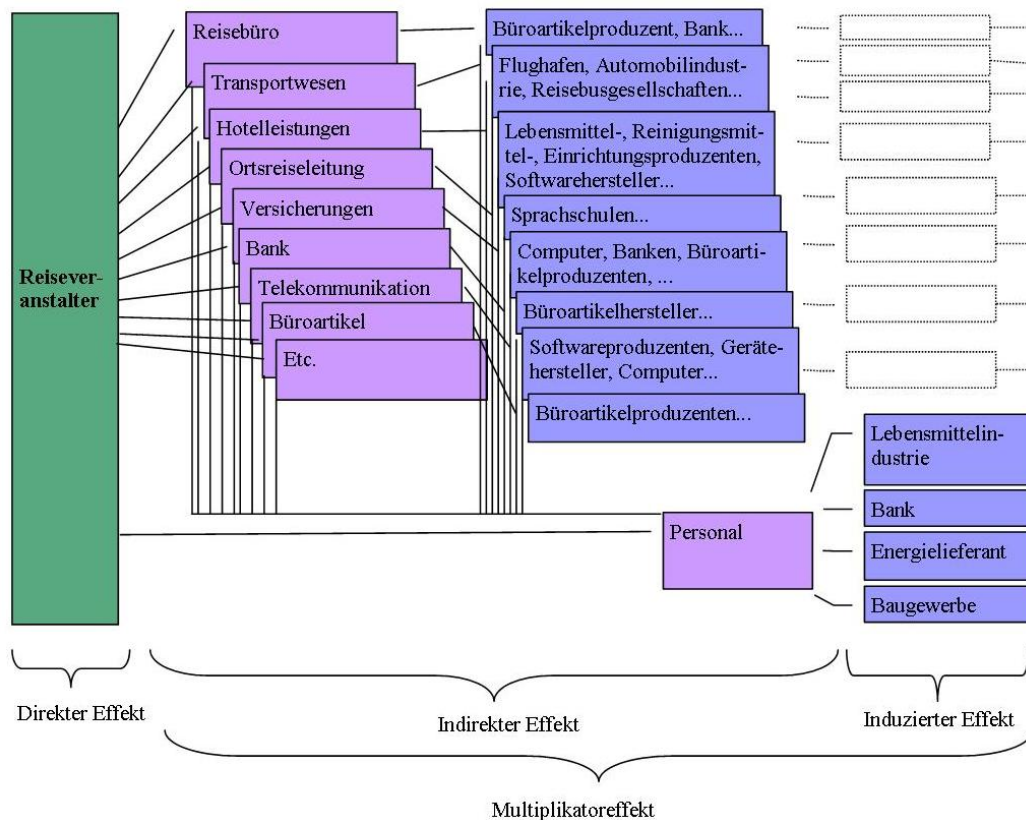


Abbildung 3: Der Multiplikatoreffekt am Beispiel eines Reiseveranstalters

(vereinfachte Darstellung nach Mundt 2006, S. 434)

In Abbildung 3 wird die Komplexität der touristischen Wertschöpfungskette deutlich, da die meisten der Waren und Dienstleistungen, die in eine Pauschalreise integriert werden, durch Zulieferunternehmen und Agenturen erbracht werden und somit die Reiseveranstalter nicht immer die direkte Kontrolle über die ökologischen und sozialen Auswirkungen der einzelnen Produkte haben. Die *Tour Operators Initiative (TOI; vgl. 2008)* fordert für eine wirksame Umsetzung der nachhaltigen Produktgestaltung eine enge Zusammenarbeit

zwischen Lieferanten und Reiseveranstaltern innerhalb des gesamten Lebenszyklus einer Pauschalreise. Branchenunabhängig wird dem Thema *Supply Chain Management* eine zunehmende Beachtung erteilt.

Vor allem große Unternehmen befürchten durch Aufklärungskampagnen von Non Governmental Organizations (NGOs) bspw. Reputationsverlust, wenn Missstände in der Zulieferkette aufgedeckt werden (z. B. Kinderarbeit) und sind somit gezwungen, die eigene Verantwortung auch auf die Lieferkette zu übertragen (vgl. BMU 2006, S. 12). Dennoch ist eine Kontrolle von allen Beteiligten an dem touristischen Produkt für keinen Reiseveranstalter realisierbar. Von daher sollte sich dieser mit seinen Forderungen an seine direkten Leistungserbringer richten, um somit die nachhaltige Leitidee im Tourismus entlang der indirekten und induzierten Wertschöpfungskette weiterzutragen.

Ein Ansatz, um die Philosophie des nachhaltigen Tourismus mit einer möglichst großen Vielzahl der an der Wertschöpfungskette beteiligten Unternehmen zu kommunizieren, ist die *vertikale Integration* (vgl. Kirstges 2003, S. 75). Diese findet statt, wenn eines der Unternehmen, welches eine der touristischen Leistungen anbietet, sich entschließt, weitere Angebote selbstständig durchzuführen. Dies kann durch den Zukauf bereits bestehender Unternehmen oder durch die Gründung neuer Unternehmen geschehen (vgl. Mundt 2006, S. 397). Wenn ein Reiseveranstalter mehrere Leistungen aus einer Hand verkaufen kann, ist es sehr viel einfacher, alle im Konzern Beteiligten (von dem Manager bis hin zur Reinigungskraft) von der nachhaltigen Grundidee zu überzeugen und nach dieser Leitidee zu arbeiten. Laut Kirstges (vgl. 2003, S. 75) bietet die vertikale Integration ausgezeichnete Chancen, um Maßnahmen eines nachhaltigen Tourismus über einen Großteil der touristischen Wertschöpfungskette schnell zu integrieren. Jedoch merkt er an, dass derartige Möglichkeiten hauptsächlich den großen Veranstaltern und in Ausnahmefällen einigen mittelständischen Reiseveranstaltern zur Verfügung stehen.

3.2 Reiseveranstalter als Akteure im Tourismus

Abgesehen vom Individualtourismus, in dem der Reisende direkt die touristischen Einzelleistungen im Zielland in Anspruch nimmt, werden die Leistungen in der Regel gebündelt als Paket- oder Pauschalreise in Anspruch genommen. Gut 40 Prozent aller angebotenen Haupturlaubsreisen¹² werden von Veranstaltern organisiert (vgl. Mundt 2006, S. 365). Diese Leistungsbündelung übernimmt der Reiseveranstalter, der einer der zentralen Akteure auf dem Tourismussektor ist (vgl. Freyer 2006, S. 203). Kirstges (2005, S. 101) definiert Reiseveranstalter als eine Unternehmung, die

„die eigene Leistungen sowie Leistungen Dritter (=Leistungsträger) zu marktfähigen touristischen Angeboten (Pauschalreisen) kombiniert und - i.d.R. mittels des Trägermediums Reisekatalog - für deren Vermarktung sorgt, wobei diese Pauschalreisen in eigenem Namen, auf eigene Rechnung und - unter reiserechtlichen Aspekten - auf eigenes Risiko angeboten werden.“¹³

Der Reiseveranstalter (RV) erfüllt somit unterschiedliche Aufgaben für die Kunden, die Leistungsträger und für sich selbst.

Tabelle 1: Die Aufgaben des Reiseveranstalters

Für die Reisenden	Für die Leistungsträger	Für den Reiseveranstalter
Organisation von Auswahl und Sicherung der Beförderungs- und Beherbergungsleistungen sowie weitere Teilleistungen	RV hilft, Kunden zu gewinnen sowie bei der Auslastung von Kapazitäten	Die gewinnwirtschaftliche Produktion steht im Mittelpunkt, ein Mehrwert wird geschaffen (Wertschöpfungseffekt)
Maßgeschneiderte Problemlösung (Pauschalreise)	Wahrnehmung von Vertriebs- und Handelsfunktionen	
RV trägt Haftungsrisiko in Bezug auf ordnungsgemäße Reisedurchführung		

(nach Freyer 2006, S. 204)

¹² Man unterscheidet bei längeren Urlaubsreisen (ab 5 Tagen Dauer) zwischen Haupturlaubsreisen sowie weiteren Urlaubsreisen. Die Haupturlaubsreise ist aus Sicht der Touristen die wichtigste Reise; für diejenigen, die nur eine Urlaubsreise durchführen, sind Urlaubs- und Haupturlaubsreisen übereinstimmend (vgl. Mundt 2006, S. 19).

¹³ Es soll an dieser Stelle auf weitere Definitionen wie von Hebestreit oder Pompl (vgl. Pompl 1997, S. 27-29), oder auch auf die rechtliche Erläuterung nach § 651 a-m BGB (vgl. Köhler 2003, S. 217-222) hingewiesen werden. Für diese Arbeit soll die o. a. Definition von Kirstges ausreichen.

Der Reisende verspricht sich von der Buchung über den Reiseveranstalter einen Vorteil gegenüber der eigens durchgeführten Reiseplanung. Dieser ist somit gezwungen, den erhöhten Ansprüchen des Reisenden (bspw. günstigerer Preis oder den in Tabelle 1 dargestellten Aufgaben) zu genügen (vgl. Pompl 2006, S. 64). Über die eigentlichen touristischen Leistungen wie Transport, Unterkunft etc. verkauft der Reiseveranstalter zudem wesentlich mehr: „die Miturlauber und die landschaftlichen und kulturellen Attraktionen, d. h. die touristischen Einrichtungen und Bewohner des Zielgebiets, auf die der einzelne Reiseveranstalter zwar keinen Einfluß (!) hat, die aber dennoch einen starken Einfluß (!) auf die Urlaubszufriedenheit ausüben“ (ebd.).

Der Reiseveranstalter ist daher in einer zwiespältigen Situation: Zum Einen muss er die Ansprüche seiner Kunden erfüllen, um auf dem Markt erfolgreich sein zu können, zum Anderen hat er nur einen eingeschränkten Wirkungsbereich, insbesondere im Hinblick auf sämtliche Faktoren, die nicht unmittelbar mit dem touristischen Produkt in Verbindung stehen. Aber auch innerhalb seiner Wertschöpfungskette sind dem Einflussbereich des Reiseveranstalters Grenzen gesetzt. Diese lassen sich aus Faktoren wie wirtschaftliche Macht und Ausweichmöglichkeiten des Reiseveranstalters bestimmen. Generell ist ein höheres Einwirkungspotenzial bei den direkten Leistungsträgern aus dem Kerngeschäft des Reiseveranstalters zu vermuten.

Da eine Vielzahl der Touristen die Dienstleistungsangebote eines Reiseveranstalters in Anspruch nehmen (s. o.), und der Reiseveranstalter die Schnittmenge zwischen Kunden und Leistungsträgern vor Ort, also zwischen dem Entsendeland und der Zielregion darstellt, liegt für die Entwicklung eines nachhaltigen Tourismus eine hohe Verantwortung bei den Reiseveranstaltern (vgl. Brown und Hall 2006, S. 163). Die folgende Abbildung zeigt das Netzwerk des internationalen Tourismus auf und macht die Schlüsselfunktion der Reiseveranstalter deutlich. Unter dem Begriff Reiseanbieter versteht man sowohl die Reiseveranstalter als auch die Reiseverkäufer.

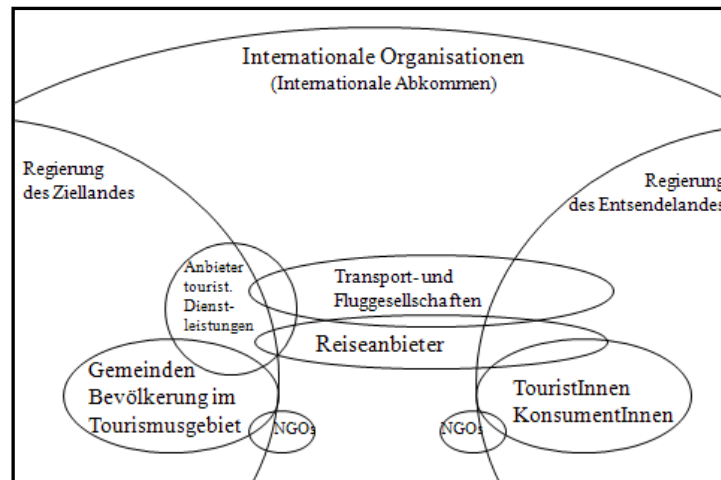


Abbildung 4: Akteure im Netzwerk des internationalen Tourismus

(Arbeitskreis Tourismus & Entwicklung o. J.)

3.2.1 Reiseveranstalter-Markt in Deutschland

Nach einer Hochrechnung aller Reiseveranstalter von Kirstges (vgl. 2005, S. 68) ergibt sich in Deutschland für den Gesamtmarkt eine Anzahl von 1550 Haupterwerbsreiseveranstaltern¹⁴. Daneben existieren noch ca. 2370 Busreiseveranstalter, die regelmäßig Busreisen organisieren, davon sind 1600 schwerpunktmäßig als Busreiseveranstalter aktiv. Der Gesamtmarkt der Reiseveranstalter wird als Teilangebotsoligopol bezeichnet. Einer großen Zahl von Nachfragern stehen wenige Großveranstalter (= Oligopol) und viele mittlere und kleinere Veranstalter gegenüber. Der Markt „ist trotz der viel beschworenen Konzentrationsprozesse nach wie vor durch einen gesunden Mittelstand geprägt“ (Kirstges 2004, S. 14). Die Daten des Deutschen ReiseVerbands (DRV) zeigen, dass die Marktanteile der Reiseveranstalter 2007 bezogen auf den Gesamtumsatz von 20,3 Mrd. Euro jedoch zu mehr als zwei Drittel von den ‚sechs Großen‘ beherrscht werden.

¹⁴ Eine genaue Statistik der Veranstalter liegt in der Bundesrepublik Deutschland nicht vor, da eine Unterscheidung zwischen Reiseveranstalter und Reisemittler teilweise schwierig ist. Außerdem beruhen die von den Veranstaltern herausgegebenen Daten auf unterschiedliche Erfassungssystematiken (wie z. B. Kalenderjahr vs. Touristikjahr; vgl. Freyer 2006, S. 237-239; Kirstges 2005, S. 113). Die Fachzeitschrift *fvw International* gibt in der jährlich erscheinenden Dokumentation einen guten Überblick des Veranstalter-Marktes, wird jedoch wegen der auf freiwillige Teilnahme der Unternehmen beruhenden Daten sowie einer Konzentration auf die ca. 50 größten Reiseveranstalter kritisiert (vgl. Kirstges 2005, S. 120; Mundt 2007, S. 55; Pompl 1997, S. 34). Trotzdem ist diese Tabelle eine der aktuellsten auf dem Markt, daher wird diese für die Auswahl der Expertengespräche herangezogen (siehe Kapitel 5.1).

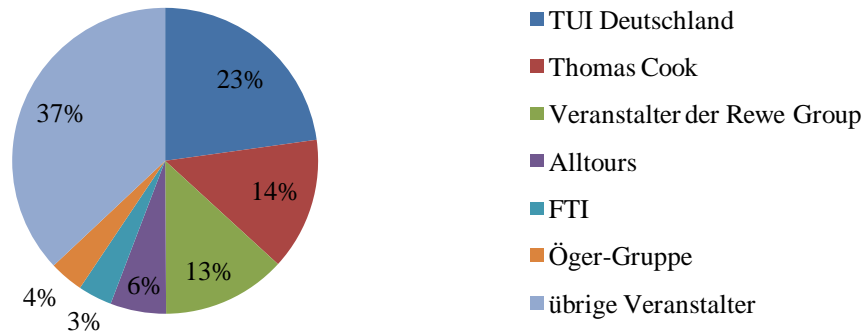


Abbildung 5: Marktanteile der Reiseveranstalter in Deutschland 2007

(nach Deutscher ReiseVerband 2007, S. 14)

Um einen Überblick über die vielfältigen Reiseveranstalter auf dem touristischen Markt zu erhalten, ist eine Klassifizierung, wie sie von Pompl (vgl. 1997, S. 37) hinsichtlich der Größe, der Angebotsregion, der Programmspezialisierung und dem wirtschaftlichen Status vorgeschlagen wird, sinnvoll.

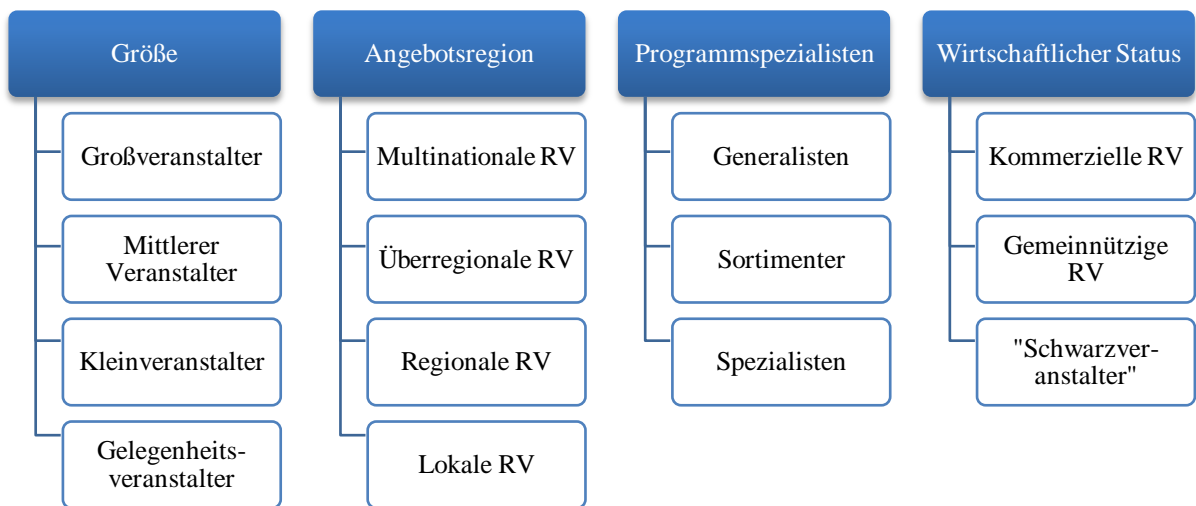


Abbildung 6: Klassifikation von Reiseveranstaltern

(nach Pompl 1997, S. 37)

In dem empirischen Teil dieser Arbeit (siehe Kapitel 5) werden die befragten Reiseveranstalter bezüglich der Größe und der Programmspezialisierung kategorisiert, daher werden diese beiden Klassifizierungen nachfolgend näher erörtert.

Größe

Die Reiseveranstalter werden bezüglich der Teilnehmerzahl (TN), des Umsatzes oder der Beschäftigten im Unternehmen unterteilt. Laut Kirstges (vgl. 2004, S. 15-16) gibt es z. Zt.

- Sechs Großveranstalter (siehe Abbildung 5) – mehr als eine Mio. TN jährlich
- Sieben große mittelständische Veranstalter – zwischen 200.000 und einer Mio. TN
- 262 kleine mittelständische Veranstalter – zwischen 10.000 und 200.000 TN
- 1275 Kleinveranstalter – weniger als 10.000 TN
- Die Gelegenheitsveranstalter (Veranstaltung von Reisen nur als Nebentätigkeit) werden bei Kirstges nicht explizit gezählt.

Programmspezialisierung

- Die Generalisten weisen ein großes Spektrum der Angebotsvielfalt auf. Sie bieten verschiedene Reisearten (Studien-, Strand-, Sportreisen usw.) sowie unterschiedliche Reiseformen (Flug-, Zug-, Bus-, PKW- und Schiffsreisen) in mannigfache Zielgebiete mit den unterschiedlichsten Beherbergungsmöglichkeiten (Hotel, Camping, Apartment usw.).
- Die Sortimentler weisen eine geringere Angebotsvielfalt auf als die Generalisten, jedoch mehr als die Spezialisten (z. B. verschiedene Angebote in ein bestimmtes Zielgebiet).
- Die Spezialisten werden als stark zielgruppenorientiert betrachtet und konzentrieren sich auf Marktnischen (Sprachreisen, hohe Nachfrage eines Zielgebietes usw.). Die Reiseart ist hier immer sehr eng gefasst, kann aber eine enorme Tiefe erhalten, z. B. wenn ein Studienreiseveranstalter unterschiedliche Destinationen mit verschiedenen Verkehrsmitteln anbietet (vgl. Pompl 1997, S. 38).

3.2.2 Die (Macht-) Position von Reiseveranstaltern auf dem Tourismussektor

Als Schnittstelle zwischen Kunden und Leistungserbringern verfügen die Reiseveranstalter über großen Einfluss auf beiden Seiten. Die Kunden, die ihre Reise als Paket buchen, können aus einer Vielzahl von Destinationen, Hotels etc. auswählen, sie sind dennoch auf die vorhandenen Angebote der Reiseveranstalter angewiesen. Dieser trifft vorab eine

Auswahl der Angebote, die in den Katalog mit aufgenommen und somit in dem Entsendeland beworben werden.

Für einige Zielregionen stellt der Tourismus die Haupteinnahmequelle dar und die Reiseveranstalter sind vielfach diejenigen, die diese Regionen überwiegend mit Touristen versorgen. Oftmals fehlt es den einzelnen Zielgebietsagenturen und Hotels an dem notwendigen Know-How und der Zeit, um das touristische Produkt effektiv im Ausland zu bewerben. Hier bieten die Kontingentverträge mit einzelnen Reiseveranstaltern eine gute Alternative, die den Hoteliers eine gewisse Auslastung der Kapazitäten garantiert.

Die Reiseveranstalter haben je nach Unternehmensgröße und Programmspezialisierung eine unterschiedlich große Anzahl von Zielgebieten und Programmbausteinen im Angebot. Besonders die ‚sechs Großen‘ (siehe Kapitel 3.2.1) können auf ein breites Spektrum zurückgreifen, da sie durch Konzernzusammenschlüsse und die große Nachfrage mehr Potenzial haben als die kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine Angebotsvielfalt ist für Reiseveranstalter u. a. wichtig, wenn in einem der Zielgebiete Komplikationen entstehen, die den Reiseverkehr (zeitweise) unmöglich oder zumindest erschweren könnten, ausgelöst bspw. durch politische Unruhen, Terrorgefahren oder Naturkatastrophen. Aber auch Hindernisse von politischer Entscheidung wie z. B. das Vorantreiben von ökologisch nachhaltigen Projekten auf Mallorca (Hotelbaustopps, Ökosteuer, Schwerpunkt auf Qualitätstourismus) könnten eine Einschränkung im Verkauf durch den Reiseveranstalter auslösen (vgl. Liedtke 2002, S. 10-11).

