

CSR im Tourismus – Erfahrungen bei der Umsetzung der CSR-Strategie in touristischen Unternehmen

Projektbericht

-anonymisierte Version-



Masterstudiengang „Nachhaltiges Tourismusmanagement“
Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE)
WS 2010/2011

Projektbetreuerin: Frau Anette Seidel

Vorgelegt von Luana Sommer (Matr.-Nr.: 620930) am 09.02.2011

Inhaltsverzeichnis:

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Projektziel	2
3. Grundlagenanalyse – CSR in der Theorie	3
3.1 CSR allgemein	3
3.1.1 <i>Definition, Abgrenzung und Entwicklung von CSR</i>	3
3.1.2 <i>Bedeutung und Nutzen von CSR</i>	5
3.1.3 <i>Handlungsfelder im Bereich CSR</i>	8
3.1.4 <i>CSR-Instrumente und Standards</i>	9
3.1.5 <i>CSR-Kommunikation</i>	10
3.1.6 <i>Netzwerke und Plattformen zum Austausch über CSR</i>	11
3.1.7 <i>Kritische Diskussion des CSR-Konzeptes</i>	11
3.2 CSR im Tourismus	13
3.2.1 <i>Bedeutung von CSR im Tourismus</i>	13
3.2.2 <i>CSR-Handlungsfelder für touristische Unternehmen</i>	15
3.2.3 <i>CSR-Instrumente und Standards im Tourismus</i>	15
3.2.4 <i>CSR-Kommunikation im Tourismus</i>	15
3.2.5 <i>Kritische Diskussion von CSR im Tourismus</i>	16
3.3 Zusammenfassung der Grundlagenanalyse	17
4. Methodik, Projektplanung & Durchführung	19
4.1 Methodik	19
4.1.1 <i>Erhebungsverfahren</i>	19
4.1.2 <i>Auswahlkriterien für die Interviewpartner</i>	20
4.1.3 <i>Informationsverarbeitung</i>	20
4.2 Projektplanung	21
4.2.1 <i>Vorläufiger Projektstrukturplan</i>	21
4.2.2 <i>Meilensteinplan</i>	21
4.2.3 <i>Finanz- und Ressourcenbedarf</i>	23
4.3 Durchführung	23

5. Projektergebnisse	29
5.1 Zusammenfassung und Auswertung der Interviewergebnisse	29
5.2 Vergleich von Theorie und Praxis	34
5.3 Schlussfolgerungen/Fazit	36
6. Reflexion & Bewertung	38
6.1 Bewertung der Projektergebnisse	38
6.2 Bewertung der Durchführung des Gesamtprojekts	39
7. Literatur- und Quellenverzeichnis	40
8. Anhänge	44
<i>Anhang I: Definitionen</i>	44
<i>Anhang II: CSR-Instrumente und Standards</i>	45
<i>Anhang III: TourCert Zertifizierungsprozess</i>	47

Abbildungsverzeichnis

Abb. Deckblatt: Quelle: www.respect.at/media/image/image1370.jpg (Zugriff 20.01.11)

Abb. 1: Verhältnis von CSR, CC und Nachhaltiger Unternehmensführung zu Nachhaltiger Entwicklung, Quelle: Loew et al. 2004a, S.12

Abkürzungsverzeichnis

akte	arbeitskreis tourismus & entwicklung
bspw.	beispielsweise
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
EU	Europäische Union
FAR	forum anders reisen e.V.
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ggf.	gegebenenfalls
HNEE	Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde
KATE	Kontaktstelle für Umwelt und Entwicklung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NGO	Nichtregierungsorganisation (Nongovernmental Organisation)
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
u.a.	unter anderem
UNWTO	Welttourismusorganisation (<i>World Tourism Organization</i>)
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1. Einleitung

Die vorliegende Projektarbeit entstand während eines Projektpraktikums bei mas|contour im Rahmen des Praxissemesters des Masterstudiengangs „Nachhaltiges Tourismusmanagement“ (M.A.) an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE). Das Praktikum fand vom 1. September 2010 bis zum 31. Januar 2011 statt.

Mas|contour ist ein national und international tätiges Beratungsunternehmen für den nachhaltigen Tourismus, Regionalentwicklung und Organisationsberatung mit Sitz in Berlin. Das Unternehmen beschäftigt sich schon sehr lange mit dem Thema Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit und führt selbst Seminare zu CSR im Tourismus durch. Auch in Zukunft wird mas|contour zunehmend als Berater im Bereich Tourismus und CSR tätig werden.