Anhand des folgenden Beispiels von Mallorca wird deutlich, wie stark Reiseveranstalter (besonders die Großen) das touristische Geschehen in einer Region mit beeinflussen können: Der touristische Anteil am Bruttosozialprodukt (BSP) der balearischen Inseln beträgt 85 Prozent, die Insel Mallorca weist eine touristische Monostruktur auf. Hier sind drei von vier Mallorquinern vom Tourismus abhängig, im Jahr 2001 haben über zehn Mio. Touristen die Insel besucht, davon mehr als vier Mio. aus Deutschland, von denen wiederum mehr als die Hälfte mit der TUI¹⁵ verreist sind. Allein die TUI

¹⁵ Es wird exemplarisch die TUI erwähnt, da das Unternehmen als Europas größter Reisekonzern einen enormen Anteil an der touristischen Produktgestaltung übernimmt und sich als einer der Vorreiter im umweltschonenden Tourismus versteht (vgl. Suchanek 2000, S. 136).

bestimmt 20 Prozent des BSP von Mallorca, dies ist soviel wie in keiner anderen großen Zielregion weltweit (vgl. Ders., S. 91).

Mallorca als klassisches Massentourismusgebiet leidet trotz der wirtschaftlichen Vorteile zunehmend an einer Vielzahl von negativen ökologischen Folgen. Die geplanten nachhaltigen Projekte zum Schutz der Umwelt durch die mallorquinische Politik stimmen aber nicht mit den Wachstumsplänen der großen Reiseveranstalter überein. Diese wollen den Gästen zwar keine zerstörte Landschaft verkaufen, aber eine Einschränkung der carrying capacity oder eine Ökosteuer, die von den Reisenden oder den Tourismusanbietern übernommen werden soll, passt nicht in das auf ‚Masse‘ und ‚billig‘ konzentrierte Angebot. TUI und die anderen ‚Großen‘ forderten umgehend die Politik in Madrid auf, die Investitionen für den geplanten Umweltschutz selber zu tragen und nicht auf die Reisebranche abzuwälzen (vgl. Ders., S. 91-92).

In den letzten Jahren haben führende Konzerne immer mehr kleinere Konkurrenten übernommen (horizontale Integration) und sich mit anderen Anbietern wie Reisebüroketten und Fluggesellschaften zusammengeschlossen (vertikale Integration; siehe Kapitel 3.1). So ist es möglich, dem Kunden ein Komplettreisepaket aus einer Hand anzubieten. Durch die hier entstehende Beherrschung des Marktes sind die Marktführer in der Lage, bei einem regionalen Einbruch der Nachfrage, bei zu hohen politischen Einschränkungen oder bei einer Gefährdung der Reisenden, schnell zu reagieren und die Tourismusströme kurzerhand über den Preis umzulenken oder sogar einen Rückzug aus einem Gebiet in Erwägung zu ziehen. Durch die vertikale Integration bekommen die Veranstalter eine enorme Einkaufsmacht, mit der sie bei den Handelspartnern zu günstigen Konditionen einkaufen können und bspw. eine höhere Provision eingefordert werden kann (vgl. Friedl 2002, S. 92-93). Als global agierende Unternehmen sind sie sehr flexibel bezüglich der Besucherlenkung in eine Destination, sie können jederzeit von einem Gebiet Abstand nehmen. Die Leistungserbringer vor Ort sind jedoch lokal verwurzelt und von einer touristischen Auslastung abhängig. Es werden zunehmend Kompromisse durch die Politik des Empfängerlandes wie der Ausbau der (touristischen) Infrastruktur, Überschreitung der Kapazitätenauslastung u. a. für einen wirtschaftlichen Aufschwung den Reiseveranstaltern gegenüber zugestanden.

Diese Machtposition der Unternehmen kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. An dieser Stelle ist es notwendig, dass sich Reiseveranstalter ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gegenüber den Destinationen, aber auch gegenüber dem Standort bewusst werden und verantwortungsvoll handeln.

4 Corporate Social Responsibility

Bisher wurde ein Verständnis der nachhaltigen Entwicklung aufgebaut und deren Bedeutung für den Tourismus beschrieben. Desweiteren wurde die Rolle des Reiseveranstalters auf dem Tourismussektor aufgezeigt. Das folgende Kapitel betrachtet nun die nachhaltige Unternehmensführung, indem dargestellt wird, welche Kriterien das Konzept der Corporate Social Responsibility aufweist und was dieses Konzept für Reiseveranstalter bedeutet.

4.1 Einführung in das Thema CSR

Die Diskussion um Nachhaltige Entwicklung als politische Leitidee, wie sie in Kapitel 2.1 beschrieben wird, richtet sich an alle Akteure aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Um die materiellen und immateriellen Bedürfnisse der Gesellschaft zu befriedigen, werden zusätzlich zu einer unversehrten Natur auch wirtschaftliches Wohlergehen und eine solidarische Gesellschaft gefordert (vgl. Vaseghi und Lehni 2006, S. 102). „Indem Unternehmen ihrem Kerngeschäft nachgehen, schaffen sie mit Arbeitsplätzen, Produkten und Dienstleistungen und als Steuerzahler die Grundlage für einen wirtschaftlichen Wohlstand - ein wichtiges Fundament für nachhaltige Wertschöpfung“ (econsense 2008). Diesen Werten gerecht zu werden, ist eine der Hauptaufgaben der Unternehmen in der heutigen Gesellschaft. Durch die Globalisierung und Liberalisierung der Märkte laufen diese Werte jedoch Gefahr, nicht länger aufrecht erhalten zu werden. Diese Entgrenzung der Märkte auf der einen Seite und die Begrenzung, gefordert durch die Nachhaltigkeitsdiskussion, auf der anderen Seite, zeigen eine große Herausforderung für die Unternehmen, die mit innovativen Geschäftspraktiken diesem Wandel der Märkte gerecht werden müssen (vgl. Petschow 1998, S. 1-2).

Nicht nur den globalen Anforderungen müssen die Unternehmen gerecht werden. Die Wirtschaft beeinflusst alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens und wird heute als Teil der Gesellschaft angesehen. In der Öffentlichkeit wird zunehmend danach gefragt, wie Unternehmen ihre Gewinne erzielen und nicht, was sie damit machen (vgl. BMU 2006, S. 3). Die Gesellschaft stellt die Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln, daher wird von den Unternehmen eine Gegenleistung im Sinne der Übernahme von Verantwortung für die gesellschaftliche Entwicklung von ihren Stakeholdern verlangt. Die wechselseitigen Ansprüche sind gestiegen. Die Unternehmen fordern mehr Handlungsspielräume, während die Öffentlichkeit von ihnen ein wachsendes Verantwortungsbewusstsein erwartet (vgl. Loew et al. 2004a, S. 2).

Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) hilft den Unternehmen, die Ansprüche der sich wandelnden Märkte und der Stakeholder im Sinne der Nachhaltigkeit in die Unternehmenspraxis zu integrieren.

An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass es in der laufenden Diskussion verschiedene, zum Teil synonym verwendete Begriffe für CSR gibt, die auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene sehr unterschiedlich erörtert werden (vgl. Bassen, Jastram und Meyer 2005, S. 233-234; Loew et al. 2004b, S. 70-71; Meffert und Münstermann 2005, S. 3). Mitunter werden die Termini *Corporate Citizenship*, *Business Social Responsibility*, *Corporate Social Performance*, *Corporate Responsibility*, *Corporate Sustainability* u. a. gebraucht. Da CSR teilweise für diese Begriffe als Oberbegriff verwandt wird (vgl. Zerk 2006, S. 32), soll in dieser Arbeit nicht weiter auf die Unterscheidung der Begrifflichkeiten eingegangen werden.

Die folgende Abbildung veranschaulicht den Zusammenhang zwischen nachhaltiger Entwicklung und CSR. Es wird deutlich, dass die nachhaltige Entwicklung auf der volkswirtschaftlichen Ebene angesiedelt ist, CSR dagegen ein Element der nachhaltigen Unternehmensführung darstellt.

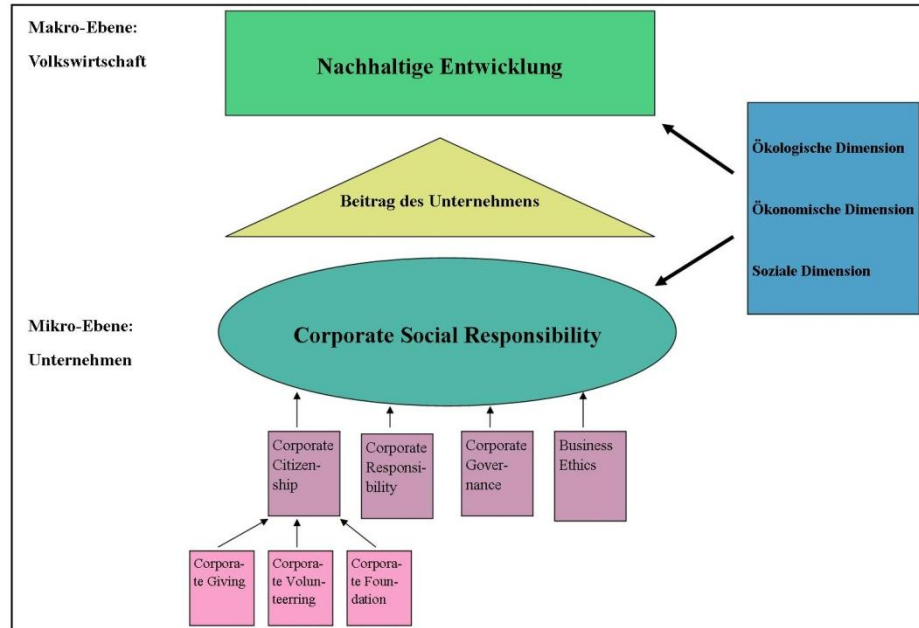


Abbildung 7: CSR auf Unternehmensebene

(in Anlehnung an Loew et al. 2004b, S. 72)

4.2 Begriffsbestimmung von CSR und deren Kerninhalte

Ende des 19. Jahrhunderts ändern sich die Wirtschaftsstrukturen der heute als industrialisiert bezeichneten Länder maßgeblich. Konzernzusammenschlüsse und die damit wachsende Macht über die Märkte durch die Unternehmen sowie die parallel durch soziale Missstände lauter werdenden Forderungen der Arbeiterbewegung werfen die Frage nach einer unternehmerischen Verantwortung auf (vgl. BMU 2006, S. 5; Carroll 2003, zit. n. Loew et al. 2004b, S. 18). Die ersten Unternehmer reagieren in jener Zeit durch die Übernahme von Verantwortung mit der Bereitstellung von Wohnungen und Krankenhäusern für die Arbeitskräfte und fördern gleichzeitig eine steigende Arbeitsmoral und Identifikation mit dem Betrieb (vgl. Bassen et al. 2005, S. 231).

Der Begriff Corporate Social Responsibility wird zum ersten Mal 1953 in den USA von Bowen in seiner Publikation *Social Responsibilities of the Businessmen* erwähnt. Aus der Erkenntnis, dass die Wirtschaft die Lebensbereiche der Gesellschaft maßgeblich beeinflusst, wirft er die Frage nach deren Verantwortung auf und konstatiert, „dass die Unternehmen in der Verantwortung stehen, sich an den Erwartungen, Zielen und Werten

einer Gesellschaft zu orientieren“ (Bassen et al. 2005, S. 231). In dem angloamerikanischen Raum folgt eine umfassende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit CSR. Anfangs wird die Verantwortung bei den einzelnen Managern gesehen, später rücken die Auswirkungen der gesamten Unternehmung ins Zentrum (vgl. Loew et al. 2004a, S. 2).

Im Folgenden sollen zwei Ansätze zum besseren Verständnis von CSR vorgestellt werden. Anzumerken ist die kontroverse Diskussion um die inhaltliche Konkretisierung von CSR (vgl. McWilliams, Siegel und Wright 2006, S. 1) durch die unterschiedlichen Interessen der jeweiligen Akteure wie den NGOs, Investoren, Konsumenten, Unternehmen und dem staatlichen Sektor (vgl. Bassen et al. 2005, S. 232). Bisher gibt es für den internationalen Raum keine allgemeingültige Definition von CSR (vgl. Loew et al. 2004b, S. 73).

Das heutige Verständnis von CSR basiert auf der Pyramide von Carroll, nach der das gesamte Engagement, welches über die gesetzlichen Rahmenbedingungen hinausgeht, auf der Basis der ökonomischen und rechtlichen Grundbedingungen aufgebaut wird:

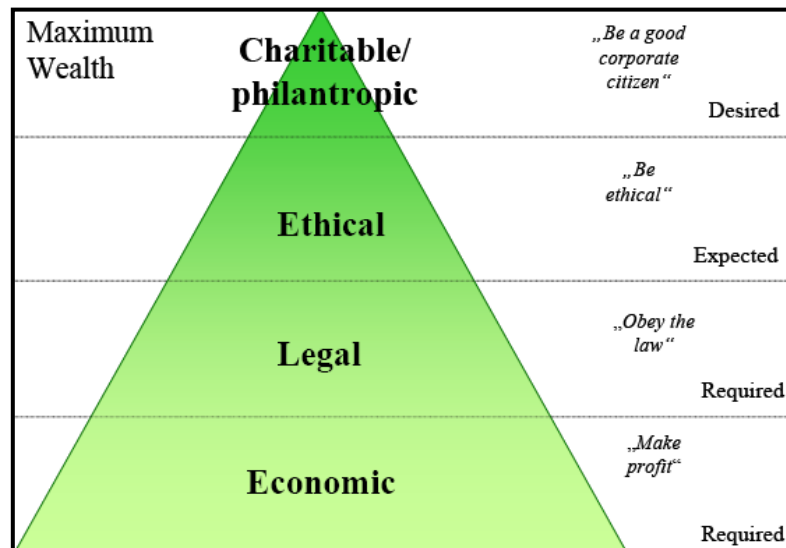


Abbildung 8: Ebenen der gesellschaftlichen Verantwortung

(Carroll 2003, zit. n. Loew et al. 2004b, S. 21)

Die *ökonomische* (im Sinne einer dauerhaften Profitabilität) und *rechtliche* (Einhaltung der Gesetze) Verantwortung wird von der Gesellschaft als Voraussetzung für das Bestehen des Unternehmens gesehen. Die *ethische* Verantwortung (zu tun, was richtig ist und dem Gesetz entspricht) wird von der Gesellschaft erwartet. Der Wunsch und somit die Spitze

des als Pyramide dargestellten Modells stellt für die Gesellschaft die *philanthropische* Verantwortung dar. Die Unternehmer sollen als *gute Bürger* (*good corporate citizens*) mit ihren Möglichkeiten einen Mehrwert für die Gesellschaft erbringen (vgl. Carroll 2003, zit. n. Loew et al. 2004b, S. 21).

Aufbauende Diskussionsansätze sehen bei den Unternehmen zusätzlich zu der gesellschaftlichen Verantwortung auch die aktive, gestalterische Rolle gegenüber dem sozialen Umfeld, indem sie auf ihre Stakeholder zugehen um gesellschaftliche Ereignisse bis zu einem gewissen Grad steuern zu können (vgl. Loew et al. 2004b, S. 22).

Verglichen mit der Entwicklung in den USA steht die Diskussion um gesellschaftliche Verantwortung in Europa und Deutschland erst seit einigen Jahren im Mittelpunkt. Meffert (vgl. 2005, S. 6) nennt als Grund die traditionell verankerten gemeinwohlorientierten Aktivitäten in der europäischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.

Eine für das europäische Verständnis weit verbreitete und anerkannte Definition ist in dem *Grünbuch der Europäischen Kommission: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen* von 2001 zu finden (vgl. Bassen et al. 2005, S. 232; Meffert und Münstermann 2005, S. 21):

Corporate Social Responsibility ist „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern [...] ‚mehr‘ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“ (Europäische Kommission 2001, S. 7).

Diese Definition macht deutlich, dass CSR soziale sowie Umweltbelange umfasst, obwohl der englische Ausdruck *Corporate Social Responsibility* heißt¹⁶. Mit der Betrachtung dieser beiden Dimensionen berücksichtigt die Definition der Europäischen Kommission Teile der Nachhaltigkeit, beschränkt sich aber auf zwei der drei Nachhaltigkeitsaspekte. „Die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens [...] wird als Rahmenbedingung vorausgesetzt“

¹⁶ Loew et al. (vgl. 2004, S. 6) sehen die bei den EU-Berichten deutsche Übersetzung von *social* mit *sozial* als irreführend an und plädieren für die Verwendung von *gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen* als deutsche Übersetzung von *Corporate Social Responsibility*, was auch in dieser Arbeit angewendet werden soll.

(Meffert und Münstermann 2005, S. 21). Es wird betont, dass die Einbindung dieser Belange in die Unternehmenstätigkeit auf freiwilliger Basis geschieht.

Als wichtiger Aspekt wird die Gestaltungschance für die Beziehungen zu den Stakeholdern hervorgehoben. Ferner wird von der Kommission CSR in der Unternehmensführung angesiedelt, wobei entsprechende Grundsatzvereinbarungen und Leitbilder für das Unternehmen aufzustellen seien. Diese sollen in die täglichen Entscheidungen und Strategiefindungen miteinbezogen werden. CSR muss somit in das Kerngeschäft integriert werden. Den Aspekten der Berichterstattung sowie die Anwendung von Audits und Gütesiegeln wird eine große Bedeutung für den CSR-Prozess zugewiesen (siehe Kapitel 4.4; vgl. Loew et al. 2004b, S. 26-27).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass CSR die freiwillige Verpflichtung zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung darstellt, wobei sie die gesetzlichen Bestimmungen überschreitet. Die ökologischen und sozialen Konsequenzen der unternehmerischen Aktivitäten werden übernommen und sind Teil der strategischen Ausrichtung. Ein wichtiger Schwerpunkt liegt auf dem Stakeholder Dialog. CSR wird als Ansatz betrachtet, der auf das Konzept der Nachhaltigkeit aufbaut und deren inhaltliche Schwerpunkte als Grundvoraussetzung für CSR dienen.

Durch die Begriffsdefinition stellt sich die Frage, welche CSR-Dimensionen für ein Unternehmen relevant sind.

4.3 Handlungsfelder der CSR für Tourismusunternehmen

Nach Betrachtung des Nachhaltigkeitsleitbildes, der positiven und negativen Auswirkungen des Tourismus sowie den Kerninhalten des CSR-Konzeptes soll nun ein Überblick über die Themenschwerpunkte für CSR-orientierte Tourismusbetriebe gegeben werden.

Die Differenzierung der Handlungsfelder von CSR durch die Europäische Kommission (vgl. 2001, S. 9-17) in *interne* (das eigene Unternehmen betreffend) und *externe* (die Stakeholder betreffend) Dimensionen erscheint auch für Reiseveranstalter sinnvoll, um die Handlungsfelder besser strukturieren zu können. Dennoch wird in diesem Kapitel nicht zwischen den beiden Dimensionen unterschieden, da für Reiseveranstalter der Kernpunkt

einer guten Umsetzung von CSR in der Zulieferkette liegt (wie in Kapitel 3.1 erwähnt). Das tatsächliche Produkt *Reise* wird nicht von dem Veranstalter selber durchgeführt, sondern aus einzelnen Bausteinen zusammengesetzt. Um sein Produkt dennoch nachhaltig gestalten zu können, steht er somit in der Verantwortung, die CSR-Handlungsfelder bei sich in der Firma wie auch extern bei den Zulieferern zu fördern und zu fordern. Die Aspekte der Tabelle 2 sind demnach für beide Dimensionen gültig.

Tabelle 2: Handlungsfelder der CSR für Reiseveranstalter

<p>Menschenrechte und Arbeitsschutz</p> <p>Faire Arbeitsbedingungen; existenzsicherndes Einkommen inkl. den notwendigen Sozialversicherungen; Gesundheitsförderung; Gleichstellung von Frauen und Männern; Familienfreundlichkeit; keine Diskriminierung; Schutz der Kinder vor sexueller und wirtschaftlicher Ausbeutung; benachteiligte Bevölkerungsgruppen fördern; gesetzliche Arbeitsrechte sowie ILO-Kernarbeitsnorm¹⁷ einhalten; freiwillige Verhaltenskodizes der Reiseveranstalter; Kampf gegen Korruption etc.</p>	<p>Lokale Gemeinschaften</p> <p>Achtung der Gesellschaft, Kultur sowie der Bedürfnisse der lokalen Bevölkerung im Reiseland; Partizipation der Einheimischen an der Ausgestaltung und den wirtschaftlichen Erträgen des Tourismus; Beschäftigung von Angestellten aus der Region und Förderung der Ausbildung; Steuerzahlung; positive freiwillige Beiträge des Reiseveranstalters: Partnerschaften, Sponsoring etc.</p>
<p>Umweltverträglichkeit sowie ökologische und soziale Produktentwicklung</p> <p>Betrieblicher Umweltschutz (bei Reiseveranstaltern und in Destinationen); Win-Win-Potenziale durch sparsamen Ressourcenverbrauch; bevorzugt werden umweltschonende An- und Abreise sowie Transport vor Ort; Reisedauer entsprechend der Reiseentfernung wählen (je weiter desto länger); Kunde über jeweiligen CO₂-Ausstoß der Reise informieren; CO₂-Kompensation; Reiseziele mit nachweisbaren Umweltschutz- und Menschenrechtsstandards werden bevorzugt etc.</p>	<p>Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher</p> <p>Zulieferer werden nicht nur nach Preisangebot ausgesucht: Lokale und eigentümergeführte Unternehmen in der Zieldestination, die die Sozial- und Umweltstandards erfüllen, werden ausgewählt. Angemessene Preise sind für die Zulieferer kostendeckend, existenzsichernd und tragen zur Entwicklung des Gemeinwohls bei; faires Wirtschaften der Tourismusakteure untereinander; die Beziehungen zu den Stakeholdern sind geprägt von gegenseitigem Respekt, Verlässlichkeit, Transparenz und Rechenschaft etc.</p>

(nach Europäische Kommission 2001, S. 9-17; KATE et al. 2008, S. 5)

¹⁷ „Schwerpunkte der Arbeit der [International Labour Organization] ILO sind die Formulierung und Durchsetzung internationaler Arbeits- und Sozialnormen, insbesondere der Kernarbeitsnormen, die soziale und faire Gestaltung der Globalisierung sowie die Schaffung von menschenwürdiger Arbeit als einer zentralen Voraussetzung für die Armutsbekämpfung“ (ILO 2008).

Die Themen, die ein nach dem CSR-Konzept arbeitendes Unternehmen behandeln kann, sind sehr vielseitig. Durch die Betonung der Freiwilligkeit von CSR, besonders durch die Wirtschaft selber, sollen keine Vorgaben zum tatsächlichen Engagement gemacht werden. Im Tourismus wird das Ausmaß eines gesellschaftlichen Engagements jedoch besonders deutlich und kann weder rein punktuell noch willkürlich angewendet werden. Es ist ausschlaggebend, dass CSR in der Unternehmensführung verankert ist und die Grundwerte und Unternehmensziele dementsprechend ausgerichtet sind.

Für eine erfolgreiche CSR-Anwendung sind Kommunikation, Durchhaltevermögen und Kreativität wichtige Prozesse im Tourismus. Angestellte in dem eigenen Unternehmen und bei den Leistungserbringern müssen immer wieder zum Thema Nachhaltigkeit geschult werden. Das einfache Beispiel des Handtuchwechsels im Hotel, bei dem der Kunde entscheidet, wann er neue Handtücher wünscht, die Reinigungskraft die Handtücher trotzdem täglich wechselt, macht die Komplexität für die Umsetzung bei allen Beteiligten des CSR-Ansatzes deutlich (vgl. Häusler 2008).

4.4 Reporting für CSR praktizierende Reiseveranstalter

In Bezug auf die normative Umsetzung der CSR-Aktivitäten gehen die Meinungen zwischen Wirtschaft, NGOs, Bevölkerung und dem Staat auseinander. Wie oben erwähnt, ist für die CSR-Begriffssystematik das Prinzip der Freiwilligkeit grundlegend. Die Unternehmen sollen selber entscheiden, wie weit ihr gesellschaftliches Engagement geht und welche Bereiche der Gesellschaft dabei umfasst werden. Die Wirtschaft plädiert für die Einhaltung dieser Freiwilligkeit und argumentiert mit der ökonomischen Wettbewerbsfähigkeit.

Dagegen fordern die NGOs eine stärkere staatliche Regulierung der CSR-Aktivitäten, um eine bessere Vergleichbarkeit und Transparenz zu erhalten. Der Staat muss seine regulative Position noch finden und versucht durch die Einrichtung bspw. des *European Multi-Stakeholder-Forum on CSR* im Jahr 2002 den Dialog zwischen den Interessensvertretern zu fördern und so zur Verdeutlichung der CSR-Strategie Europas beizutragen (vgl. Bach 2008, S. 116-117; Bassen et al. 2005, S. 233).

Ein CSR-Reporting dokumentiert und veröffentlicht die Umwelt- und Sozialaktivitäten eines Unternehmens. Es wird eine erhöhte Transparenz für alle Stakeholder erreicht und kann positiv in die Unternehmenskommunikation und das Marketing aufgenommen werden. Die von den Unternehmen verfassten Nachhaltigkeitsberichte oder CSR-Berichte geraten dagegen in den Verdacht, nur die positiven Aspekte des Unternehmens herauszustellen und können dadurch an Glaubwürdigkeit verlieren. Vor diesem Hintergrund gibt es eine Vielzahl von Ansätzen, die Richtlinien und Impulse für ein CSR-Reporting bieten. Diese können sich international, europaweit, national oder branchenbezogen unterscheiden und in Form von Berichtstandards oder externen Überprüfungen wie Managementzertifizierungen und Produktsiegeln auftreten, jedoch decken nur wenige die gesamte Bandbreite von CSR ab (vgl. Loew et al. 2004b, S. 27-28).

Für den Tourismus wurde 2007 ein Leitfaden für CSR-Reporting initiiert. Das Projekt führte die Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung (KATE) in Kooperation mit Tourism Watch (eed), dem forum anders reisen e. V. und UNI europa durch. Da die Publikation die erste umfassende Übersicht für Tourismusorganisationen und deren CSR-Reporting bietet, stellen deren Kerninhalte die Basis für die folgende Darstellung von Reporting-Möglichkeiten mit eigenen Ergänzungen dar (vgl. KATE et al. 2008, passim).

4.4.1 Berichtstandards

Nachhaltigkeitsberichte¹⁸ geben Auskunft über die ökologischen, sozialen und ökonomischen Auswirkungen einer Geschäftstätigkeit. Die Berichte sollen Standards erhalten, die sie aussagekräftig und vergleichbar machen. Für große Unternehmen (alle Branchen) haben sich die Leitlinien der *Global Reporting Initiative (GRI)* durchgesetzt, die Anleitungen zu der Berichterstattung verschiedener Indikatoren (Ökologie, Ökonomie, Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Produktverantwortung, Gesellschaft etc.) liefern (vgl. GRI 2006, S. 19). Diese Leitlinien werden vielfach angewendet, für kleine und mittelständische Unternehmen sind sie wegen einem hohen Arbeitsaufwand dagegen meist zu komplex (vgl. KATE et al. 2008, S. 3-7).

¹⁸ Inhaltlich gibt es keine saubere Trennung zwischen einem Nachhaltigkeits- und einem CSR-Bericht, da beide für ein verantwortungsvolles, nachhaltiges Wirtschaften stehen (vgl. Loew et al. 2004b, S. 70). KATE verwendet in ihrem Leitfaden meist den Begriff des Nachhaltigkeitsberichts, da dieser am weitesten verbreitet sei (vgl. KATE 2008, S. 2).

Von KATE et al. (vgl. 2008, S. 9-12) werden folgende Kerninhalte genannt, die als Mindestvorgaben für Nachhaltigkeitsberichte speziell für den Tourismus angesehen werden sollen:

- Unternehmensportrait → Beschreibung der Tätigkeiten, Wirtschaftsdaten und andere wesentliche Informationen des Unternehmens.
- Nachhaltigkeit im Unternehmen → Formulierung der ökologischen und sozialen Werte und Ziele, Ernennung eines CSR-Beauftragten.
- Verantwortung für Kunden → Umgang mit Kunden, Kundenzufriedenheit, nachhaltige Aspekte des Reiseangebotes.
- Umwelt → wesentliche ökologische Faktoren am eigenen Standort.
- Mitarbeitende → soziale Verantwortung.
- Verantwortung für die Gesellschaft → Aktivitäten und Selbstverpflichtungen des Veranstalters, die der Gesellschaft zugute kommen.
- Produktverantwortung in der Dienstleistungskette → Produktverantwortung, Zielgebietscheck, allgemeine Vertragsbedingungen, Nachhaltigkeitskriterien bei der Auswahl der Leistungspartner.
- Verbesserungsprogramm → Planungs- und Kontrollinstrument.

Um sich als Unternehmen von den Mitbewerbern zu unterscheiden und ein positives Image durch das gesellschaftliche Engagement zu erreichen und kommunizieren zu können, ist eine externe Überprüfung des Berichtswesens hilfreich. Bislang gibt es die Richtlinien der GRI, die bei einer externen Prüfung angewendet werden können. Laut KATE et al. (vgl. S. 7) haben diese Indikatoren aber bislang im Tourismus kaum Anwendung gefunden. Für die kleinen und mittelständischen Betriebe könnte nun der Leitfaden von KATE et al. als Unterstützung zur Berichterstattung dienen.

4.4.2 Managementzertifizierung

Das *ECO Management and Audit Scheme (EMAS)*, auch als Öko-Audit bekannt, ermöglicht europäischen Unternehmen, ihr Umweltmanagement und die Umweltbetriebsführung zu validieren. Eine weitere Möglichkeit des Umweltmanagementsystems auf internationaler Ebene ist die *ISO 14001 (International Standardization Organization)*, die jedoch keinen öffentlichen Umweltbericht verlangt und auch sonst weniger anspruchsvoll als EMAS ist. Die *ISO 9001* setzt Standards für das Qualitätsmanagement. Die im Tourismus besonders relevanten sozialen Aspekte in der Zulieferkette werden in der *SA 8000 (Social Accountability)* bewertet (vgl. Dies., S. 14).

Zurzeit wird die *ISO 26000* erarbeitet, die ein umfassender CSR-Standard sein soll und die Kriterien bereits vorhandener Normen (ILO-Kernarbeitsnormen; Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD); SA 8000 etc.) integriert, eine Zertifizierung ist jedoch nicht geplant (vgl. ISO Social Responsibility 2008).

4.4.3 Produktsiegel

Zusätzlich zu den Managementsystemen gibt es eine Vielzahl von Labels, die jeweils auf verschiedenen Qualitäts- und/ oder Umweltkriterien basieren. Für den Tourismus bezeichnet KATE et al. die Anzahl von ca. 60 Produktgütesiegeln als verwirrend und bemängelt gleichzeitig die fehlenden Labels für Sozialkriterien. Bei der Verwendung von Labels im Tourismus bestehe die Gefahr der punktuellen Werbung mit einer solchen Auszeichnung, eine Integration in das gesamte Unternehmertum fehle meistens (vgl. KATE et al. 2008, S. 14). Dennoch wird aktiv an einem *Fair-Trade-Label*¹⁹ für den Tourismus gearbeitet um auch im Tourismussektor den Reisenden eine einfache Kaufentscheidung zu bieten (vgl. Tourism Concern 2008).

CSR-Aktivitäten sind kein Ersatz für gesetzliche Regelungen (vgl. KATE et al. 2008, S. 4), die Einhaltung der folgenden Kodizes wird für CSR-aktive Tourismusunternehmen als

¹⁹ Bei der Vergabe von Gütesiegeln zu einem fairen Handel (Fair Trade) im Tourismus sollen einzelne Bestandteile des Reiseproduktes wie Unterkunft, Verpflegung u. Ä. ausgezeichnet werden. Die Verantwortlichen der Fair- Handels- Bewegung begründen dies mit der Annahme, dass es nicht möglich sei, alle Dienstleistungen und Produkte im Tourismus zu überprüfen bzw. zu garantieren, dass alle Bestandteile den Kriterien eines fairen Tourismus entsprechen würden (vgl. Plüss 2003, S. 6).

obligatorisch angesehen: *ILO-Kernarbeitsnormen*, der *Global Code of Ethics in Tourism* und die *Arbeitsgemeinschaft zum Schutz der Kinder vor sexueller Ausbeutung (ECPAT)*.

Aufgrund dieser Darstellung sollte in Bezug auf das CSR-Reporting ein stärkerer Fokus auf die Berichterstattung für die Unternehmen gelegt werden, der durch eine Kombination von internen und externen Berichtsprüfungen und Managementzertifizierungen erreicht wird (vgl. KATE et al. 2008, S. 14). Insgesamt können folgende Punkte als Grundsätze der CSR-Berichterstattung notiert werden:

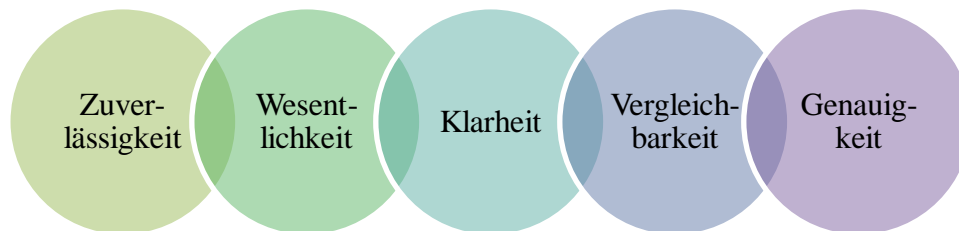


Abbildung 9: Grundsätze der CSR-Berichterstattung

(nach GRI 2006, S. 8-17)

Es ist festzustellen, dass sich CSR den Leitlinien der Nachhaltigkeit bedient und auch die meisten Berichtsstandards für CSR ursprünglich für Aspekte der Nachhaltigkeit bestimmt waren. Die Diskussion um das Nachhaltigkeitsleitbild sieht in ihrem Ursprung keine direkte Übertragung des Drei-Säulen-Modells auf die Einzelwirtschaftsebene vor. Stattdessen sind durch die ökologischen und sozialen Herausforderungen der Gesellschaft entsprechende Anforderungen an die Unternehmen herbeizuführen (vgl. Loew et al., 2004b, S. 68). Wie in Abbildung 10 deutlich wird, weist die jahrelange Entwicklung von CSR und Nachhaltigkeit weite Überschneidungen auf. CSR beschäftigte sich hauptsächlich mit sozialen Belangen; die nachhaltige Entwicklung mit den Umweltbelangen wurde dagegen erst durch die Rio-Konferenz 1992 als gesamtgesellschaftliches Konzept konstituiert (siehe auch Kapitel 2.1). Heute sind große Überschneidungen zwischen den beiden Ansätzen festzustellen (vgl. Dies., S. 9). Laut der Europäischen Kommission kann CSR „dazu beitragen, die Ziele der nachhaltigen Entwicklung zu erreichen“ (2006, S. 10).

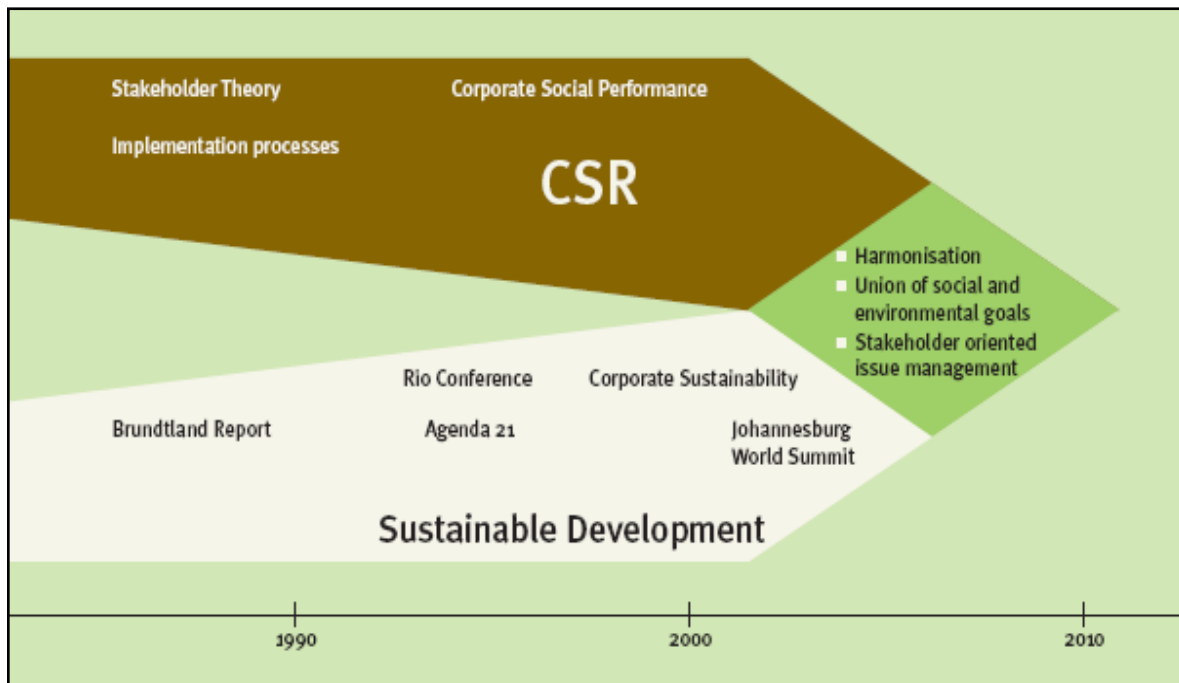


Abbildung 10: Überschneidung von CSR und Nachhaltigkeit

(Loew et al., 2004a, S. 9)

4.5 Schwierigkeiten von CSR

Wie im Vorfeld dargestellt wurde, ist die Umsetzung des CSR-Konzeptes in Deutschland noch recht jung. Die teilweise Zurückhaltung der Unternehmen und somit die Hauptschwierigkeiten von CSR sehen Iwand (früherer Umweltbeauftragter, TUI) mit Ergänzungen von Knörzer (CSR-Agentur, Aschaffenburg) in der Reisebranche in den folgenden Aspekten (Knörzer 2008a, S. 11 mit eigenen Erläuterungen):

- „Kosten- Verteilung“ - Wer übernimmt den Mehraufwand?
- „Kunden/ Marktverhalten“ - Wie verhalten sich die Kunden tatsächlich? Wie werden sie konsumieren?
- „Komplexität des Themas“ - Bedingungen müssen im Unternehmen verändert werden. Die Frage für Reiseveranstalter ist, wo sie ansetzen sollen und wie sie dies mit der täglichen Geschäftstätigkeit vereinbaren sollen.
- „Explosion öffentlicher Erwartungen“ - Die Forderungen nach gesellschaftlichem Engagement werden immer lauter, es soll alles weltweit sofort passieren.

- „Mangelnde Transparenz der Schwachstellen“ - Probleme in einer Abteilung werden möglicherweise vor oder von der Unternehmensführung verdeckt, um die Abteilung nicht in einen schlechten Ruf zu stellen.
- „Zielkonflikt zwischen Kurz- und Langfristigkeit“ - Die Frage nach dem positiven Nutzen von CSR für einen Reiseveranstalter lässt sich schnell dadurch beantworten, dass es dem Unternehmen nicht schaden wird, aber welche sind die tatsächlichen Vorteile für ein Unternehmen?
- „Kerngeschäftsprozesse werden ohne CSR definiert“ - CSR wird nachträglich in die Unternehmensentscheidungen integriert.

Abgesehen von diesen Hürden wird von der Öffentlichkeit CSR teilweise als greenwashing²⁰ oder als reine Marketing-Strategie kritisiert, die hauptsächlich einem positiven Image zu Gute kommt und nicht in die täglichen Unternehmensentscheidungen impliziert werden (vgl. Müller 2007, passim). In der *Erklärung von Bern* werden besonders große Konzerne bezüglich des CSR-Engagements kritisiert, da sie hinter den Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Abteilungen „hoch gerüstete Kommunikationsabteilungen [sehen], deren Hauptaufgabe die Analyse allgemeiner Imagerisiken und das Abwiegen konkreter Forderungen der Zivilgesellschaft“ (Classen 2007, S. 2) sei.

Neben diesen Schwierigkeiten, die eine Implikation von CSR für Reiseveranstalter bedeuten können, werden im Folgenden die Motive für ein gesellschaftliches Engagement dargestellt.

4.6 Motivation für Reiseveranstalter

Das wesentliche Ziel eines Unternehmens ist die wirtschaftliche Gewinnmaximierung. Um von der meist ökonomisch ausgerichteten Nachhaltigkeit hin zu einer umfassenden nachhaltigen Unternehmensausrichtung zu gelangen, bedarf es Anreize, um den Mehraufwand, der mit einer CSR-Performance einhergeht, der Unternehmensleitung und den Investoren gegenüber zu rechtfertigen.

²⁰ Der Begriff greenwashing oder greenwash „bezeichnet eine Strategie, mit der sich Akteure durch die gezielte Verbreitung von Desinformation ein Image ökologischer Verantwortung zu verschaffen suchen. [...] Greenwash dient in erster Linie der politischen Beeinflussung von Entscheidungsträgern, Meinungsmachern und kritischen Konsumentinnen“ (Müller 2007, S. 2).

Ziel ist es, die Wirtschaftlichkeit mittel- bis langfristig zu verbessern und das Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten. Die einhergehenden wirtschaftlichen Auswirkungen lassen sich u. a. durch eine erhöhte Motivation der Mitarbeiter und eine daraus resultierende Produktivitätssteigerung konstatieren. Allgemein kann die Motivation der Arbeitnehmer als eine der Hauptbeweggründe für gesellschaftliches Engagement genannt werden (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, S. 13). Des Weiteren kann eine Kosteneinsparung durch effiziente Ressourcennutzung und Umweltschonung (z. B. Anzahl der Dienstreisen reduzieren; Katalog-Gramm pro Reisenden minimieren) erreicht werden. Im Zusammenhang mit möglichen Rechtsstreitigkeiten können finanzielle Risiken für das Unternehmen gemindert werden (vgl. Kirchhoff 2006, S. 16).

Der Reiseveranstalter kann sich durch eine CSR-Strategie Wettbewerbsvorteile verschaffen, indem er sich auf neuen Märkten positioniert (vgl. Glocalist Review 2008, S. 5), z. B. Erschließung neuer Kundenkreise und somit zu einer Profilschärfung beitragen, die durch einen steigenden Konkurrenzkampf von immer größerer Bedeutung sein wird.

Ein weiterer Wettbewerbsvorteil kann sich aus einer frühzeitigen Einstellung auf bevorstehende Vorschriften ergeben (vgl. Kirchhoff 2006, S. 16), wie bspw. neue Umweltrichtlinien im Flugverkehr. Ein gutes CSR-Management kann somit als Risikomanagement dienen und helfen, eine Marktführerschaft zu erreichen (vgl. Riess 2006, S. 31). Die Risikovermeidung des Imageschadens eines Unternehmens ist ein zentraler Moment der CSR (vgl. Ernst & Young AG 2008, S. 25; Habisch 2006, S. 82; Riess 2006, S. 31). Negative Öffentlichkeitsarbeiten, die durch Kampagnen in Bezug auf bspw. Umweltzerstörung durch den Tourismus oder Menschenrechtsverletzungen in einer Region entstehen, können zu einem Reputationsverlust für den Reiseveranstalter führen. Eine kritischere Öffentlichkeit, vertreten durch NGOs oder auch den zunehmend kritischeren Kunden wie z. B. LOHAS²¹, die wissen wollen, wie Unternehmen Gewinne erzielen, sind weitere Motivationen für ein Unternehmen, sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst zu werden und auch danach zu handeln. Nur wenn

²¹ LOHAS steht für Lifestyle of Health and Sustainability und bedeutet „eine Umkehr der Lebensweise nach Selbstkenntnis, nach Stressfreiheit und Entschleunigung, Gesundheit, Nachhaltigkeit und Beständigkeit. Dies alles mündet in eine Nachfrage von wirtschaftlich, gesundheitlich und ökonomisch sinnvollen Produkten und Dienstleistungen“ (LOHAS Lifestyle 2008).

„vertrauensbildende Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit oder Fairness“ (Riess 2006, S. 31) durch die CSR-Maßnahmen signalisiert werden, erhält das Unternehmen „seine ‚license to operate‘ - also seine Legitimation durch die Gesellschaft“ (ebd.).

Durch die Medienflut werden negative Schlagzeilen in kürzester Zeit weltweit verbreitet, der Imageschaden kann enorm sein. „Es dauert zehn Jahre, einem Unternehmen ein positives Image zu verleihen, aber nur zehn Sekunden, um dieses zu verlieren“ (Buffet, zit. n. Kirchhoff 2006, S. 15). Ein gutes Image ist somit wichtig für eine gute Kommunikation mit den Stakeholdern, indem Vertrauen, Verständnis und Verantwortungsbewusstsein verschafft und gefördert werden. Dies bezieht sich insbesondere auf die Mitarbeiter, für die sich die Attraktivität des Unternehmens durch eine gute Umsetzung von CSR als Arbeitgeber steigert und qualifiziertes Personal rekrutiert werden kann.