In den vergangenen Jahren ist der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR), auf Deutsch *gesellschaftliche Verantwortung durch Unternehmen*, zu einem zentralen Thema geworden. Schon seit längerem gehören nicht mehr nur die Realisierung von Wachstumszielen eines Unternehmens zu den Erwartungen der Share- und Stakeholdern, sondern vor allem auch die ökologischen, sozialen und ethischen Ziele. (vgl. Münstermann 2007, S.3) Durch CSR wächst Glaubwürdigkeit und Reputation bei Aktionären, Mitarbeitern und Analysten, was wiederum zu einer Steigerung des Unternehmenswertes führen kann. Somit ist Nachhaltigkeit auch bei Unternehmen zu einem beachtlichen Erfolgsfaktor geworden. Immer häufiger erkennen die Unternehmen, dass man sich für einen langfristigen Erfolg der eigenen Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft stellen muss. (vgl. BMU et al. 2007 in Brugger 2010, S.1)

In vielen Branchen gibt es schon langjährige Erfahrungen im Bereich CSR. Im Tourismus dagegen ist das Thema noch nicht ganz so stark verbreitet und vergleichsweise neu. Daher beseht seitens mas|contour das Interesse zu erfahren, welche Erfahrungen touristische Unternehmen bisher mit der Umsetzung von CSR gemacht haben. Hierdurch ergab sich das Thema der vorliegenden Projektarbeit „CSR im Tourismus - Erfahrungen bei der Umsetzung der CSR-Strategie in touristischen Unternehmen“.

CSR ist ein sehr komplexes und vielseitiges Thema. Daher kann aufgrund des begrenzten Rahmens und des Praxisbezugs dieser Arbeit leider nicht auf jeden Aspekt näher eingegangen werden.

Zunächst wird in Kapitel 2 die Zielsetzung und Fragestellung der vorliegenden Projektarbeit erläutert. Um einen allgemeinen Überblick über die Thematik und den aktuellen Stand der Dinge zu erhalten, folgt in Kapitel 3 eine Grundlagenanalyse zu CSR allgemein und speziell im Tourismus. Darauf aufbauend beschäftigt sich das vierte Kapitel mit der Methodik sowie der Projektplanung und Durchführung. Im fünften Kapitel werden die Projektergebnisse

dargestellt, ausgewertet, die theoretischen Erkenntnisse aus der Grundlagenanalyse mit den praktischen aus den Interviews verglichen und Schlussfolgerungen bzw. ein Fazit gezogen. Anschließend werden in Kapitel 6 die Projektergebnisse und die Durchführung des Gesamtprojekts reflektiert und bewertet.

2. Projektziel

Zentrales Ziel der vorliegenden Projektarbeit ist es, herauszufinden welche Erfahrungen touristische Unternehmen bei der Umsetzung der CSR-Strategie bisher gemacht haben. Daraus ergibt sich folgende Zielsetzung:

- 1) Darstellung heute:
 - ✓ Welche bisherigen Erfahrungen haben die Unternehmen mit der Umsetzung der CSR-Strategie/-Maßnahmen gemacht
 - ✓ Welchen konkreten Mehrwert oder Vorteil hat CSR den Unternehmen bisher gebracht
 - ✓ Welche Nachteile oder Schwierigkeiten sind durch das Einführen der CSR-Strategie/-Maßnahmen bisher entstanden
- 2) Zukunft:
 - ✓ Wo wird im Bereich CSR im Unternehmen noch Handlungsbedarf gesehen, was könnte in Zukunft anders gemacht oder noch angegangen werden
- 3) Vergleich der theoretischen Inhalte der Grundlagenanalyse mit den Praxiserfahrungen der Interviewpartner

Um die in der Zielsetzung genannten Fragen beantworten zu können, sind sowohl eine Grundlagenanalyse anhand von Sekundärliteratur zum Thema CSR allgemein und speziell im Tourismus, wie auch eine Befragung von touristischen Unternehmen nötig.

Es soll dargestellt werden, welche Erfahrungen die befragten touristischen Unternehmen mit der Umsetzung der CSR-Strategie bis heute gemacht haben. Welche Vorteile (z.B. höhere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, besseres Image etc.) oder auch Nachteile (z.B. zu hoher zeitlicher oder finanzieller Aufwand) durch das Einführen und Durchführen der CSR-Strategie und Maßnahmen entstanden sind.

Des Weiteren soll in Erfahrung gebracht werden, wo die Befragten bezüglich der Umsetzung von CSR-Maßnahmen in Zukunft noch Handlungsbedarf im eigenen Unternehmen sehen, was sie anders machen würden oder welche Aspekte sie in Zukunft noch angehen möchten.

Schließlich sollen die gewonnenen Ergebnisse aus den Interviews zur Praxis von CSR in den befragten touristischen Unternehmen mit den theoretischen Inhalten der Grundlagenanalyse verglichen werden.