Eine langfristige Kundenbindung sowie eine Verbesserung des allgemeinen gesellschaftlichen Standes insbesondere in Bezug auf eine politische Reputation sind weitere Aspekte (vgl. Riess 2006, S. 22). Ein positiver Nebeneffekt ergibt sich für Reiseveranstalter durch eine Berichterstattung und der Auseinandersetzung mit den Stakeholdern über das eigene CSR-Management. Die dadurch entstehende Transparenz kann dem Unternehmen helfen, „Schwachstellen und Risiken, aber auch Trends früher zu erkennen“ (Dies., S. 30).

Insgesamt kann bei einem CSR-orientierten Reiseveranstalter von einer materiellen und einer immateriellen Wertsteigerung gesprochen werden. Eine Studie zum Thema *CSR im Mittelstand* (vgl. Ernst & Young AG 2008, S. 25) benennt auch „ethische und moralische Gründe“ als Motivation für gesellschaftliches Engagement. Da auch hier ein direkter oder indirekter positiver ökonomischer Effekt zu erwarten sei, müssen nicht rein altruistische Motive ausschlaggebend sein. Rufer und Huber (vgl. 2001, S. 197) stellen die Frage, inwieweit die wirtschaftlichen Anreize ausreichen, um dem Ziel der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Unternehmensführung gerecht zu werden. Sie gehen davon aus, dass ökologische und soziale Leistungen nur in dem Maße erbracht werden, wie sie einen Wettbewerbsvorteil für die Unternehmen mit sich bringen. Die von Staat und Gesellschaft formulierten Rahmenbedingungen seien für eine Realisierung der nachhaltigen

Unternehmensführung zusätzlich von Bedeutung (z. B. Ge- und Verbote im Umwelt- und Sozialbereich, Kommunikation und Vereinbarungen zwischen Staat und Gesellschaft).

Abschließend kann festgehalten werden, dass es auf die Frage, ob eine positive Verbindung zwischen CSR und dem Erfolg des Unternehmens bestehe, keine befriedigende Antwort gibt, da bisher noch keine fundierten Studien gemacht wurden. Laut der Bertelsmann Stiftung (vgl. 2008, S. 5) stehe die Bedeutung für den Unternehmenswert außer Frage, problematisch sei aber die Messbarkeit der direkten Auswirkungen von dem CSR-Engagement eines Unternehmens. Dessen ungeachtet ist aber, „dass unethisches Verhalten abgestraft wird und somit eine Gefährdung des Unternehmenserfolges darstellt“ (ebd.).

Das in dem Kapitel 4 dargestellte Verständnis von CSR sowie die Anwendung dieses Konzeptes bei Reiseveranstaltern bietet die Grundlage für den folgenden empirischen Teil dieser Arbeit, indem untersucht wird, inwiefern CSR tatsächlich in die unternehmerische Tätigkeit impliziert wird.

5 Forschungsdesign der Experteninterviews

Die bisherigen Erkenntnisse zu CSR in der Reisebranche beruhen ausschließlich auf die in Kapitel 2 bis 4 dargelegte Sekundärforschung. Da die tatsächliche Anwendung des CSR-Ansatzes bei Reiseveranstaltern bisher wenig erforscht wurde, war es erforderlich die Unternehmen selbst zu untersuchen. Von einer quantitativen Erhebung wurde in dieser Arbeit abgesehen, da der Informationsgehalt eines standardisierten Fragebogens als zu gering eingestuft wurde. Daher bot sich eine qualitative Herangehensweise an, deren Zweck insbesondere in der Exploration bestand, „um so eine sinnvolle Erkundung neuer und theoretisch noch wenig strukturierter Gegenstandsbereiche zu leisten“ (Lamnek 2005, S. 9).

Zunächst wird das Forschungsdesign erklärt. Dafür wird der Stichprobenplan mit dem gewählten Sampling, der Rekrutierung und der Beschreibung der Reiseveranstalter erläutert, die Datenerhebung beschrieben sowie die Konzeption und Zielsetzung des Interviewleitfadens skizziert.

5.1 Stichprobenplan

5.1.1 *Sampling*

Die Auswahl der befragten Reiseveranstalter fand mit Hilfe eines selektiven Samplings, auch qualitativer Stichprobenplan genannt, statt. Laut Lamnek (vgl. 2005, S. 191) sind oft schon vor der Untersuchung Wissen und Arbeitshypothesen vorhanden. Durch die Bestimmung von Merkmalen kann vorab festgelegt werden, welche für die Auswahl relevant sind.

„Durch die Konstruktion eines qualitativen Stichprobenplans mittels demografischer Merkmale, von denen angenommen wird, dass sie typisierbare Unterschiede markieren, soll bspw. garantiert werden, dass die wesentlichen sozialstrukturellen Kontextbedingungen, die für das untersuchte Handlungsfeld relevant sind, bei der Auswahl von Untersuchungseinheiten Berücksichtigung finden. Hierbei kann es sinnvoll sein, auf quantitative Forschungsergebnisse zurückzugreifen“ (Ders., S. 192).

Bei der Auswahlentscheidung der zu befragten Reiseveranstalter sollte sich daher das Feld in seiner Vielschichtigkeit möglichst durch heterogene Unternehmen unterscheiden. Dabei wurde Wert auf verschiedene touristische Segmente gelegt, da davon ausgegangen werden konnte, dass die Ergebnisse einer Sparte auf das gesamte Segment übertragbar sind, bzw. dass sie exemplarisch und in diesem Fall zu generalisieren sind (vgl. Mayer 2008, S. 39). Zur Prüfung dieser Aussage wurden Pretests durchgeführt, wobei zwei Studienreiseveranstalter interviewt und deren Aussagen miteinander verglichen. Hierbei wurde deutlich, dass die Ansichten zu CSR und die Handlungsschwerpunkte ähnlich eingestuft werden können. Das Interview des Marktführers wurde in die Auswertung dieser Arbeit integriert, das andere Interview ist zur Vollständigkeit im Anhang CD-Rom unter Datenerfassung nachzulesen.

Die Auswahl der Veranstalter richtete sich nach der fvw-Tabelle *Rangfolge und Marktanteile der Veranstalter – 2005/2006* (vgl. fvw 2006, S. 5). Es wurden, wenn möglich, die Marktführer des jeweiligen Segments befragt. Hierbei wurde ein breites Spektrum angewandt, wobei es bei den angestrebten zehn Interviews nicht möglich war, alle Schwerpunkte abzudecken. Folgende Unterscheidungskriterien wurden eingesetzt:

- Schwerpunkt auf Transportmittel (Bahn, Bus, Kreuzfahrt)
- Zielgruppenspezifisch (Familienreisen, Jugendreisen etc.)
- Angebotsschwerpunkt (Sportreisen, Studienreisen, Naturreisen etc.)

Zwei der befragten Veranstalter sind nicht in der fvw-Tabelle gelistet. Da das forum anders reisen als einzige Institution seiner Branche Nachhaltigkeitskriterien für seine Mitglieder aufgestellt hat (vgl. Glocalist- Daily News 2008), sollte hier ein Repräsentant in die Befragung integriert werden. Außerdem hat der ausgewählte Reiseveranstalter bei dem Pilotprojekt von KATE et al. zum CSR-Reporting bei Reiseveranstaltern mitgemacht (siehe Kapitel 4.4.). Der zweite Veranstalter ist als hundertprozentige TUI-Tochter bei der fvw-Rangfolge unter TUI Deutschland gelistet.

Das Befragungssample wurde im Vorfeld der Arbeit auf zehn Veranstalter festgelegt, wobei die Interviews abgeschlossen werden sollten, wenn eine theoretische Sättigung eingetroffen war (vgl. Lamnek 2005, S. 189). Es wurde bei der Auswahl kein Anspruch auf eine Repräsentativität für alle Reiseveranstalter Deutschlands erhoben, da das Interesse einer qualitativen Studie in der „Erkenntnis wesentlicher und typischer Zusammenhänge [liegt], die sich an einigen wenigen Fällen aufzeigen lassen“ (Ders., S. 183).

5.1.2 Rekrutierung der Interviewpartner

Bei der Auswahl der Interviewpartner im Unternehmen wurde möglichst der CSR-Beauftragte (oder eine ähnliche Position wie der Nachhaltigkeits- oder Qualitätsbeauftragte) befragt, ansonsten Mitarbeiter, die sich mit diesem Thema in der Firma beschäftigen. Teilweise wurden die Interviews auch von den Presseabteilungen durchgeführt. In der Tabelle der Interviewpartner im Anhang sind die jeweiligen Positionen der Interviewpartner aufgelistet.

Zunächst wurde eine telefonische Anfrage durchgeführt, um eine erste Bereitschaft zu einer Teilnahme zu erfragen und dementsprechend Kontakt zu den kompetenten Personen aufnehmen zu können. Es folgte ein kurzes Anschreiben mit der Zielsetzung der Arbeit, dem Interviewleitfaden (siehe Anhang Anschreiben und Leitfaden für die Interviews) sowie eine Terminvereinbarung für die telefonischen Interviews. Die Gesprächsbereitschaft war

sehr unterschiedlich; bei einigen Reiseveranstaltern bestand ein großes Interesse, während andere wiederum keine Zeit oder Interesse hatten.

Im Resultat ergaben sich letztendlich zehn Interviewzusagen, von denen am Ende neun zu Stande kamen, eines davon wurde schriftlich beantwortet.

5.1.3 Stichprobenbeschreibung

Eine Auflistung der Reiseveranstalter, die sich an den Interviews beteiligt haben, ist aus Wahrung der Anonymität im Rahmen dieser Veröffentlichung leider nicht möglich. Bei konkreten Fragen hierzu kann die Autorin direkt kontaktiert werden. Die Befragung wurde in dem Zeitraum vom 15. Juli bis zum 12. August 2008 durchgeführt. Für die Auswertung (siehe Kapitel 6) sowie die Transkription (siehe Anhang CD-Rom) wurden die Veranstalter mit RV 1; RV 2 etc. durchnummeriert und als solche zitiert, die Nummerierung geschah willkürlich, um die zugesicherte Anonymität zu gewährleisten.

Tabelle 3: Interviewpartner der Reiseveranstalter-Befragung

Reiseveranstalter	Angebots-schwerpunkt*	TN i. Tj. 2005/06 (bis 31.10)**	Umsatz i. Tj. 2005/06 (Mil. €) **	Zahl der Mitarbeiter*	Kategorisierung nach Pompl (siehe Kapitel 3.2.1)
A	xxx	xxx	xxx	xxx	Sortimenter, großer mittelständischer RV
B	xxx	xxx	xxx	xxx	Spezialist, kleiner mittelständischer RV
C	xxx	xxx	xxx	xxx	Sortimenter, kleiner mittelständischer RV
D	xxx	xxx	xxx	xxx	Generalist, Großveranstalter
E	xxx	xxx	xxx	xxx	Spezialist, kleiner mittelständischer RV
F	xxx	xxx	xxx	xxx	Spezialist, kleiner mittelständischer RV
G	xxx	xxx	xxx	xxx	Sortimenter, Kleinveranstalter
H	xxx	xxx	xxx	xxx	Spezialist, kleiner mittelständischer RV

I	xxx	xxx	xxx	xxx	Sortimenter, kleiner mittelständischer RV
---	-----	-----	-----	-----	---

(Daten aus *TID 2007, passim; **fvw 2006, S. 5-18)

5.2 Datenerhebung

Der Intention der Befragung folgend, praxisorientierte Informationen zu erhalten, wurde das informatorische Interview gewählt. Es diene „der deskriptiven Erfassung von Tatsachen aus den Wissensbeständen der Befragten. In dieser Form des Interviews [... wurde] der Befragte als Experte verstanden“ (Lamnek 2005, S. 333).

Aufgrund der großen räumlichen Streuung der Reiseveranstalter wurden die Interviews telefonisch durchgeführt. Der Interviewstil war neutral bis weich. Dies bedeutet, dass der Interviewer dem Befragten mit Sympathie entgegentritt, gleichzeitig aber jegliche Beeinflussung in der Gesprächsführung vermeidet (vgl. Ders., S. 343-344).

Zu Beginn der Interviews wurde den Gesprächspartnern die zentrale Fragestellung nochmals erläutert und, falls Unklarheiten über den Begriff CSR bestanden, eine allgemeine Definition von CSR gegeben (Grünbuch Definition; siehe Kapitel 4.2). Dieses Vorgehen hat sich in den beiden Pretests als sinnvoll herausgestellt, auch in der Studie von Ernst & Young hat sich ein einheitliches Verständnis von dem Begriff bewährt (vgl. Ernst & Young AG 2008, S. 11). Zusätzlich wurde auf die Anonymität der Befragten und des Reiseveranstalters in der Auswertung hingewiesen. Außerdem wurde den Gesprächspartnern eine Transkription des Interviews zugesichert, „zur eigenen Information und Weiterverwendung“ (vgl. Seitz und Meyer 2006, S. 57) sowie zur Bestätigung, ob die Antworten in die Auswertung übernommen werden durften.

5.3 Konzeption und Zielsetzung des Leitfadens

Kennzeichnend für das problemzentrierte Interview ist ein Leitfaden, der alle dem Forscher als relevant erscheinenden Themenblöcke abdeckt und als Orientierung während der Interviews angesehen werden kann (vgl. Lamnek 2005, S. 367). Gleichzeitig gewährleisten diese teilstandardisierten Interviews dem Forscher Flexibilität bezüglich der Frageformulierung, den Nachfragestrategien und der Reihenfolge der Fragen (vgl. Hopf 2000, S. 351).

Mit der Befragung sollte erfasst werden, inwieweit Reiseveranstalter aus verschiedenen Segmenten in Deutschland CSR aktuell in ihre Unternehmenstätigkeit integrieren. Aus theoretischer Sicht war es sinnvoll, die Fragen möglichst offen zu formulieren und dem Interviewpartner eine breite Antwortmöglichkeit zu bieten. Es konnte davon ausgegangen werden, dass Reiseveranstalter generell wenig Zeit für eine Befragung haben, daher war der Zeitfaktor ein wichtiges Kriterium bei der Leitfaden-Erstellung (vgl. Seitz und Meyer 2006, S. 55). Das Interview sollte nicht länger als 30 Minuten dauern und schriftlich zu beantworten sein, falls ein Unternehmen diese Form präferieren würde.

Um dennoch das Ziel der Befragung zu erreichen und eine Vergleichbarkeit der Antworten zu gewährleisten, wurden die Fragen z. T. stark konkretisiert. Trotzdem wurde dem Experten genügend Freiraum zum Erzählen gelassen, wobei darauf geachtet wurde, subjektiven Zeitdruck zu vermeiden (vgl. ebd.).

Der Frageleitfaden setzte sich aus vier inhaltlichen Teilblöcken zusammen. Der erste Part diente dazu, den Stand der Auseinandersetzung mit CSR im Unternehmen zu erfragen und war als Einstieg in die Thematik gedacht. Der zweite Part ermittelte konkrete Aktivitäten des Reiseveranstalters, durch die sich die Experten nochmals bewusst werden sollten, was zu gesellschaftlicher Verantwortung gehören kann. Durch die vorherige Sensibilisierung für das Thema sollte im dritten Teil eine Einschätzung von CSR bei Reiseveranstaltern gegeben werden, während der vierte auf die Kommunikation über die CSR-Aktivitäten einging. Die letzte Frage dieses Themenblocks, die den Fokus auf die Ansichten zu zukünftigen Zertifizierungen legte, diente als Abschluss des Interviews. Zum Ende wurden

formale Rahmenbedingungen geklärt, die Anonymität der Datenanalyse wurde nochmals bekräftigt und die Experten hatten die Gelegenheit, Ergänzungen hinzuzufügen.

Wenn dem Experten der CSR-Ansatz überhaupt nicht geläufig war oder durch den ersten Fragenblock deutlich wurde, dass die unternehmerischen Aktivitäten nicht als solche bezeichnet werden, wurden die Fragen im Interview verallgemeinert und der Begriff CSR durch Synonyme wie *unternehmerische* oder *gesellschaftliche Verantwortung, soziale- und Umweltbelange* u. a. ersetzt. Es konnte davon ausgegangen werden, dass die meisten Experten, die sich zu einem Gespräch bereiterklären, CSR zumindest im Groben kennen würden, demnach wurde auf die Entwicklung eines alternativen Fragebogens verzichtet.

Bei der Leitfadententwicklung wurden aktuelle Studien²² zu CSR berücksichtigt, um vorhandenes Wissen in die Befragung zu integrieren sowie das eigene Wissen zu ergänzen und dadurch die eigenen Fragen zu verbessern.

Im Folgenden werden die Ziele und Inhalte der einzelnen Themenblöcke und Fragen näher erläutert.

5.3.1 Themenblock 1: Stand von CSR

Die Situation hinsichtlich des CSR-Ansatzes sollte bei dem jeweiligen Reiseveranstalter aufgezeigt werden. Wie in Kapitel 4.2 dargestellt, kann der Begriff CSR sehr weit ausgelegt werden. Das subjektive Verständnis der Experten von CSR in ihrem Unternehmen, aber auch für die gesamte Branche sollte daher ermittelt werden. In diesem Einstiegsblock wurde auch erfragt, ob die in Kapitel 4.4 behandelten Ansätze, wie ein Unternehmen die CSR-Maßnahmen kontrollieren kann, angewendet wurden.

Tabelle 4: Themenblock 1/ Stand von CSR

Nr.	Frage	Übergeordnete Fragestellungen und Ziele
1.	Was bedeutet Corporate Social Responsibility (CSR) in Ihrem Unternehmen?	<ul style="list-style-type: none"> • Den allgemeinen Wissensstand über CSR erfahren. • Ist CSR ein Thema bei dem RV? • Wird der Begriff im Unternehmen verwendet?

²² Institut für ökologische Wirtschaftsforschung : *Stand und Perspektiven unternehmerischer Verantwortung in Deutschland* (Hoffmann und Gebauer 2007); KATE et al. (2008): *'Corporate Social Responsibility' CSR in der Tourismuswirtschaft*; Ernst & Young AG (2008): *Verantwortung und Entrepreneurship*.

2.	Was gehört für Sie zu einer erfolgreichen Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung bei Reiseveranstaltern?	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Verallgemeinerung auf alle RV sollen die als notwendig erachteten Inhalte und Handlungen eines CSR-orientierten RV herausgefunden werden. • Diese Frage wurde gestellt, wenn zu Frage 1 wenig geantwortet wurde.
3.	Wie wird in Ihrem Unternehmen sichergestellt, dass die CSR-Maßnahmen angewendet werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es ein internes Kontrollsystem, um die Maßnahmen zu prüfen und evtl. nach außen kommunizieren zu können, wie z. B. Berichtswesen, CSR-Beauftragter, Maßnahmenkatalog, Kodizes? • Wo liegen die Unternehmensschwerpunkte?

5.3.2 Themenblock 2: Aktivitäten bei Reiseveranstaltern

Um der zentralen Fragestellung dieser Arbeit näher zu kommen, wurden detaillierte Fragen bezüglich des Engagements der Reiseveranstalter gestellt. Weitere konkrete Fragen (wie Frage Nummer sechs, siehe Tabelle 5) wären sinnvoll gewesen, um in die Tiefe gehen zu können und die tatsächlichen Handlungen der Reiseveranstalter herauszufinden. Dies wurde auch von Angela Giraldo, stellvertretende Geschäftsführerin von KATE, in einem persönlichen Gespräch auf dem GATE e. V. Symposium *CSR im Tourismus* in Hamburg am 09.05.2008 empfohlen. Wegen der o. g. notwendigen Kürze des Fragebogens konnte dies leider nicht umgesetzt werden.

Tabelle 5: Themenblock 2/ Aktivitäten bei Reiseveranstaltern

Nr.	Frage	Übergeordnete Fragestellungen und Ziele
4.	Welche Aktivitäten (Projekte), die über die gesetzlichen Regelungen hinausgehen, führt Ihr Unternehmen durch?	<ul style="list-style-type: none"> • Durch die Nachfrage nach konkreten Handlungen soll deutlich werden, ob der RV bezüglich seiner gesellschaftlichen Verantwortung Aktionen unterstützt und in welchen Bereichen Schwerpunkte gesetzt werden (lokal oder in Destinationen, passt es strategisch zum Geschäftsfeld? etc.).
5.	Welche sozialen und ökologischen Kriterien wenden Sie bei der Auswahl Ihrer Geschäftspartner in den Zieldestinationen an?	<ul style="list-style-type: none"> • Sind bspw. faire Arbeitsbedingungen oder Umweltstandards ein Auswahlkriterium? • Werden CSR-Kriterien nur für das eigene Unternehmen herangezogen, oder wird auch die Lieferkette kritisch betrachtet? • Nutzen RV ihre Marktposition im positiven Sinne?
6.	Stellt der Mindestlohn für die Angestellten im Hotel xy ein Kriterium für eine Zusammenarbeit mit dem Hotel dar?	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Frage nach der Auswahl von Geschäftspartnern. • Konkrete Frage nach einer Handlung entsprechend dem CSR-Ansatz.

5.3.3 Themenblock 3: Einschätzung von CSR

Die theoretischen Abhandlungen der Motivation für CSR von Unternehmen sowie dessen Kritik in Kapitel 4.5 wurden in diesem dritten Themenkomplex bei den Reiseveranstaltern abgefragt.

Tabelle 6: Themenblock 3/ Einschätzung von CSR

Nr.	Frage	Übergeordnete Fragestellungen und Ziele
7.	Worin sehen Sie die Hauptschwierigkeiten von CSR?	<ul style="list-style-type: none"> • Risiken von CSR herausfinden. • Welche Kritik gibt es an dem Konzept? • Warum wird CSR möglicherweise nicht in dem befragten Unternehmen angewendet?
8.	Worin besteht Ihre Motivation, als Unternehmen soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen?	<ul style="list-style-type: none"> • Die Beweggründe für gesellschaftliches Engagement herausfinden.

5.3.4 Themenblock 4: Kommunikation

Eine wichtige Frage für die vorliegende Arbeit ist die Überlegung, ob einige Unternehmen aufgrund von positiven Marketingeffekten punktuell unternehmerische Verantwortung übernehmen. Ein Hauptkriterium des CSR-Ansatzes ist die Implikation der unternehmerischen Tätigkeit ins Kerngeschäft (siehe Kapitel 4.2). In diesem Frageblock soll der Standpunkt der Experten zu dieser Thematik geklärt werden. In den ersten drei Themenkomplexen werden subjektive Einschätzungen und Fakten zu CSR abgefragt. Durch diese Sensibilisierung können die folgenden Fragen etwas kritischer formuliert werden, wobei dennoch auf eine neutrale Haltung geachtet wurde, um den Experten, bzw. den Veranstalter nicht das Gefühl einer Anklage zu geben.

Tabelle 7: Themenblock 4/ Kommunikation

Nr.	Frage	Übergeordnete Fragestellungen und Ziele
9.	Wie wird CSR den Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern gegenüber kommuniziert?	<ul style="list-style-type: none"> • Wird das CSR-Engagement transparent gemacht? • Werden die Mitarbeiter in den Prozess integriert? • Werden die Leistungserbringer von dem Engagement in Kenntnis gesetzt und agiert der RV hier als Vorbildfunktion?
10.	Was soll damit vorrangig erreicht werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist das Ziel der Kommunikation (z. B. Reputation)?

11.	Kritiker des CSR-Ansatzes behaupten, einige Unternehmen nutzen CSR nur für einen positiven Marketingeffekt. Wie sehen Sie das?	<ul style="list-style-type: none"> • Kann CSR für greenwashing benutzt werden? • Da nicht der RV direkt nach seiner Handhabung diesbezüglich befragt werden kann, wird die Frage abstrahiert, um das Thema auf einer objektiveren Ebene ansprechen zu können.
12.	Der Ansatz von CSR besagt, dass die Maßnahmen in das Kerngeschäft integriert werden. Was bedeutet gesellschaftliches Engagement im Kerngeschäft für Ihr Unternehmen?	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern wird CSR in die Unternehmenstätigkeit integriert? • Wird das Konzept nur punktuell angewendet oder ist es fester Bestandteil in den Unternehmensentscheidungen?
13.	In die Zukunft gedacht: Wie könnte eine mögliche Zertifizierung von CSR-Engagement aus Sicht Ihres Unternehmens aussehen, damit Sie sich daran beteiligen würden?	<ul style="list-style-type: none"> • Da es bisher noch keine reine CSR-Zertifizierung für Unternehmen gibt, soll herausgefunden werden, welche Aspekte einem RV wichtig wären, um bei einer Zertifizierung teilzunehmen. • Wie soll der Standard einer solchen Zertifizierung aussehen (z. B. weiche oder harte Kriterien)? • Zum Abschluss eine zukunftsweisende Frage, da CSR von immer mehr Unternehmen angewendet und in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.

5.4 Datenerfassung und -auswertung

Um die Datenerfassung während des gesamten Gesprächs zu gewährleisten, wurden die Experten um die Erlaubnis zur Verwendung eines Tonbandgerätes gebeten. Es war geplant, unmittelbar nach dem Interview ein Postskriptum anzufertigen, falls Zusatzinformationen vor und nach der Tonbandaufzeichnung gegeben wurden (vgl. Lamnek 2005, S. 391). Von Interesse waren weitere Anmerkungen zu der Thematik des Experten nach Beendigung des Interviews sowie Besonderheiten der Interviewsituation. Dies war nicht notwendig, da keine thematischen Ergänzungen gemacht wurden. Die Tonbandaufzeichnungen wurden mit Hilfe des *Computerprogramms F4 3.0.3* (dr. dresing & pehl GmbH, Marburg) zu einem Transkript verarbeitet. „Pausen, Stimmlagen sowie sonstige parasprachliche Elemente [waren] nicht Gegenstand der Interpretation“ (Mayer 2008, S. 47), daher wurde auf jegliche Vermerke dieser Art verzichtet und nur der Inhalt des Gesprächs transkribiert. Um den Lesefluss zu erleichtern, werden grammatikalische Fehler und Dialekte sprachlich vereinheitlicht. Um die Anonymität der Veranstalter zu gewährleisten, wurden alle Aussagen, die Rückschluss auf den Interviewpartner geben könnten, durch eckige

Klammern ersetzt. Die transkribierten Interviews sind im Anhang CD-Rom Datenerfassung zu finden.

Als Auswertungsverfahren wurde die in der qualitativen Forschung bevorzugte „interpretativ-explikative“ Form der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt (vgl. Lamnek 2005, S. 402). „Das Ziel der Inhaltsanalyse ist die systematische Bearbeitung von Kommunikationsmaterial“ (Mayring 2000, S. 486), mit den Vorteilen, dass „das Verfahren durchsichtig, nachvollziehbar, [und] leicht erlernbar“ (Ders., S. 474) sei.

Zunächst wurden alle nicht verwendbaren Textstellen wie unvollständige Aussagen, Wiederholungen und Ausschmückungen gekürzt und die Fragen und Antworten in die Reihenfolge des Leitfadens geordnet um die Auswertung zu vereinfachen. Daraufhin wurden zu jeder Frage die wesentlichen Aussagen in einer Tabelle zusammengefasst. Die Antworten der einzelnen Interviewpartner wurden kodiert und alle Tabellen auf ihre Vollständigkeit hin mit den Transkriptionen verglichen. Diese Antworttabellen haben sich im Laufe der Auswertung als Basismaterial bewährt.

Folgende Schritte wurden nach dem Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. 2007, S. 60) angewendet:

1. Bestimmung der Analyseeinheiten
2. Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen
3. Generalisierung der Paraphrasen
4. Reduktion durch Selektion
5. Reduktion durch Bündelung
6. Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem
7. Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

Das folgende Beispiel in Tabelle 8 zeigt die Auswertung anhand der ersten Frage, welche Bedeutung CSR bei dem jeweiligen Reiseveranstalter hat. Die Spalte *RV* zeigt die Kodierung des jeweiligen Veranstalters, die Spalte *Paraphrase* den Auszug der Textpassage, teilweise leicht gekürzt. Unter *Generalisierung* wird die erste Verallgemeinerung vollzogen, die in den Kategorien zusammengefasst werden. In dem

zweiten Reduzierungsschritt in Tabelle 9 wurde das erste Kategoriensystem nochmals generalisiert und zu neuen Aussagen zusammengestellt. Anhand der Kodierung kann bis zur letzten Generalisierung verfolgt werden, welcher Reiseveranstalter zu welcher Kategorie gehört.

Tabelle 8: Beispiel für die 1. Reduktion mittels einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse für Frage 1.

RV	Paraphrase	Generalisierung	Kategorie
RV 1	Sofern das wirtschaftlich machbar ist, soziale Verantwortung tragen.	Soziale Verantwortung, wenn wirtschaftlich machbar	<i>K1</i> Soziale und ökologische Verantwortung (RV1, RV 3, RV 4, RV 5, RV 6, RV 7)
RV 1	Verantwortlich in den Zielen und mit Mitarbeitern (MA)	Verantwortung in Zielen und für MA	
RV 1	Das was vor Ort eingenommen wird, soll auch vor Ort bleiben ist uns ganz wichtig.	Wertschöpfungseffekt für Zielregion	
RV 1	Mit Mensch und Natur nachhaltig umgehen.	Soziale und ökologische Verantwortung	<i>K2</i> Verantwortung für Mitarbeiter (RV 1, RV 3, RV 4, RV 7,)
RV 2	Im Zusammenhang mit Firma zu CSR noch nichts gehört.	kein Thema	
RV 2	Betriebsvereinbarung wird verbessert oder ausgearbeitet.	Betriebsvereinbarungen	<i>K3</i> Gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter, aber nicht über die gesetzlichen Maßnahmen hinausgehend (RV 2, RV 8)
RV 3	Verantwortungsbewusstsein vorhanden.	Verantwortungsbewusstsein	
RV 3	Verantwortung ist in Unternehmensleitlinien für bestimmte Fragestellungen, die außerhalb des eigentlichen Geschäftsfeld liegen, festgeschrieben.	Themen außerhalb des Geschäftsfeldes in Unternehmensleitlinien festgehalten	<i>K4</i> Verantwortung für den Standort (RV 5, RV 7)
RV 3	Soziale Verantwortung, also Gesamtgesellschaftliche, und Verantwortung für die Umwelt.	Soziale und ökologische Verantwortung	
RV 3	Bestandteil unserer grundsätzlichen Unternehmensphilosophie.	Integriert in Unternehmensleitbild	<i>K5</i> Verantwortung für Zieldestinationen übernehmen (RV1, RV 7)
RV 3	Spezielle soziale Maßnahmen für MA, was über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus geht.	Spezielle soziale Maßnahmen für MA	
RV 4	Sicherung der Arbeitsplätze	Sicherung der Arbeitsplätze	<i>K6</i> Verantwortung für gesamtes Produkt (RV 4, RV 5)
RV 4	Ausbildung und Weiterbildung	Bildung	
RV 4	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	
RV 4	Qualität, Lebensqualität	Qualität	

RV 4	Qualität nach Außen für den Verbraucher.	Qualität für Verbraucher	K7 Allgemeines Verantwortungsbewusstsein übernehmen (RV 3, RV 6)
RV 4	Thema Ökologie, gerade als Bahnveranstalter.	Ökologie	
RV 5	Verbindung mit unserem Umweltmanagementsystem, also Umwelt- und soziale Verantwortung.	Soziale und ökologische Verantwortung	K8 Soziale Verantwortung wenn es wirtschaftlich machbar ist (RV 1)
RV 5	Im Leitbild verankert.	Integriert in Leitbild	
RV 5	Erstreckt sich auf den Standort als auch auf das gesamte Produkt Reisen, soweit möglich.	Für Standort und Produkt Reise	K9 Verantwortung ist in das Leitbild integriert (RV 3, RV 5, RV 9)
RV 6	Beschäftigung mit CSR seit vielen Jahren.	Seit langem Thema	
RV 6	Eigene Abteilung für Umwelt und Soziales.	Abteilung Umwelt und Soziales	K10 Ökologische Verträglichkeit (RV 4, RV 7)
RV 6	Unternehmerische Verantwortung als größeres Unternehmen auf breiter Front sehen und wahrnehmen.	Verantwortung als größeres Unternehmen sehen und wahrnehmen	
RV 7	Sowohl in den Destinationen, aber auch hier in Deutschland.	Für Destinationen und Standort	K11 Kein Thema im Unternehmen (RV 2, RV 8)
RV 7	Verantwortlich, sowohl sozial als auch ökologisch, handeln.	Soziale und ökologische Verantwortung	
RV 7	Ressourcenverbrauch im U. minimieren.	Ressourcenverbrauch minimieren	K12 Seit langem Thema (RV 6, RV 9)
RV 7	In den Reiseländern die Kultur der Leute achten.	Kultur der Bereisten achten	
RV 7	Vor Ort ein Einkommen sichern, das nicht ausbeuterisch ist.	Faire Einkommenssicherung im Reiseland	K13 CSR ist eine Selbstverständlichkeit (RV 9)
RV 7	Vor Ort ökologisch verträglich verhalten.	Ökologische Verträglichkeit	
RV 7	Die Reiseländer für die zukünftigen Generationen so lassen, wie sie sind bzw. nichts zerstören.	Zukunft der Reiseländer sichern	
RV 8	Gibt es noch nicht, das ist noch nicht ein spruchreifes Thema.	Kein Thema	
RV 8	Es gibt einzelne Ansätze die in Richtung CSR gehen.	Vereinzelte Ansätze	
RV 8	Verträgliche Regelungen für die MA finden und da halt eben Bedürfnisse berücksichtigen.	Faire Arbeitsbedingungen	
RV 8	Ein ganz schwieriges Thema im Moment, weil es noch nicht zur Diskussion stand und man es vielleicht unbewusst zum Teil abdeckt, aber die Begrifflichkeit an sich nicht thematisiert.	CSR wird nicht thematisiert	

RV 9	CSR war, schon bevor es den Ausdruck gab, fest als Handelsmaxime im Unternehmensleitfaden verankert.	Seit langem in Unternehmensleitfaden integriert	
RV 9	CSR als Selbstverständlichkeit sehen.	Selbstverständlichkeit	

Tabelle 9: Beispiel für die 2. Reduktion mittels einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse für Frage 1.

Kategorie	Generalisierung	Reduktion
<i>K1</i> CSR im Kern des Unternehmens verankern und vorgegebene Ziele erfüllen und kontrollieren (RV 1, RV 5)	CSR im Kerngeschäft implizieren und vorgegebene Ziele erfüllen und kontrollieren (RV 1, RV 5)	<i>K1</i> CSR im Kerngeschäft implizieren und vorgegebene Ziele erfüllen und kontrollieren (RV 1, RV 5)
<i>K2</i> Die Umweltbelastungen verringern (RV 2)	Die Umweltbelastungen verringern (RV 2)	<i>K2</i> Inhaltliche Themen: <ul style="list-style-type: none"> • Umweltbelastungen minimieren (RV 2) • Soziales Engagement in den Zielländern (RV 5) • Mitarbeiterverantwortung übernehmen (RV 2, RV 8)
<i>K3</i> Soziales Engagement in den Zielländern (RV 5)	Soziales Engagement in den Zielländern (RV 5)	
<i>K4</i> Die Leistungspartner in die CSR-Performance integrieren (RV 6, RV 9)	Die Leistungspartner in die CSR-Performance integrieren (RV 6, RV 9)	<i>K3</i> Kommunikation nach innen und außen, dabei die Leistungspartner in die CSR-Performance integrieren (RV 6, RV 9)
<i>K5</i> Regelmäßigen Kundenaustausch über das Produkt führen (RV 6, RV 9)	Kommunikation nach innen und außen (RV 6, RV 9)	
<i>K6</i> CSR Bedeutung bei Reiseveranstaltern unbekannt (RV 8)	CSR Bedeutung bei Reiseveranstaltern unbekannt (RV 8)	<i>K4</i> CSR Bedeutung bei Reiseveranstaltern unbekannt (RV 8)
<i>K7</i> Gesellschaftliche Verantwortung, besonders für die Mitarbeiter, übernehmen (RV 2, RV 8)	Mitarbeiterverantwortung übernehmen (RV 2, RV 8)	
<i>K8</i> Kommunikation nach innen und außen (RV9)	Kommunikation nach innen und außen (RV 9)	<i>K5</i> Keine Angaben (RV 3, RV 4, RV 7)
<i>K9</i> Keine Angaben (RV 3, RV 4, RV 7)	Keine Angaben (RV 3, RV 4, RV 7)	

Die gesamte Auswertung der Daten ist im Anhang CD-Rom Datenauswertung nachzulesen.

6 Ergebnisse: Umsetzung von CSR auf dem Reiseveranstalter-Markt

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews vorgestellt sowie am Ende jedes Themenblocks interpretiert und zusammengefasst. Dabei werden die Antworten mit der jeweiligen Codierung aus der Transkription des Reiseveranstalters versehen, um die Resultate der qualitativen Interviews so transparent wie möglich zu gestalten. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass von den Teilnehmern dieser Studie nicht auf den Gesamtmarkt der deutschen Reiseveranstalter geschlossen werden kann.

6.1 Stand von CSR

6.1.1 Verständnis von CSR im Unternehmen

CSR bedeutet für die meisten der befragten Reiseveranstalter die Übernahme von Verantwortung im Sinne der Nachhaltigkeit, wobei diese in die Unternehmensleitlinien impliziert werden (*RV1, RV3, RV4, RV5, RV6, RV7*). Diese Verantwortung wurde hauptsächlich für den Standort in Deutschland als wichtig erachtet (*RV1, RV3, RV4, RV5, RV7*). Zwei der Interviewpartner beziehen diese Aussage nur auf vertragliche Regelungen für die Mitarbeiter, die Maßnahmen gehen, laut der Experten, nicht über die gesetzlichen Regelungen hinaus (*RV2, RV 8*). Auch für die Zielregionen, in denen die Veranstalter operieren, gelte es, verantwortlich zu handeln (*RV1, RV7*).

Explizit wurde CSR von drei Interviewpartnern als langjähriges Thema innerhalb der Unternehmensentwicklung bezeichnet und ist im Grundsatz des Unternehmens verankert (*RV3, RV5, RV9*). Zwei der befragten Veranstalter gaben an, dass CSR in der Firma kein Thema sei und sie auch keine gesellschaftliche Verantwortung, die über die gesetzlichen Regelungen hinaus gehe, übernehmen (*RV2, RV8*).

6.1.2 Gesellschaftliche Verantwortung bei Reiseveranstaltern

Auf die Frage, was theoretisch zu einer erfolgreichen Umsetzung von CSR bei Reiseveranstaltern generell gehören würde, gaben zwei der Experten an, dass CSR im Kerngeschäft impliziert werden müsse und das Unternehmen vorgegebene Ziele erfüllen und kontrollieren soll (RV1, RV5). Inhaltliche Schwerpunkte sollen hierbei auf der Minimierung von Umweltbelastungen (RV2), auf der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern im Unternehmen selbst (RV2, RV8) sowie auf einem generellen sozialen Engagement in den Zielregionen liegen (RV5).

Ein wesentlicher Aspekt liege auf der Kommunikation der Ziele nach innen und außen, wobei die Leistungspartner in die CSR-Performance integriert werden sollen (RV6, RV9). Einem Veranstalter war bis zu dem Zeitpunkt des Interviews eine Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung bei Reiseveranstaltern nicht bewusst (RV8).

6.1.3 Kontrolle der CSR-Maßnahmen

Eine Überprüfung und Berichterstattung der CSR-Maßnahmen findet bei den Veranstaltern hauptsächlich durch intern formulierte Kriterien und Handlungsweisungen sowie durch allgemeine Berichte statt (RV1, RV3, RV4, RV5, RV6, RV7, RV9), zwei dieser Veranstalter verfassen regelmäßig einen Nachhaltigkeitsbericht²³ (RV5, RV7). Einige Experten erfüllen einzelne Kerninhalte des CSR-Berichtsstandards zu der Überprüfung der CSR-Maßnahmen wie z. B. ein Geschäftsbericht oder ein Unternehmensleitbild (Unternehmensportrait; siehe hierzu die Aufzählung in Kapitel 4.4.1). Zwei Veranstalter haben keine internen Kriterien, die in Richtung Nachhaltigkeit gehen, aufgestellt (RV2, RV8).

Weitere Maßnahmen der Veranstalter werden tabellarisch dargestellt.

²³ Diese sind auf den entsprechenden Internetseiten oder auf Nachfrage der Öffentlichkeit zugänglich. Eine intensive Auseinandersetzung mit den Berichten wäre sinnvoll, würde den Rahmen dieser Arbeit jedoch überschreiten.

Tabelle 10: Sicherstellung der CSR-Maßnahmen

Maßnahme	Beispiel	Anwendung bei RV
Mitgliedschaft bei Reiseverbänden	DRV und/ oder TOI	RV4, RV5, RV6
Management-zertifizierung/ Kodizes	ISO 9001, ISO 14001 (siehe Kapitel 4.4.2)	RV3, RV5
	spezielle Zertifizierung für Transportwesen	RV2, RV3
	EMAS, ECPAT (siehe Kapitel 4.4.2 und 4.4.3)	RV4, RV5
	interne Richtlinien	RV5
	keine Kodizes o. Ä.	RV1, RV7, RV8
Verantwortlichkeit	CSR-Beauftragter	RV7
	kein CSR-Beauftragter, aber in andere Abteilung integriert	RV1, RV3, RV4, RV5, RV6, RV9
	keine Verantwortungsbereiche formuliert	RV2
Kontrolle	Zielländer durch Mitarbeiter und Kunden	RV1, RV3, RV5
	interne Kontrolle	RV5
	gewünscht ist externe Prüfung und Zertifizierung	RV7
	keine Priorität auf Maßnahmenformulierung, Geschäftstätigkeit ist wichtiger	RV8

6.1.4 Zusammenfassung

Eine Kenntnis des CSR-Konzeptes ist bei den meisten der befragten Veranstalter vorhanden und wird von sieben der neun Unternehmen auch umgesetzt. Hierbei wurden soziale wie ökologische Aspekte gleichermaßen genannt. Das Verständnis deckt sich weitestgehend mit der in Kapitel 4.2 vorgestellten Interpretation der Europäischen Kommission.

Deutlich ist die Betonung der Verantwortung am Standort, wobei die Mitarbeiter hier einen wichtigen Moment darstellen. Lediglich zwei der Experten formulierten die Übernahme von Verantwortung gegenüber den Zielgebieten, diese geringe Nennung ist erstaunlich, da das eigentliche touristische Produkt dort produziert und konsumiert wird.

Nur drei der Interviewpartner gaben an, CSR sei seit langem in der Unternehmensphilosophie verankert. Ein Grund für diese geringe Zahl könnte in der Begrifflichkeit von Corporate Social Responsibility liegen. Auch wenn die Veranstalter eine ähnliche Auffassung des Konzeptes zeigten, bezeichneten die wenigsten ihr Engagement als solches und verwendeten vorzugsweise den Begriff Nachhaltigkeit. Wie in Kapitel 2.1 sowie der Abbildung 10: Überschneidung von CSR und Nachhaltigkeit

aufgezeigt wurde, beschäftigte sich die Nachhaltigkeit lange Zeit vordergründig mit den Umweltbelangen. Die Betonung auf *Social* in der Begrifflichkeit könnte bei den Veranstaltern tendenziell zu Nachhaltigkeit als Begriff führen, besonders da das Thema Umwelt im Tourismus eine entscheidende Grundlage für den Erfolg darstellt. Allerdings sind auch die zwei Veranstalter zu nennen, die keine über den verpflichtenden Rahmen hinausgehende verantwortliche Unternehmensführung für sich in Anspruch nehmen.

Einem der Befragten war die Bedeutung von CSR in der Tourismusbranche bis zum Zeitpunkt dieser Studie nicht bewusst. Ein Grund dafür kann auch in der fehlenden Bekanntheit des Untersuchungsgegenstandes CSR in der Tourismusbranche liegen. Daher ist davon auszugehen, dass die an der CSR-Thematik interessierten Veranstalter im Grundsatz dem Nachhaltigkeitsleitbild zustimmen und danach agieren.

In Bezug auf die häufige Formulierung von Kriterien und Handlungsanweisungen wird deutlich, dass das Bewusstsein des Bestehens eines Handlungsbedarfs bezüglich sozialen und ökologischen Dimensionen weit verbreitet ist. Außerdem kann dies als Ausdruck interpretiert werden, welche Bedeutung nachhaltige Entwicklung bzw. CSR im Hinblick auf das Marketing und die Außenwirkung generell einnimmt. Bei der Überprüfung dieser Ziele vertrauen die meisten Unternehmen auf interne Kontrollsysteme innerhalb ihrer Organisation und bei den Leistungspartnern in den Zielen in Bezug auf die Wahrnehmung von Mitarbeitern oder Kunden. Wenn es aber darum geht, die Ziele transparent zu gestalten und extern überprüfen zu lassen, zeigt sich ein anderes Bild. Nur drei der befragten Unternehmen haben sich freiwillig zertifizieren lassen oder Umwelt- und Sozialkodizes unterschrieben.

Ein wichtiges Kontrollinstrument in der CSR-Performance ist der CSR-Beauftragte. Die meisten Reiseveranstalter haben allerdings die Verantwortung einer anderen Abteilung zugeordnet und nur ein Unternehmen hat explizit einen CSR-Verantwortlichen beauftragt. Da die genannten Abteilungen meist im Bereich Umwelt- oder Qualitätsmanagement angesiedelt sind, wird eine Priorität in diesen Aspekten deutlich, wobei die ganzheitliche Betrachtungsweise von CSR dabei zu kurz zu kommen scheint.

Generell ist zu bemerken, dass es sehr schwierig ist, für den Tourismussektor konkrete zu Ergebnissen führende Informationen zu erhalten, da der Markt durch die Konzernzusammenschlüsse und die Unterteilung in Tochterunternehmen und Franchise Unternehmen schwer zu überschauen ist. Aussagen, die ein Mutterkonzern macht, gelten nicht automatisch für alle Tochterunternehmen, obwohl es möglich ist, dass diese sich auf die Aktivitäten des Konzerns beziehen (vgl. KATE et al. 2008, S. 7). An dieser Studie haben u. a. zwei Tochterunternehmen und vier Mutterkonzerne teilgenommen, wobei in dieser Arbeit nicht kontrolliert werden konnte, inwiefern die befragten Experten nur für ihren Betrieb oder für andere Tochter- oder Mutterunternehmen sprachen.

6.2 Aktivitäten bei Reiseveranstaltern

6.2.1 Engagement der Veranstalter

Das Ausmaß der gesellschaftlichen Tätigkeiten, welche über die gesetzlichen Regelungen hinausgehen, weisen bei den Veranstaltern starke Unterschiede auf. Diese gehen von keinen initiierten Projekten oder Aktivitäten (*RV2, RV8*) über viele eigene ökologische und soziale Projekte, die hauptsächlich in den Zielgebieten durchgeführt werden (*RV6, RV7*) bis hin zu eigenen Foundationen der Veranstalter, die eine breite Projektförderung zu Themen wie Entwicklungshilfe, Projektförderung im humanitären Bereich, im Umwelterhalt und im Kulturerhalt unterhalten (*RV5, RV9*). Ein Veranstalter beginnt derzeit mit der konkreten Unterstützung eines zielgruppenspezifischen Sozialprojektes an dem Standort des Unternehmens (*RV1*). Die Aktivitäten der Reiseveranstalter reichen von der Unterstützung von Schulen über Baumbepflanzungsaktionen bis hin zum Erhalt von Ausgrabungsstätten. Wichtig ist es festzuhalten, dass die meisten Projekte konkret in den Zielregionen durchgeführt werden, um so einen Mehrwert für die Umwelt und die Bevölkerung vor Ort zu schaffen. Auf eine detaillierte Auflistung der konkreten Projekte wird an dieser Stelle verzichtet, da diese den Rahmen der Arbeit überschreiten würde. Die Projekte können auf den jeweiligen Internetseiten der Veranstalter nachgelesen werden.

Wichtig seien die Zusammenarbeit und die Projektteilnahme bei NGOs, wobei schwerpunktmäßig ökologische Organisationen unterstützt würden (*RV4, RV6*). Das

Umweltthema wird besonders in den Schulungen für Mitarbeiter und Vertriebspartner integriert, außerdem werden ökologische Regionen vorwiegend unterstützt (RV4). Als weitere Aktivitäten wurden die Mitarbeiterförderung und Unterstützung von allgemeinen Weiterbildungsmaßnahmen als wichtig erachtet (RV3).

Ein wesentliches Ziel sei die Dialogförderung in Zielgebieten zum Thema Nachhaltiger Tourismus (RV3, RV6), aber auch allgemein den Leistungspartnern Informationen zu diesem Thema zu verschaffen und Hilfestellungen bei der Umsetzung zu bieten (RV6).

6.2.2 Auswahl der Geschäftspartner

Die Formulierung von Einkaufskriterien gilt als wichtig und ist bei knapp der Hälfte der Interviewpartner vorhanden (RV1, RV3, RV4, RV5). Als ökologische Kriterien wurden Müllvermeidung (RV1, RV3) sowie allgemeiner Umweltschutz (RV3, RV7, RV9) genannt. Für jeweils ein Drittel der Befragten galten faire Arbeitsbedingungen (RV1, RV4, RV7) und die Unterstützung von einheimisch geführten, kleinen Leistungspartnern (RV1, RV7, RV9) als relevante soziale Kriterien. Für einen Veranstalter ist die konsequente Ablehnung von Kinderprostitution entscheidend (RV6). Dieser betont jedoch, dass er keine weiteren nachhaltigen Einkaufskriterien aufstelle, da die Vorgabe von Kriterien bei Partnern von großen Veranstaltern nicht durchführbar sei.

Eine Missachtung der vom Veranstalter vorgegebenen Kriterien könne bis hin zum Vertragsende mit den Leistungspartnern führen (RV1, RV5, RV6, RV9). Es wurde jedoch vorbehalten eingewendet, dass an die Partner nachhaltige Empfehlungen gegeben werden können, ein westlicher Standard jedoch nicht erwartet werden kann (RV1, RV3, RV5). Zwei der Veranstalter erwarten von ihren Partnern, dass diese ihre eigenen Kriterien formulieren (RV6, RV9). Bei zwei Unternehmen wurden keine ökologischen oder sozialen Auswahlkriterien aufgestellt (RV2, RV8).

6.2.3 Mindestlohn der Angestellten als Auswahlkriterium

Die Frage nach dem Mindestlohn ist als konkrete Frage zur Überprüfung der vorherigen Aussagen zu sehen. Im Gegensatz zu der oben dargestellten Ansicht der Experten, Einkaufskriterien seien wichtig für eine Zusammenarbeit, stellt der Mindestlohn bei der Auswahl der Hotelpartner bei den meisten Veranstaltern kein Kriterium dar. Es sei weder eine rechtliche noch praktische Möglichkeit vorhanden, diesen Aspekt zu kontrollieren (RV1, RV2, RV3, RV4, RV6). Die Veranstalter haben das Beispiel der Überprüfung des Mindestlohns auf die gesamte Leistungskette übertragen und für den Tourismus als sehr schwierig bewertet. Dennoch wird bei auffälligem Fehlverhalten der Vertragspartner dieses durch die Reiseveranstalter thematisiert (RV1, RV5, RV6, RV9). Zwei der Experten besitzen Vertrauen in eine faire Arbeitsweise ihrer Partner (RV1, RV9) und stellen daher keine konkreten Forderungen diesbezüglich. Für zwei der Veranstalter ist der Mindestlohn hingegen ein sehr wichtiger Faktor für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit (RV5, RV7).

6.2.4 Zusammenfassung

Auffallend ist die weite Diskrepanz bei den Veranstaltern bezüglich der Durchführung von Projekten. Teilweise wird die Projektunterstützung professionell betreut, andere initiieren keine Projekte. Knapp die Hälfte der befragten Tourismusunternehmen weist eine vielfältige Projektförderung auf. Die Handlungsfelder liegen meist in Bereichen, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen oder in Zukunft relevant werden können (z. B. Aufbau von Naturschutzgebieten am Standort und in den Zielgebieten).

So stellen die Projekte einen Mehrwert für die Bevölkerung und Umwelt dar, können aber auch in das Marketing des Reiseveranstalters integriert werden (durch Projektbesichtigungen mit den Touristen vor Ort oder durch die Aufnahme in Werbemaßnahmen). Von der Öffentlichkeit wird eine punktuelle Projektunterstützung zum Teil als greenwash-Methode bewertet und die moralische Überzeugung der Unternehmen in Frage gestellt (wie z. B. durch *LobbyControl*, vgl. Müller 2007, passim). Die befragten Veranstalter betonten die moralisch und ethische Motivation und wiesen darauf hin, der Marketingeffekt sei nur als ein positiver Nebeneffekt zu verstehen. Um hier mehr Aufschluss zu erhalten, wäre eine konsequente Betrachtung der einzelnen Leitbilder und

Berichte der Unternehmen, der Öffentlichkeitsarbeit und der tatsächlichen Überprüfung der Projekte im Rahmen einer anderen Untersuchung notwendig.

Dennoch kann festgehalten werden, dass die Priorität der Aktivitäten in den Zielländern liegt und somit eine punktuelle Verantwortung durchaus übernommen wird. Dieses Erkenntnis widerspricht jedoch der Feststellung aus dem ersten Themenblock (siehe Kapitel 6.1.1 und 6.1.4), dass die meisten Veranstalter wenig Verantwortung für die Zielgebiete übernehmen. Es lässt sich interpretieren, dass die reine Projektförderung, wie sie von einigen Veranstaltern in den Zielgebieten durchgeführt wird, dennoch nicht von den Experten als ganzheitliches gesellschaftliches Engagement betrachtet wird, sondern nur einen Teilaspekt von CSR darstellt.

Die Geschäftspartner werden von vier der befragten Veranstalter u. a. anhand von sozialen und ökologischen Einkaufskriterien ausgewählt. Andere erachten einzelne Aspekte wie Umweltschutz oder faire Arbeitsbedingungen als wichtig, aber nur vier der Veranstalter würden extreme Verstöße gegen die eigene Unternehmensphilosophie als Anlass für den Ausstieg aus der Zusammenarbeit sehen.

Somit deckt sich die tatsächliche Auswahl der Partner nur zum Teil mit den Empfehlungen der TOI, für eine nachhaltige Produktgestaltung eine enge Zusammenarbeit mit den Partnern anzustreben, wie es im Kapitel 3.1 beschrieben wurde.

Die konkrete Frage nach dem Mindestlohn der Angestellten als Auswahlkriterium wurde von sieben der Veranstalter als nicht realisierbar eingeschätzt. Durch diese Aussage wird im Vergleich mit den Antworten nach den ökologischen und sozialen Einkaufskriterien deutlich, dass ein Bewusstsein der Notwendigkeit von Kriterien besteht, bei der Umsetzung aber die rechtlichen und praktischen Möglichkeiten fehlen. Hier wird erneut die Komplexität der Zulieferkette im Tourismus deutlich.

6.3 Einschätzung von CSR

6.3.1 Schwierigkeiten für Reiseveranstalter

Eine Schwierigkeit bei der Umsetzung von CSR bei Reiseveranstaltern wurde der Kontrolle der Maßnahmen zugeordnet, besonders in den Zielgebieten selbst (*RV5, RV6*). Weitere Faktoren, die kritisch bewertet wurden, waren der hohe zeitliche Aufwand und ein enormer Kostenfaktor (*RV3, RV7*) aber auch die generelle Schwierigkeit mit dem Umgang der großen Komplexität der Thematik (*RV1, RV6*). Ein Schwachpunkt wurde in der Begrifflichkeit von CSR an sich gesehen, da dieser nicht in die deutsche Sprache zu übertragen sei (*RV1*). Es wurde auch angemerkt, dass die Gefahr bestehe, bei einer verstärkten Kommunikation von CSR, des greenwashings bezichtigt zu werden (*RV3*). Zwei der Veranstalter sahen in der Umsetzung von CSR keine Schwierigkeiten (*RV2, RV9*), wobei bei dem ersten zu beachten ist, dass eine CSR-Performance in dem Unternehmen nicht stattfindet.

6.3.2 Motivation für eine Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung

Die feste Verankerung von ethischen und moralischen Ansichten in den Unternehmen wurde als Hauptmotivation für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung bezeichnet (*RV1, RV3, RV5, RV7, RV9*). Auch die Erfüllung des nachhaltigen Grundgedankens (*RV1, RV3, RV4, RV5, RV6*) und die generelle Übernahme von Verantwortung dem Gastland gegenüber (*RV4, RV5, RV6, RV7, RV8²⁴*) waren genannte Motive. Ein anderer Beweggrund war das Ziel des Abbaus von Fremdenfeindlichkeit in den Zielländern, aber auch in dem Entsendeland durch die Förderung von Völkerverständigung (*RV5*). Weniger idealistische Motive, dafür die Geschäftstätigkeit betreffend, waren die Sicherung der unternehmerischen Zukunft plus die Steigerung der Produktqualität (*RV4, RV6*) sowie der Wunsch nach einem Reputationsgewinn durch das Engagement (*RV1, RV2²⁵, RV3, RV4*). Hierzu zählten auch die Ziele, den Kundenerwartungen zu entsprechen und Vertrauen zu schaffen (*RV1, RV3, RV4, RV5*).

²⁴ Dieser Veranstalter hat hier hypothetisch überlegt, was eine Motivation für Reiseveranstalter darstellen könnte, da er kein eigenes Engagement aufweist.

²⁵ siehe Fußnote 24

6.3.3 Zusammenfassung

Die Reiseveranstalter benannten nur wenige Schwierigkeiten bezüglich der Umsetzung von CSR, die sich aber größtenteils mit denen in Kapitel 4.5 decken. Ein besonderer Fokus liegt laut der Experten bei der schwierigen Kontrolle der Zielgebiete. Darüber hinaus wird die erwähnte Problematik mit der Verwendung des Begriffs thematisiert. Dies könnte Aufschluss darauf geben, warum die meisten der Veranstalter ihre Berichterstattung und ihr Engagement weiterhin unter Nachhaltigkeit deklarieren und nicht explizit als CSR bezeichnen. Des Weiteren wird diese Feststellung durch die Befürchtung der Experten unterstützt, des greenwashens bezichtigt zu werden, wie es durch Anschuldigungen von NGOs geschieht (bspw. durch die Erklärung von Bern: CSR-Abteilungen seien hoch gerüstete Kommunikationsabteilungen; siehe Kapitel 4.5).

Das unternehmerische Engagement erfolgt häufig aus ethisch-moralischen Beweggründen und soll damit nur zweitrangig als Management-Tool eingesetzt werden. Die Mehrheit der befragten Reiseveranstalter betonen, dass sie ihre Verantwortung gegenüber einer nachhaltigen Entwicklung des Tourismus schon seit langem in die Unternehmenstätigkeit impliziert haben, von daher lässt sich auf eine lange Tradition des Engagements schließen und ist nicht als Modeerscheinung zu bewerten. Interessant ist festzustellen, dass für die Motivation des Engagements nicht die Frage nach dem generellen Marketingeffekt von CSR im Vordergrund steht, sondern der Wunsch nach positiver Reputation, im Besonderen gegenüber den Kunden, sehr häufig genannt wird.

6.4 Kommunikation

6.4.1 Kommunikation gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern

Die Kommunikation mit den Stakeholdern wurde überwiegend als wichtig bewertet und auf verschiedenen Ebenen kommuniziert. Allgemeine Öffentlichkeitsarbeit sowie Werbemittel (z. B. Kataloge, Flyer) und das Internet sind die meistgenannten Möglichkeiten, um generell über das unternehmerische Engagement zu informieren (*RV1, RV5, RV6, RV7, RV9*). Weitere Möglichkeiten, wie CSR transparent gemacht wird, werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Tabelle 11: Kommunikationsmittel

Kunden	Geschäftspartner	Mitarbeiter
Informationsbroschüre (RV5, RV9)	Allgemeine Informationen (RV3)	Inhouse-Mitteilungen (RV3, RV6, RV9)
Besuch von Projekten auf Reisen (RV5)	Newsletter und Geschäftsbericht (RV 5)	Prozessintegration (RV6, RV7, RV9)
Nachhaltigkeitsbericht auf Nachfrage (RV5, RV7)		Schulungen (RV4)

Zwei der Veranstalter gaben an, die Kunden nicht explizit zu informieren, da der Werbeeffect des Engagements für sie keine Priorität hat (RV3, RV7). Die Kunden würden generell kaum Marktdruck bezüglich des gesellschaftlichen Engagements ausüben, jedoch erwarten sie ein nachhaltiges Produkt, ohne dies ausdrücklich zu formulieren (RV6). Jedoch sei die Kommunikation des Engagements im Geschäftsreiseverkehr wichtiger als im Individualtourismus, da große Firmen in ihrem Geschäftsreiseetat immer häufiger auf die CSR-Performance der Reiseveranstalter achten (RV4). Allgemein habe sich der Dialog und die Kommunikation mit den Stakeholdern in den letzten Jahren intensiviert (RV6). Von zwei Veranstaltern wurden keine Angaben zur Kommunikation gemacht (RV2, RV8).

6.4.2 Vorrangiges Ziel der Kommunikation

Eine Sensibilisierung für die Thematik bei den Stakeholdern wurde als eines der Hauptziele der Kommunikation genannt (RV1, RV4, RV5, RV9). Außerdem soll das Verantwortungsbewusstsein des Veranstalters gezeigt werden (RV1, RV3) und insbesondere den Kunden gegenüber transparent gestaltet werden (RV1, RV5, RV7). Durch den Dialog mit den Stakeholdern will ein Veranstalter generelle Lösungen für Probleme finden (RV6). Keine Angaben hierzu machten wiederum zwei Veranstalter (RV2, RV8).

6.4.3 Marketingeffekt

Von den meisten Veranstaltern wurde dem CSR-Engagement ein starker positiver Marketingeffekt zugesprochen (RV1, RV2, RV4, RV5, RV8), einer stufte den zu erwartenden Effekt jedoch als relativ gering ein (RV6). Von drei Veranstaltern wurde klar formuliert, dass CSR zum greenwashen des Unternehmens beitragen könne (RV2, RV5, RV8). CSR

ausschließlich für einen positiven Marketingeffekt nutzen zu wollen, jedoch im Endeffekt nicht nach dem Konzept zu handeln, wurde indessen als kritisch bewertet, da dies schnell von den immer reiseerfahreneren Kunden erkannt und geahndet würde (*RV1, RV5, RV9*). Drei der Experten machten in diesem Zusammenhang deutlich, dass ihr Engagement nicht als Marketinginstrument genutzt wird (*RV3, RV6, RV7*). Ein anderer Interviewpartner bezeichnete die Kommunikation an sich als einzige Möglichkeit, CSR im Endeffekt wirksam durchführen zu können (*RV9*).

6.4.4 CSR im Kerngeschäft

Die Grundsätze von CSR werden von den meisten der befragten Veranstalter in jedem Tätigkeitsfeld automatisch angewandt (*RV1, RV3, RV5, RV6, RV7, RV9*), zwei erklärten, dass in diesem Bereich noch Verbesserungsbedarf bestehe (*RV4, RV8*), von einem Veranstalter gab es keine Angaben zu diesem Thema (*RV2*). Zusätzlich zu der Integration in das Kerngeschäft wurde auch die Integration von den Stakeholdern als wichtiger Moment einer erfolgreichen Integration von CSR verstanden (*RV1, RV7, RV9*).

6.4.5 Zukünftige Zertifizierung

Ein generelles Interesse an einer CSR-Zertifizierung war bei drei der Befragten vorhanden, unter anderem mit den Schwerpunkten internes Management und Ökologie (*RV4, RV5, RV7*). Dagegen sagten zwei Experten deutlich, dass kein Interesse an einer Zertifizierung ihrer Unternehmensführung bestehe und sie Zeit und Geld lieber in Projektarbeiten investieren würden (*RV6, RV9*). Es müsse somit vorab der Kosten-Nutzen Faktor einer Zertifizierung für das Unternehmen abgewogen werden (*RV6*). Für einen Veranstalter ist eine Zertifizierung weniger interessant, da schon genügend in dieser Richtung vorhanden sei, großes Interesse bestünde aber an einer damit einhergehenden Beratung bezüglich CSR für das Unternehmen (*RV3*). Der Feststellung, es gäbe noch keine CSR-Zertifizierung, widersprachen zwei Experten, da sie in anderen Zertifizierungsprozessen Teile der CSR schon abgedeckt sahen (*RV5, RV6*).

Folgende Kriterien sollte eine CSR-Zertifizierung laut der Experten erfüllen:

- Kein hoher Arbeitsaufwand und wirtschaftliche Machbarkeit (*RV1, RV3, RV5*)
- Ehrlich und vergleichbar durch Beobachtung der Geschäftsprozesse durch externe Prüfer (*RV1, RV4, RV5, RV7*)
- Beitrag zur Reputation (*RV7*)
- Hoher Anspruch der Kriterien und keine einzelnen Produkte zertifizieren, wie es bei Fair Trade gerade angedacht ist (*RV1*)
- Nur einzelne Produkte zertifizieren, da nicht für gesamtes Unternehmen möglich (*RV8*)

Problematisch an einer Zertifizierung sei, dass international einheitliche Maßstäbe fehlen würden (*RV6, RV8*), die Vielzahl der Labels im Tourismus zu Verwirrungen führten (*RV6, RV7*) und Zertifizierungen generell hauptsächlich einem positiven Marketingeffekt dienen würden (*RV3, RV5*).

6.4.6 Zusammenfassung

Abgesehen von den gängigen Kommunikationsmitteln wie Kataloge oder Informationen auf der Internetseite werden die Stakeholdergruppen Kunden und Geschäftspartner wenig über das unternehmerische Engagement aufgeklärt. Zwei Anbieter informieren die Kunden sogar bewusst nicht über ihre Tätigkeiten, da dies als Werbestrategie eingestuft werden könnte. Da im Vorfeld einige Veranstalter erwähnt haben, dass die Mitarbeiter in der Entwicklung des Leitbildes und der Unternehmensphilosophie generell integriert sowie diverse Mittel der internen Kommunikation genutzt werden, lassen sich somit die Mitarbeiter als primäre Kommunikationszielgruppe festhalten. Dies könnte als Mitarbeiterbindung und -motivation interpretiert werden.

Da die o. g. Argumentation der Werbestrategie im Laufe der Interviews häufiger erfolgte, ist daraus zu schließen, dass viele Veranstalter befürchten, von der Öffentlichkeit negativ bewertet zu werden und einen Reputationsverlust hinnehmen zu müssen, wenn von ihrem sozialen und ökologischen Engagement berichtet wird. Der Marketingeffekt von CSR wurde von den meisten Veranstaltern als sehr hoch eingestuft, gleichzeitig distanzieren

sich einige explizit davon, dies für sich als Instrument zu nutzen. Die Möglichkeit, die CSR bietet, sich mit einzelnen Projekten ein grünes Image zu verschaffen, wurde kritisch gesehen. Es scheint noch Unsicherheit zu bestehen, wie mit der unternehmerischen Verantwortung bezüglich der Kommunikation umgegangen werden soll.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass alle befragten Veranstalter, die die Aspekte der CSR anwenden, ihr Engagement mehr oder weniger mit ihren Stakeholdern kommunizieren und dabei hauptsächlich eine Sensibilisierung für die Thematik zum Ziel haben.

Die Aussagen der Veranstalter, dass sie CSR in ihr Kerngeschäft integriert haben und die Betonung auf den Stakeholder Dialog als wichtiger Moment, decken sich mit den Kernaspekten der CSR-Definition, wie sie in Kapitel 4.2 dargestellt wurde.

Interessant ist in Hinblick auf eine zukünftige CSR-Zertifizierung, dass nur ein Drittel der Befragten Interesse daran hätte. Viele bewerten den allgemeinen Arbeitsaufwand, der mit einem Zertifizierungsprozess einhergeht, als zu groß. Erwähnenswert ist, dass die drei Veranstalter, die an einer CSR-Zertifizierung teilnehmen würden, auch den Wunsch äußerten, die Ansprüche einer Zertifizierung sehr hoch und vergleichbar zu erstellen und eine externe Prüfung für notwendig erachten. Der in dem Reporting für CSR praktizierende Reiseveranstalter (siehe Kapitel 4.4) angesprochene Wunsch der Wirtschaft nach einer freiwilligen normativen Umsetzung von CSR wird daher nur zum Teil von den befragten Unternehmen bestätigt. Unklarheiten bestanden darin, ob eine Zertifizierung von einzelnen Produkten als positiv oder sogar als einziger Schritt in Richtung Zertifizierung zu bewerten sei. Hierbei ist auch das von den Experten angesprochene Problem der verwirrenden Anzahl der vorhandenen Produktsiegel im Tourismus ein ergänzender Beitrag.

Die Aussagen der Experten decken sich mit den Erkenntnissen von KATE et al., die im Kapitel 4.4 dargestellt wurden. Eine CSR-Zertifizierung soll demnach vergleichbar und transparent sein, damit die Veranstalter ihre Glaubwürdigkeit behalten können. Es wird deutlich, dass es schon sehr viele Labels und andere Zertifizierungen auf dem Markt gibt und dadurch ist das Vertrauen durch die Veranstalter in den Nutzen gesunken. Es wird infolgedessen eine einheitliche Zertifizierung gewünscht.

7 Situation der gesellschaftlichen Verantwortung bei Reiseveranstaltern

Auf Basis der theoretischen Abhandlung und der empirischen Untersuchung erscheinen die folgenden zentralen Punkte relevant. Sie werden in diesem Kapitel diskutiert und gleichzeitig werden Empfehlungen für Reiseveranstalter formuliert:

- CSR – ein neuer Begriff für bekanntes Handeln?!
- Nachhaltige Unternehmensführung der Leistungspartner
- Intensivierung der Dialoge mit Stakeholdern und transparente Gestaltung der Verantwortung
- Umsetzung des CSR-Konzeptes

7.1 CSR – ein neuer Begriff für bekanntes Handeln?!

Theorie und Praxis haben gezeigt, dass die Themen der nachhaltigen Entwicklung im Tourismus schon lange von Bedeutung sind. Besonders in der Bewahrung von intakten Naturräumen weisen Reiseveranstalter ein direktes ökonomisches Interesse auf. Die sozialen Aspekte sind von Belang, werden aber nachrangig behandelt. Befragte Reiseveranstalter gehen davon aus, dass ein schöner Strand mit klarem Wasser, unberührte Natur und gut erhaltene Denkmäler wichtigere Verkaufskriterien bei den Touristen sind als faire Arbeitsbedingungen der Angestellten. Die Verifizierung dessen bedarf einer weiteren Untersuchung der Kunden, die diese Reisen in Anspruch nehmen oder unter veränderten Umständen buchen würden. Der Erhalt der Natur ist selbstverständlich elementar, die humanen Ressourcen, die das eigentliche touristische Produkt gestalten, sollten aber nicht weniger Beachtung finden.

Es ist festzuhalten, dass den meisten der befragten Reiseveranstalter CSR ein Begriff ist und sie auch mehr oder weniger ganzheitlich nach diesen Prinzipien wirtschaften. Dennoch scheint der Terminus bisher in der internen wie externen Unternehmenskommunikation wenig präsent zu sein. Bislang wird von Nachhaltigkeitsberichten oder Umwelt- oder Qualitätsbeauftragten gesprochen. Auch das Engagement bezüglich Projektarbeit oder betriebsinternes Engagement, welches über die gesetzlichen Regelungen hinausgeht, wird nicht unter diesem Begriff verstanden. Die Betrachtung der Internetseiten der Veranstalter

und ihr dort kommuniziertes Engagement bestätigt diese Aussage. Nur ein Veranstalter nennt seinen Geschäftsbericht *Nachhaltigkeitsbericht - CSR Reporting Initiative for Tourism* (travel-to-nature 2008).

Die Auseinandersetzung mit CSR wird hauptsächlich in die Umwelt- oder Qualitätsmanagement-Abteilung ausgelagert, wo sie gut betreut wird, aber die Gefahr besteht, dass sie wenig auf das ganze Unternehmen ausstrahlt. Vor allem die großen Anbieter haben ein Problem in der einheitlichen Gestaltung und Kommunikation, besonders als Konzern mit vielen Tochterunternehmen (vgl. Tröbinger 2005).

Die Bedeutung von CSR ist bei den meisten Unternehmen unumstritten und es gibt eine hohe Zahl an guten Beispielen der Unternehmensverantwortung. Diese wird aber generell der volkswirtschaftlichen Ebene der Nachhaltigkeit zugeordnet. Auf Unternehmerseite wird das Konzept der CSR mit dem Anspruch der Integration in das gesamte Unternehmen und den dazugehörigen Kontrollmaßnahmen wie CSR-Berichten nur teilweise angewendet. CSR existiert, wie die vielen punktuellen und ganzheitlichen Initiativen der Veranstalter dies aufzeigen. Nur wird es wenig publik gemacht.

7.2 Nachhaltige Unternehmensführung der Leistungspartner

Das touristische Produkt wird von vielen Leistungspartnern gemeinsam gestaltet (siehe Kapitel 3.1). Der Reiseveranstalter hat die Aufgabe, diese zu einem Paket zu bündeln. Um ein ganzheitliches, nachhaltiges Produkt an den Touristen verkaufen zu können, müssen somit auch die Leistungserbringer der Veranstalter gesellschaftlich verantwortlich handeln. Die Zulieferkette nimmt in der globalisierten Welt immer mehr an Bedeutung zu (vgl. Erklärung von Bern 2007, passim).

Die Befragung der Experten hat gezeigt, dass das schwer zu beeinflussende Thema Zulieferketten-Management relativ wenig beachtet wird. Einige Veranstalter formulieren Einkaufskriterien und haben Maßnahmen zur Kontrolle z. B. durch die Beobachtung der Reiseleiter in der Destination erstellt. Es lässt sich dennoch feststellen, dass die meisten Kriterien schwerpunktmäßig bei einer umweltfreundlichen Betriebsführung liegen, die sozialen Aspekte sind zweitrangig.

Veranstalter begründen diese Problematik mit der schwierigen Umsetzung in konkreten Fragen z. B. nach dem Mindestlohn. Es ist fraglich, warum dies kaum als wichtiges Kriterium angewendet wird. Ein Grund könnte eine einhergehende Produktverteuerung für den Reiseveranstalter sein, wenn er auf einen Mindestlohn besteht. Dennoch können die Reiseveranstalter heterogene Einkaufsentscheidungen treffen und meistens aus einer Vielzahl von touristischen Angeboten wählen (siehe Kapitel 3.2.2). Hier besteht auf Seiten der Veranstalter Handlungsbedarf, um bezüglich der sozialen Aspekte auch bei den Leistungspartnern Standards zu setzen. Sie könnten prinzipiell den Dialog mit den Geschäftspartnern ausbauen und regelmäßig über das eigene Engagement kommunizieren, außerdem könnten mehr Einkaufskriterien erstellt und diese bei dem Hoteleinkauf konsequent beachtet werden. Die Reiseveranstalter gaben an, dass die rechtlichen Möglichkeiten nicht ausreichen würden. Hier ist die fehlende unternehmerische Eigeninitiative zu bemängeln und es könnten mehr Regulierungen und Maßnahmen vom Staat gefordert werden. Um faire Arbeitsbedingungen seitens der Partner der Reiseveranstalter fördern und gewährleisten zu können, wäre als Einkaufskriterium das Thema Gewerkschaften denkbar, durch die soziale Rahmenbedingungen bei den Angestellten im Zielland wie Mindestlohn und Arbeitszeiten reguliert werden. Es könnte sich für den Veranstalter die Frage stellen, ob die Angestellten Gewerkschaften beitreten dürfen und ob die Betriebe Angestelltenorganisationen zulassen.

Bei den Ansprüchen der Öffentlichkeit an die Unternehmen, wie bspw. faire Arbeitsbedingungen nach den ILO-Kernarbeitsnormen einhalten (siehe Tabelle 2) oder ökologisch verträglich in den Destinationen zu agieren, ist jedoch zu bedenken, dass die Bedingungen in der Zielregion beachtet werden sollten. Der westliche Standard kann nicht uneingeschränkt übertragen werden.

Eine wichtige Maßnahme, um Standards auch in den Zulieferbetrieben aufrecht zu erhalten, ist eine enge Zusammenarbeit und Kommunikation mit den Partnern. Durch Konferenzen, Informationen etc. kann der Reiseveranstalter ein Bewusstsein und möglicherweise auch ein Umdenken der Partner erreichen. Eine Hotelcheckliste (wie sie z. B. von *RV6* erwähnt wurde) und die Kontrolle der Betriebe durch Mitarbeiter und Kunden sind erste gute Ansätze. Aber nur wenn strategische Partnerschaften geschaffen und die Partner durch

Wissenstransfer und Beratungsangebote gebieft werden, kann das Ziel eines nachhaltigen Produktes erreicht werden.

7.3 Intensivierung der Dialoge mit Stakeholdern und transparente Gestaltung der Verantwortung

Bezogen auf die Kommunikation der CSR-Aktivitäten lässt sich festhalten, dass die Reiseveranstalter eine der wichtigsten Stakeholdergruppen, nämlich die Mitarbeiter, bereits möglichst weit in den Prozess integrieren. In Hinsicht auf ihre Leistungsträger (z. B. Hoteliers) und Kunden, aber auch in der Zusammenarbeit mit NGOs, ist noch Handlungspotenzial vorhanden. Mit einer intensiveren Einbeziehung dieser Gruppen könnte der Veranstalter Imageschäden vorbeugen und seine Attraktivität als Geschäftspartner steigern.

Generell wäre eine stärkere Kooperation aller Akteure (besonders NGOs, Regierungen und Tourismusunternehmen) für eine nachhaltige Tourismusentwicklung wichtig. Um das Thema CSR global kommunizieren und möglicherweise einige einheitlich rechtliche Kriterien formulieren zu können, wäre eine internationale Tourismusministerkonferenz denkbar, bei der die Chancen und Handlungsfelder des CSR-Konzeptes vorgestellt und diskutiert werden. Nur wenn auf höchster Ebene der Dialog voran getrieben wird, können sich die einzelnen Unternehmen aktiver an dem Prozess beteiligen und profitieren.

Die befragten Reiseveranstalter kommunizieren ihr Engagement z. T. sehr professionell mit den Stakeholdern. Andere halten sich wiederum zurück, da sie nicht verdächtigt werden wollen, ihr Engagement aus reinen Marketingzwecken durchzuführen. Um dieser Unsicherheit entgegen zu wirken und das hohe Potenzial einer positiven Kommunikation zu erreichen, empfiehlt es sich, entgegen der generellen Berufung der Wirtschaft auf die Freiwilligkeit (vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung 2006, S. 16) vergleichbare Standards einzuführen. Aus den Ergebnissen dieser Studie kann vermutet werden, dass einige der Reiseveranstalter ihr Engagement selbstbewusster nach Außen kommunizieren würden, wenn sie eine externe Überprüfung vorweisen könnten. Wenn die freiwillige Übernahme von Verantwortung vergleichbar wäre, hätten Kritiker weniger Grund, zu hinterfragen, ob es sich nur um Schönfärberei handelt.

Eine Studie von Hotwire (vgl. KarmaKonsum 2008) bestätigt, dass die Kommunikation über die unternehmerischen Tätigkeiten, besonders gegenüber den Kunden, noch verstärkt werden könne. Laut dieser Studie decken ca. 20 Prozent der Pressemitteilungen führender Unternehmen in Europa eine *grüne Kommunikation* ab. In Deutschland liegen die Unternehmen mit 7,6 Prozent im Vergleich zu fünf anderen Ländern auf dem letzten Platz. Desweiteren würden 70 Prozent der europäischen Verbraucher grüne Produkte eines Unternehmens (bei gleichem Preis) einem konventionellen vorziehen.

Bei einer Zertifizierung von Reiseveranstaltern empfiehlt es sich, diese flexibel auf die Unternehmensgröße anzupassen. Die Inhalte müssen gleich sein, ein Generalist muss jedoch sehr viel aufwändiger begutachtet werden (inkl. Tochterunternehmen) als ein kleiner mittelständischer Betrieb. Wenn die Wirtschaft keine Vergleichbarkeit schafft, besteht die Gefahr eines Vertrauensverlustes seitens der Öffentlichkeit. Die Studie hat gezeigt, dass viele Veranstalter Richtlinien zur Erstellung des Berichtswesens begrüßen, aber kaum einer nutzt die bisherigen Kriterien der GRI (siehe Kapitel 4.4.1). Es ist zu vermuten, dass die GRI Richtlinien zu komplex für kleine und mittelständische Unternehmen sind. Jetzt bleibt abzuwarten, wie die Resonanz der Tourismusindustrie auf den 2008 veröffentlichten Leitfaden *CSR-Reporting im Tourismus* von KATE et al. sein wird. Da die CSR-Performance bei vielen Reiseveranstaltern noch ausbaufähig ist, bietet sich eine erweiterte Beratung (wie es von RV 3 in Kapitel 6.4.5 gewünscht wurde) durch die Zertifizierungsstellen (z. B. ISO) an, um weitere Handlungsfelder und Potenziale der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung zu erschließen.

Durch die theoretische Auseinandersetzung mit der touristischen Leistungskette (siehe Kapitel 3.1) und den Zertifizierungen und Produktsiegeln (siehe Kapitel 4.4.2 und 4.4.3) sowie den Aussagen der Reiseveranstalter zu der Frage nach zukünftigen Zertifizierungen (siehe Kapitel 6.4.5) erscheint es schwierig, den gesamten Reiseveranstalter bezüglich seines CSR-Engagements zu zertifizieren. Es werden zu viele verschiedene Produkte in unterschiedliche Länder mit mannigfachen Partnern von einem Veranstalter angeboten. Eine Kontrolle ist bei dieser Vielfalt kaum möglich. Der Reiseveranstalter kann sich für seinen Standort zertifizieren lassen, in seiner Produktkette muss aber zwischen den Angeboten unterschieden werden und nur einzelne Reisen sollten ausgezeichnet werden.

Das geplante Fair Trade Label für den Tourismus (siehe Fußnote, S. 67) stellt hier eine gute Möglichkeit dar, um dieses Siegel als Kaufentscheidungshilfe für den Kunden nutzen zu können. Desweiteren ist es förderlich, um sich so von den Konkurrenten, die meist das gleiche oder ein ähnliches Produkt im Angebot haben, in Bezug auf die Nachhaltigkeit unterscheiden zu können.

Eine These von Knörzer (vgl. 2008b) besagt bezüglich der geplanten ISO 26000 (CSR-Standard; siehe Kapitel 4.4.2), die wahrscheinlich 2010 verabschiedet wird, dass kurze Zeit später eine CSR-Zertifizierung folgen wird. Daraufhin würde die Wahl der Unternehmen auf genau diese zertifizierten Betriebe fallen. Dieser These wird von einem der befragten Reiseveranstalter (*RV4*) bezüglich der CSR-Performance auf dem Geschäftsreise-Markt eine wichtige Bedeutung zugesprochen. Auch die *fvw* (vgl. Jürs 2007, S. 38-39) sieht eine wachsende Bedeutung in sozial- und ökologisch verträglichen Geschäftsreisen. Es sprechen somit einige Aspekte für externe unabhängige Audits und eine systematische Verankerung von CSR im Managementsystem der Betriebe.

Wenn keine oder wenig unternehmerische Verantwortung von den Reiseveranstaltern übernommen wird, sollten sie sich hüten, einem formulierten Engagement dann nicht auch die notwendigen Taten folgen zu lassen. Gerade bei der Formulierung eines Engagements richtet sich der Blick der kritischen Öffentlichkeit auf die Unternehmenstätigkeiten. Mit einer Anerkennung des greenwashens ist nicht zu rechnen, dafür jedoch umso mehr mit einer endgültigen Abkehr der Konsumenten (vgl. Beschorner und Vorbohle 2008, S. 107; Wippermann 2008, S. 80).

7.4 Umsetzung des CSR-Konzeptes

Es ist festzuhalten, dass CSR nur dann funktionieren kann, wenn sich Vorteile für den Reiseveranstalter ergeben.

Auf die Frage nach der Form des Engagements steht klar das Sponsoring von Projekten in den Zielregionen und am Standort im Mittelpunkt. Weiteres Engagement verschiedenster Handlungsfelder, wie sie in Kapitel 4.3 beschrieben sind, werden zu ca. 50 Prozent von den Unternehmen realisiert. Darunter fielen in der Befragung, wenn auch nur vereinzelt,

Mitarbeiterförderung oder die Bevorzugung von lokalen, eigentümergeführten Unternehmen. Es besteht somit in allen der vier Teilbereiche *Menschenrechte und Arbeitsschutz*, *Lokale Gemeinschaften*, *Umweltverträglichkeit* sowie *ökologische und soziale Produktentwicklung* als auch *Geschäftspartner*, *Zulieferer* und *Verbraucher* Potenzial, um weitere Möglichkeiten der unternehmerischen Verantwortung auszuschöpfen.

Es lassen sich folgende Richtlinien für Reiseveranstalter konstatieren:

- strategische Ausrichtung von CSR im Unternehmen
- Nachhaltige Produktentwicklung/ Wertschöpfungskette
- Kooperation und Befähigung der Leistungsträger (in der Zulieferkette)
- Kundensensibilisierung
- Implementierung eines Nachhaltigkeits-Berichtswesens

Entscheidend ist für CSR-aktive Unternehmen, entsprechende Ansätze weiter in die Geschäftsprozesse und in das Management zu integrieren. Sie müssen darauf achten, den Prozess weiterhin voran zu treiben und sich nicht auf die bisher durchgeführten Maßnahmen zu verlassen. Für die Veranstalter, die CSR noch nicht strategisch in ihr Management mit aufgenommen haben, gilt es, die positiven Effekte einer unternehmerischen Verantwortung auf die Wertschöpfung und die Stakeholder zu verstehen, um diese in Zukunft besser nutzen zu können.

8 Fazit und Ausblick

Corporate Social Responsibility bezieht sich auf das Kerngeschäft des Reiseveranstalters und fokussiert die Bedingungen, unter denen touristische Leistungen produziert werden. Alle Bereiche des unternehmerischen Handelns sollen eine sozial gerechte und ökologisch verträgliche Maxime erreichen.

Dieses Verständnis von CSR hat sich in der vorliegenden Auseinandersetzung mit der Reiseveranstalter-Branche bestätigt. Es lässt sich festhalten, dass ein Großteil der befragten Unternehmen mit dem Konzept vertraut ist und teilweise danach agiert. Mit dieser Arbeit konnte erfolgreich gezeigt werden, welche Bedeutung der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung in der Tourismusindustrie zugeschrieben werden muss und welche Vorteile dies für alle Beteiligten mit sich bringt.

Der erste Teil der Arbeit diene einem generellen Verständnis von dem Verhältnis zwischen Nachhaltigkeit (im Tourismus), Reiseveranstaltern und dem Konzept der CSR, welches Möglichkeiten zur Umsetzung von nachhaltigen Entscheidungen auf Unternehmensebene bietet. Eine wichtige Erkenntnis war es, die besondere Bedeutung der Leistungserbringer in der touristischen Kette zu verstehen und diese von den Reiseveranstaltern intensiver in den Prozess der nachhaltigen Produktgestaltung zu integrieren. Die Freiwilligkeit gilt in der CSR als entscheidender Faktor, gleichzeitig ist aber eine Notwendigkeit der Transparenz gegeben, um allen Stakeholdern gegenüber glaubwürdig entgegenzutreten zu können. Einige Veranstalter bestätigten diese Ansicht in dem empirischen Teil dieser Arbeit und machten deutlich, dass die Freiwilligkeit gewissen normativen Regeln unterstellt werden sollte.

Der zweite Teil sollte somit die theoretischen Erkenntnisse in der Praxis überprüfen, ergänzende Ansichten von Experten demonstrieren und aufzeigen, inwieweit gesellschaftliche Verantwortung bei Reiseveranstaltern praktiziert wird. Es lässt sich festhalten, dass das Engagement sehr variiert. Ein Drittel der befragten Veranstalter scheinen das CSR-Konzept tatsächlich in ihr Kerngeschäft und unternehmerisches Handeln impliziert zu haben. In vier Unternehmen wird punktuell agiert, dabei sind viele gute Ansätze zu erkennen, doch weist das System dieser Veranstalter Schwachstellen auf. Zwei der befragten Unternehmen weisen kein gesellschaftliches Engagement vor. Da die

Teilnahme an dieser Studie freiwillig war, kann angenommen werden, dass der prozentuale Anteil von Veranstaltern ohne gesellschaftliches Engagement in einer repräsentativen Studie weitaus höher ausfallen würde, da davon ausgegangen wird, dass sich tendenziell Veranstalter an einer solchen Studie beteiligen, die im Grundsatz die abgefragten Kriterien erfüllen.

Es kann dennoch festgehalten werden, dass CSR den Veranstaltern in unterschiedlicher Ausgestaltung durchaus vertraut ist, sie dem Konzept einen hohen Stellenwert einräumen, generell sensibel für dieses Thema sind, sie aber durchaus weitere Handlungsmöglichkeiten für die eigene Umsetzung sehen. Somit ist das Ziel dieser Arbeit, zu erforschen, ob und inwieweit Reiseveranstalter auf dem deutschen Markt nachhaltige Entscheidungen im Sinne von CSR treffen, erreicht worden. Die Annahme, CSR würde hauptsächlich für einen positiven Marketingeffekt genutzt werden, hat sich mit dieser Studie nicht bestätigt.

Der Ausblick für CSR lässt trotz einer recht positiven Bilanz durch diese Studie viel Handlungspotenzial offen. Die Unternehmen sind gefordert, ihrem Engagement mehr Transparenz zu verschaffen und insbesondere in der Leistungskette auf mehr soziale und ökologische Belange zu bestehen, diese durch einen intensiven Austausch zu kommunizieren, weiter zu entwickeln und auch zu kontrollieren. Es bedarf mehr rechtlicher Möglichkeiten und internationaler Vereinbarungen für einen fairen globalen Wirtschaftsaustausch. Die Reiseveranstalter sind gefordert, ihre unternehmerische Verantwortung als zentrale Position zwischen den Akteuren auf dem Tourismussektor wahrzunehmen. Zukünftig gilt es umso mehr, sich den Problemen des 21. Jahrhunderts zu stellen und nicht nur durch punktuelle Unterstützung von einzelnen sozialen oder ökologischen Projekten eine Lösung zu erwarten. Global operierende Unternehmen wie die Reiseveranstalter müssen auch globale Verantwortung ihres unternehmerischen Handels übernehmen und dieses weiter ausbauen.

Für die Untersuchung eines recht unberührten Themas wie das Vorliegende wäre es sinnvoll gewesen, weitere detaillierte Fragen wie die nach dem Mindestlohn zu formulieren. Jedoch ist dies mangels vorheriger Studien nicht möglich gewesen, da zunächst die Basis der Thematik, was Reiseveranstalter unter CSR verstehen und inwieweit sie dieses Thema in die unternehmerischen Tätigkeiten integrieren, erforscht wurde.

Im Hinblick auf weitere Forschung dieses spannenden und aktuellen Bereichs würden sich zusätzliche Erhebungen anbieten. Best-Practice Beispiele könnten hierbei näher beleuchtet werden, um den Wissensaustausch zu verstärken. Auf Seiten der Kunden wäre es interessant, inwieweit sie unternehmerische Verantwortung der Reiseveranstalter, die über das punktuelle Sponsoring hinausgeht, wahrnehmen und durch ihre Kaufentscheidung honorieren würden.

In Bezug auf wissenschaftliche Literatur sind ethische und nachhaltige Themen im Tourismus vielfach behandelt worden, auch das Konzept der CSR weist zunehmend mehr Publikationen auf. Es fehlt aber an praktischen Leitfäden speziell für die Tourismusindustrie in Bezug auf CSR, um die Marktchancen der Unternehmen, die sich in der Ausgestaltung ihrer Angebote im Sinne der CSR bieten, für sich zu erschließen.

Abschließend kann davon ausgegangen werden, dass CSR künftig eine noch bedeutendere Rolle im Tourismus erhalten wird als bisher und einige deutsche Reiseveranstalter dies bereits erkannt haben.

Anhang

Leitfaden für die Interviews

Einführung:

- Vorstellung (Name, Institution, Diplomarbeit)
- Darlegung der Ziele der Befragung → hier kurz erklären, was unter CSR verstanden wird:

CSR als Konzept, bei dem die freiwillige Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung auf Basis der sozialen Belange und Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit integriert werden.

Ziel der Befragung

Eine Bestandsaufnahme der Implikation von Corporate Social Responsibility (CSR) bei Reiseveranstaltern

- Um die Verwendung eines Tonbandes bitten (Das transkribierte Interview muss gegengezeichnet werden, um die E-Mail Adresse bitten.
- Auf die Anonymität der Befragung verweisen

I. Stand von CSR

1. Was bedeutet Corporate Social Responsibility (CSR) in Ihrem Unternehmen?
2. Was gehört für Sie zu einer erfolgreichen Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung bei Reiseveranstaltern?
3. Wie wird in Ihrem Unternehmen sichergestellt, dass die CSR-Maßnahmen angewendet werden? (*Internes Kontrollsystem: Berichtswesen, CSR-Beauftragter, Maßnahmenkatalog, Kodizes*)

II. Aktivitäten bei Reiseveranstaltern

4. Welche Aktivitäten (Projekte), die über die gesetzlichen Regelungen hinaus gehen, führt Ihr Unternehmen durch?

5. Welche sozialen und ökologischen Kriterien wenden Sie bei der Auswahl Ihrer Geschäftspartner in den Zieldestinationen an?
6. Stellt der Mindestlohn für die Angestellten im Hotel xy ein Kriterium für eine Zusammenarbeit mit dem Hotel dar?

III. Einschätzung von CSR

7. Worin sehen Sie die Hauptschwierigkeiten von CSR?
8. Worin besteht Ihre Motivation, als Unternehmen soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen?

IV. Kommunikation

9. Wie wird CSR den Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern gegenüber kommuniziert?
10. Was soll damit vorrangig erreicht werden?
11. Kritiker des CSR-Ansatzes behaupten, einige Unternehmen nutzen CSR nur für einen positiven Marketingeffekt. Wie sehen Sie das?
12. Der Ansatz von CSR besagt, dass die Maßnahmen in das Kerngeschäft integriert werden. Was bedeutet gesellschaftliches Engagement im Kerngeschäft für Ihr Unternehmen?
13. In die Zukunft gedacht: Wie könnte eine mögliche Zertifizierung von CSR-Engagement aus Sicht Ihres Unternehmens aussehen, damit Sie sich daran beteiligen würden?

V. Formale Rahmenbedingungen

- Ergänzungen von Experten?
- Position des Gesprächspartners im Unternehmen
- Für das Interview bedanken und nochmal auf Anonymität hinweisen.

Literaturverzeichnis

AMEROPA. (2008). Portrait und Presse. [online] Erhältlich unter: <http://www.ameropa.de/frontend/handle?loadContent=/deutsch/unternehmen/portraitstartseite/document/index.jsp> [Stand 15.08.2008].

Arbeitskreis Tourismus & Entwicklung. (o. J.). Schema Netzwerk der Akteure im internationalen Tourismus. [online] Erhältlich unter: <http://www.akte.ch/index.php?id=75> [Stand 22.05.2008].

Bach, S. (2008). Corporate Social Responsibility in der Europäischen Union - eine Frage von Sein oder Nichtsein. In M. Schmidt; T. Beschorner (Hrsg.), Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. 2. Auflage (S. 115- 124). München: Hampp Verlag.

Bassen, A.; Jastram, S.; Meyer, K. (2005). Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 6/2, S. 231-236.

Baumgartner, C. (2002). Bewertungsmöglichkeiten von Nachhaltigkeit im Tourismus. [online] Erhältlich unter: www.cic-wildlife.org/uploads/media/Baumgartner_Bewertung_von_Nachhaltigkeit_im_Tourismus_2002_ge.pdf [Stand: 03.09.2008].

Baumgartner, C. (2005). Nachhaltigkeit im Tourismus als regionale Herausforderung - weltweit. o. O.: Seminarunterlagen zu der Vorlesung "Tourismuspolitik", Hochschule Bremen.

Becker, C.; Job, H.; Witzel, A. (1996). Tourismus und nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und praktische Ansätze für den mitteleuropäischen Raum. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Bertelsmann Stiftung. (2005). Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. [online] Erhältlich unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbc/SID-0A000F0A-60951923/bst/xcms_bst_dms_15645__2.pdf [Stand 06.08.2008].

Bertelsmann Stiftung. (2008). Das CSR-ABC. [online] Erhältlich unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbc/SID-0A000F0A-60951923/bst/xcms_bst_dms_14683_19080_2.pdf [Stand 06.08.2008].

Beschorner, T.; Vorbohle, K. (2008). Neue Spielregeln für eine (verantwortliche) Unternehmensführung. In: M. Schmidt; T. Beschorner (Hrsg.), Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship (S. 105-111). München: Rainer Hampp Verlag.

BMU. (2006). Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.

Brown, F.; Hall, D. (2006). *Tourism and Welfare. Ethics, Responsibility and Sustained Well-being*. Wallingford: CAB International.

Burschel, C.; Losen, D.; Wiendl, A. (2004). *Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung*. München: Oldenbourg Verlag.

Classen, O. (2007). Multis im Waschsalon. In: *EvB-Magazin*, 7/1, S. 2.

CSD. (1999). CSD-7 Report. [online] Erhältlich unter: <http://www.un.org/esa/sustdev/mgroups/csd7decisions.htm> [Stand 05.07.2008].

Deutscher Bundestag. (1998). Abschlußbericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltigen zukunftsfähigen Entwicklung": Konzept Nachhaltigkeit - vom Leitbild zur Umsetzung. [online] Erhältlich unter: <http://dip.bundestag.de/cgi-bin/getdokg?s=++bt+d+13/11200> [Stand 24.06.2008].

Deutscher ReiseVerband. (2007). *Fakten und Zahlen zum deutschen Reisemarkt 2007*. Berlin.

econsense. (2008). *CSR und Nachhaltigkeit*. [online] Erhältlich unter: http://www.econsense.de/_CSR_INFO_POOL/_csr_nachhaltigkeit/index.asp [Stand 04.07.2008].

Erklärung von Bern. (2007), *Saubere Sprüche, dreckige Hände - Wie Rhetorik und Realität beim Thema Unternehmensverantwortung auseinanderklaffen*. *EvB-Magazin*, 7/1.

Ernst & Young AG. (2008). *Verantwortung und Entrepreneurship. Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand (Studie)*. [online] Erhältlich unter: [http://www.ey.com/Global/assets.nsf/Germany/Studie_Verantwortung_2008/\\$file/Verantwortung_2008.pdf](http://www.ey.com/Global/assets.nsf/Germany/Studie_Verantwortung_2008/$file/Verantwortung_2008.pdf) [Stand 15.07.2008].

Europäische Kommission. (2001). *Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. [online] Erhältlich unter: http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=de&type_doc=COMfinal&an_doc=2001&nu_doc=366 ed. [Stand 10.06.2008].

Europäische Kommission. (2006). *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss. Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden*. [online] Erhältlich unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:DE:PDF> ed. [Stand 10.06.2008].

Freyer, W. (2000). *Ganzheitlicher Tourismus. Beiträge aus 20 Jahren Tourismusforschung*. Dresden: Forschungsinstitut für Tourismus.

- Freyer, W.** (2006). *Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. 8. überarbeitete und aktualisierte Aufl. München: Oldenbourg Verlag.
- Friedl, H.** (2002). *Tourismusethik. Theorie und Praxis des umwelt- und sozialverträglichen Fernreisens*. Bd. 3. München: Profil-Verlag.
- fvw.** (2006). Rangfolge und Marktanteile der Veranstalter 2005/06. In: *Beilage zur fvw International: Dokumentation Deutsche Veranstalter '06*. 31/06, S. 4-18.
- Gebeco.** (2008). *Verantwortung*. [online] Erhältlich unter: <http://www.gebeco.de/verantwortung> [Stand 15.08.2008].
- Glocalist - Daily News.** (2008). WWF und "forum anders reisen" kooperieren. [online] Erhältlich unter: http://www.glocalist.com/index.php?id=20&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2782&tx_ttnews%5Bcat%5D=1&cHash=dd19b63f9f [Stand 25.08.2008].
- Glocalist Review.** (2008). IBM-Studie. Richtiges CSR bringt richtigen Gewinn. In: *Glocalist Review*, Ausgabe 189-190, S. 5.
- GRI.** (2006). Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. [online] Erhältlich unter: [http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/Language German.htm](http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/Language%20German.htm) [Stand 05.08.2008].
- Grober, U.** (1999). Der Erfinder der Nachhaltigkeit. In: *Die Zeit*, 48, 25. November 1999, S. 98.
- Habisch, A.** (2006). Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario. In: K. Gazdar; A. Habisch; K. R. Kirchhoff; S. Vaseghi (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen* (S. 81-97). Berlin: Springer-Verlag.
- Hapag-Lloyd Kreuzfahrten GmbH.** (2008). *Umweltmanagement*. [online] Erhältlich unter: <http://www.hlkf.de/redwork/do.php?layoutid=100&node=75187&language=1> [Stand 15.08.2008].
- Häusler, N.** (2001). "Stiefkind" Tourismus in der EZ? In: *CIM Aktuell* 1/01.
- Häusler, N.** (2008). Was hat CSR mit Tourismus zu tun? Vortrag, *Corporate Social Responsibility im Tourismus*, GATE e. V. Hamburg, Deutschland, Mai 2008.
- Hoffmann, E.; Gebauer, J.** (2007). Stand und Perspektiven unternehmerischer Verantwortung in Deutschland - Kurzauswertung einer Online-Umfrage des Rates für Nachhaltige Entwicklung. [online] Erhältlich unter: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/eigene-projekte/corporate-social-responsibility/> [Stand 27.04.2008].

- Hopf, C.** (2000). Qualitative Interviews - ein Überblick. In: U. Flick; E. von Kardorff; I. Steinke (Hrsg.), Qualitative Forschung. Ein Handbuch (S. 349-359). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- ILO.** (2008). Willkommen bei der ILO Deutschland. [online] Erhältlich unter: <http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/index.htm> [Stand 11.09.2008].
- ISO Social Responsibility.** (2008). About ISO SR. [online] Erhältlich unter: http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/07_gen_info/about.html [Stand 05.09.2008].
- Jürs, M.** (2007). Fürsorge ist gefragt. In: fvw International, 41/20, S. 38-39.
- KarmaKonsum.** (2008). Grüne Kommunikation: deutsche Unternehmen auf dem letzten Platz. [online] Erhältlich unter: <http://karmakonsum.de/gruene-kommunikation-deutsche-unternehmen-auf-dem-letzten-platz,816,2008-05.html> [Stand 10.09.2008].
- KATE; eed Tourism Watch; forum anders reisen e. V.; UNI europa.** (2008). Leitfaden. CSR-Reporting im Tourismus. 8 Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht. Stuttgart.
- Kirchhoff, K. R.** (2006). CSR als strategische Herausforderung. In: K. Gazdar; A. Habisch; K. R. Kirchhoff; S. Vaseghi (Hrsg.), Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility erfolgreich managen (S. 13-33). Berlin: Springer-Verlag.
- Kirstges, T.** (2003). Sanfter Tourismus. Chancen und Probleme der Realisierung eines ökologieorientierten und sozialverträglichen Tourismus durch deutsche Reiseveranstalter. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl. München: Oldenbourg Verlag.
- Kirstges, T.** (2004). Strukturanalyse des Reiseveranstaltermarktes 2003. Konsequenzen der Marktkonzentration für den Mittelstand. Wilhelmshaven: Fachhochschule Oldenburg, Ostfriesland, Wilhelmshaven.
- Kirstges, T.** (2005). Expansionsstrategien im Tourismus. 3. vollständig überarbeitete Aufl. Wilhelmshaven: Dr. Kirstges' Buch- und Musikverlag.
- Knörzer, G.** (2008a). Workshop: CSR und Wirtschaftlichkeit - ein Widerspruch? [online] Erhältlich unter: http://csr-agentur.de/cms/upload/PDF/GATE_CSR_workshop.pdf [Stand 06.08.2008].
- Knörzer, G.** (2008b). CSR und Wirtschaftlichkeit – ein Widerspruch?. Workshop, Corporate Social Responsibility im Tourismus, GATE e. V., Hamburg, Deutschland Mai 2008.
- Köhler, H.** (2003). Bürgerliches Gesetzbuch (BGB). 53. überarbeitete Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

- Kotler, P.; Lee, N.** (2005). Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lamnek, S.** (2005). Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. vollständig überarbeitet Aufl. Weinheim: Beltz Verlag.
- Liedtke, R.** (2002). Das Urlaubs-Kartell. Der Reisemarkt im Griff der Konzerne. Frankfurt am Main: Eichborn Verlag.
- Loew, T.; Ankele, K.; Braun, S.; Clausen, J.** (2004a). Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen. Kurzfassung. [online] Erhältlich unter: <http://www.4sustainability.org/seiten/csr-publikationen.htm> [Stand 12.05.2008].
- Loew, T.; Ankele, K.; Braun, S.; Clausen, J.** (2004b). Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. [online] Erhältlich unter: http://www.bmu.de/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung/doc/print/37050.php [Stand 22.05.2008].
- LOHAS Lifestyle.** (2008). Willkommen bei LOHAS. [online] Erhältlich unter: http://www.lohas.de/component/option,com_frontpage/Itemid,1/ [Stand 07.07.2008].
- Lüth, A.; Riess, B.; Welzel, C.** (2008). Mit Verantwortung handeln. Ein CSR-Handbuch für Unternehmer. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Mayer, H. O.** (2008). Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 4. überarbeitete und erweiterte Aufl. München: Oldenbourg Verlag.
- Mayring, P.** (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. In: U. Flick; E. von Kardorff; I. Steinke (Hrsg.), Qualitative Forschung: Ein Handbuch (S. 468-475). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Mayring, P.** (2007). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Aufl. Weinheim: Beltz Verlag.
- McWilliams, A.; Siegel, D. S.; Wright, P. M.** (2006). Guest Editors' Introduction. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. In: A. McWilliams; D. S. Siegel; P. W. Wright (Gast-Hrsg.), Journal of Management Studies. Bd. 43/1. Oxford: Blackwell Publishing, S. 1-17.
- Meadows, D.** (1994). Die Grenzen des Wachstums. 16. Aufl. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Meffert, H.; Münstermann, M.** (2005). Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis. Eine Bestandsaufnahme. Arbeitspapier Nr. 186. Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V.

- Müller, H.** (2002). Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik. In: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus der Universität Bern (Hrsg.), Berner Studien zu Freizeit und Tourismus. 9. erweiterte und aktualisierte Aufl. Heft 41. Bern: Universität Bern.
- Müller, U.** (2007). Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmer ihr Image grün färben. [online] Erhältlich unter: <http://www.lobbycontrol.de/download/greenwashstudie.pdf> [Stand 06.08.2008].
- Mundt, J. W.** (2006). Tourismus. 3. völlig überarbeitete und ergänzte Aufl. München: Oldenbourg Verlag.
- Mundt, J. W.** (2007). Reiseveranstaltung. Lehr- und Handbuch. 6. völlig überarbeitete und ergänzte Aufl. München: Oldenbourg Verlag.
- Patton, M. Q.** (2002). Qualitative research and evaluation methods. 3. Aufl. California: Sage Publications, Inc.
- Petschow, U.** (1998). Nachhaltigkeit und Globalisierung. Herausforderungen und Handlungsansätze. Berlin: Springer-Verlag.
- Plüss, C.** (2003). Fairer Handel - auch im Tourismus! [online] Erhältlich unter: <http://www.fairunterwegs.org/themen/fairer-handel.html> [Stand 18.09.2008].
- Pompl, W.** (1997). Touristikmanagement 1. Beschaffungsmanagement. 2. aktualisierte und erweiterte Aufl. Berlin: Springer-Verlag.
- Pompl, W.** (2006). Das Produkt Pauschalreisen - Konzept und Elemente. In: J. W. Mundt (Hrsg.), Reiseveranstaltung. Lehr- und Handbuch (S. 63-113). München: Oldenbourg Verlag.
- Olympia Reisen.** (2008). Reisen Sie mit uns ... soweit der Osten reicht. [online] Erhältlich unter: <http://www.olympia-reisen.com/index.php> [Stand 15.08.2008].
- Rat für Nachhaltige Entwicklung.** (2006). Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt - Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility. Berlin.
- Renn, O.** (2001). Ethische Anforderungen an eine Nachhaltige Entwicklung. Zwischen globalen Zwängen und individuellen Handlungsspielräumen. In: G. Altner; G. Michelsen (Hrsg.), Ethik und Nachhaltigkeit. Grundsatzfragen und Handlungsperspektiven im universitären Agendaprozess. (S. 64-99). Frankfurt am Main: VAS Verlag F. Akademische Schriften.
- REWE Touristik.** (2008). Umwelt & Soziales. [online] Erhältlich unter: <http://www.rewe-touristik.com/offen/umwelt-soziales/index.php> [Stand 15.08.2008].

Riess, B. (Hrsg.). (2006). Verantwortung für die Gesellschaft - verantwortlich für das Geschäft. Ein Management-Handbuch. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.

RUF Jugendreisen. (2008). Über RUF Jugendreisen. [online] Erhältlich unter: <http://www.ruf.de/b/darum-ruf/ueber-ruf.asp> [Stand 15.08.2008].

Rufer, D.; Huber, H. (2001). Von der rein wirtschaftlichen zur umfassenden Nachhaltigkeit im Unternehmen. In: H. A. Wüthrich; W. B. Winter; A. Philipp (Hrsg.), Grenzen ökonomischen Denkens. Auf den Spuren einer dominanten Logik. (S. 179-199) Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schloemer, A. (1999). Nachhaltiger Tourismus? Ein Beitrag zur Evaluation aktueller Konzeptionen für ländliche Regionen Mitteleuropas. Sankt Augustin: Academia-Verlag.

Seitz, E.; Meyer, W. (2006). Tourismusmarktforschung. Ein praxisorientierter Leitfaden für Touristik und Fremdenverkehr. 2. vollständig überarbeitete Aufl. München: Verlag Vahlen.

Studiosus. (2008). Mit Qualität zum Erfolg. [online] Erhältlich unter: <http://www.studiosus.com/unternehmen/index.php> [Stand 15.08.2008].

Suchanek, N. (2000). Ausgebucht- Zivilisationsfluch Tourismus. Stuttgart: Schmetterling Verlag.

TID. (2007). Der Kontakter von TravelTalk. 3000 Firmen, Namen und Adressen aus der Touristik. TourCon Hannelore Niedecken GmbH (Hrsg.). 42. Jg. Hamburg: Tourcon Verlag.

TOI. (2007). Integrating sustainability into the tour operators' supply chain. [online] Erhältlich unter: <http://www.toinitiative.org/index.php?id=53> [Stand 04.08.2008].

Tourism Concern. (2008). Fair trade. [online] Erhältlich unter: <http://www.tourismconcern.org.uk/index.php?page=fair-trade> [Stand 02.08.2008].

travel-to-nature. (2007). Nachhaltigkeitsbericht 2006. [online] Erhältlich unter: http://www.traveltonature.de/portrait_philosophie.php [Stand 20.08.2008].

travel-to-nature. (2008). Philosophie. [online] Erhältlich unter: http://www.traveltonature.de/portrait_philosophie.php [Stand 15.08.2008].

Tröbinger, A. (2005). CSR: Nur ein Papiertiger? [online] Erhältlich unter: http://www.fm-online.at/jaos/page/main_archiv_content.tpl?ausgabe_id=89&article_id=10013446 [Stand 08.09.2008].

vamos Eltern-Kind-Reisen. (2007). Neues Leitbild verabschiedet. [online] Erhältlich unter: <http://www.vamos-reisen.de/leitbild.html> [Stand 15.08.2008].

Vaseghi, S.; Lehni, M. (2006). Sustainability: Transformationen eines Leitbegriffs. In: K. Gazdar; A. Habisch; K. R. Kirchhoff; S. Vaseghi (Hrsg.), Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen (S. 99-109). Berlin: Springer-Verlag.

WCED. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. [online] Erhältlich unter: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm> [Stand 18.07.2008].

Wikinger Reisen. (2008). Unser Engagement für Nachhaltigkeit. [online] Erhältlich unter: <http://www.wikinger-reisen.de/ueberuns/georgkrausstiftung.php> [Stand 15.08.2008].

Wippermann, P. (2008). Zur Sache. greenwashing. Träume kann man nicht waschen. In: Greenpeace Magazin, 15/3, S. 80.

WTO. (1996). Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry. [online] Erhältlich unter: http://www.unwto.org/frameset/frame_sustainable.html [Stand 16.06.2008].

Zerk, J. A. (2006). Multinationals and corporate social responsibility. Cambridge: Cambridge University Press.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle wörtlichen oder sinngemäßen Übernahmen aus anderen Quellen wurden von mir als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Bremen, 30.09.2008

Melisa Krause