Es soll nicht Ziel der vorliegenden Arbeit sein, konkrete Handlungsempfehlungen für touristische Unternehmen in Bezug auf CSR zu geben, sondern eher die individuellen Erfahrungen der Befragten Personen mit dem Thema CSR herauszufinden. Daraus können ggf. Einschätzungen gemacht werden oder Erkenntnisse darüber erlangt werden, wo es im Bereich CSR noch Handlungsbedarf gibt.

3. Grundlagenanalyse – CSR in der Theorie

Dieses Kapitel befasst sich mit der Grundlagenanalyse und dem aktuellen Stand von CSR. Zunächst wird das Thema allgemein untersucht und im Anschluss speziell auf CSR in der Tourismusbranche eingegangen.

3.1 CSR allgemein

3.1.1 Definition, Abgrenzung und Entwicklung von CSR

Bezüglich der Definition von CSR herrscht in der Literatur eine Begriffsvielfalt, wodurch es gelegentlich zu synonymen Verwendungen ähnlicher Begriffe kommt, welche auf internationaler, europäischer wie auch nationaler Ebene sehr unterschiedlich dargestellt werden (vgl. Loew et al. 2004b, S. 70-71; Meffert und Münstermann 2005, S. 3; Münstermann 2007, S.12). Dazu gehören z.B.: *Corporate Citizenship (CC)*, *Corporate Social Performance*, *Corporate Responsibility (CR)*, *Corporate Sustainability* etc. Aufgrund des eingeschränkten Rahmens der vorliegenden Arbeit und der Tatsache, dass bei dieser der Praxisbezug in den Vordergrund gestellt werden soll, wird an dieser Stelle lediglich der Begriff *Corporate Social Responsibility (CSR)* näher definiert und erläutert. Die Themen Nachhaltigkeit und CSR überschneiden und ergänzen sich jedoch z.T. inhaltlich, da CSR die Umsetzung des Konzeptes einer nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene ist. Daher wird in Anhang I kurz auf den Begriff der Nachhaltigkeit eingegangen.

Corporate Social Responsibility (CSR): Gemäß der Europäischen Kommission ist CSR ein System oder auch Konzept, welches Unternehmen als Grundlage dient, freiwillig soziale Interessen und Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit sowie in die Wechselbeziehungen mit ihren Stakeholdern aufzunehmen. (vgl. Europäische Kommission 2001 in; Münstermann 2007, S.14 und BMAS 2010a) Nach der EU bedeutet dies somit, nicht nur gesetzliche Anforderungen einzuhalten, sondern darüber hinaus auch nach dem Freiwilligkeitsprinzip in Humankapital, Umwelt und Beziehungen zu anderen Stakeholdern zu

investieren. Diese Sichtweise ist ebenfalls die Grundlage der deutschen CSR-Strategie und allgemein anerkannt. (vgl. BMAS 2010a und Münstermann 2007, S.15) Sie berücksichtigt, mit der Betrachtung sozialer und ökologischer Prozesse, das Nachhaltigkeitsleitbild, beschränkt sich jedoch nur auf zwei der drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Die dritte Dimension, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, wird hier als Rahmenbedingung vorausgesetzt. (Münstermann 2007, S.15) Für die Unternehmen, die in diesem Bereich als Vorreiter gelten, ist CSR ein strategischer Ansatz mit den Prinzipien Dialog und Transparenz, wobei sie in Anlehnung an ihr Kerngeschäft die Schwerpunkte ihrer CSR-Aktivitäten individuell auswählen. (vgl. RNE 2006, S.19) Teilweise wird CSR für die zu Beginn genannten Begriffe als Oberbegriff verwendet. (vgl. Zerk 2006, S. 32 in Krause 2008, S.27) In Deutschland wird CSR in der Regel mit Corporate Sustainability, dem Nachhaltigkeitsmanagement eines Unternehmens, gleichgesetzt. Corporate Citizenship (CC) steht für das soziale Engagement in Bezug auf das jeweilige lokale Umfeld des Unternehmens (z.B. Spenden, Sponsoring, Stiftungen etc.) und ist ein Teilaspekt von CSR. Dagegen ist CSR ein übergreifendes Konzept, welches sich mit der allgemeinen Unternehmensverantwortung auseinandersetzt und alle Aktivitäten des Unternehmens zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung betrachtet. (vgl. RNE 2006, S.19 und Loew etc. 2004, S.10)

In den USA wird oft der Begriff des Corporate Citizenship (CC) vorgezogen, in Deutschland und den meisten Teilen Europas ist der Ausdruck CSR gebräuchlicher. (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006, S.2) Den Zusammenhang zwischen nachhaltiger Entwicklung und CSR verdeutlicht die folgende Abbildung. Nachhaltige Entwicklung befindet sich auf der volkswirtschaftlichen Ebene, CSR ist ein Bestandteil der nachhaltigen Unternehmensführung:

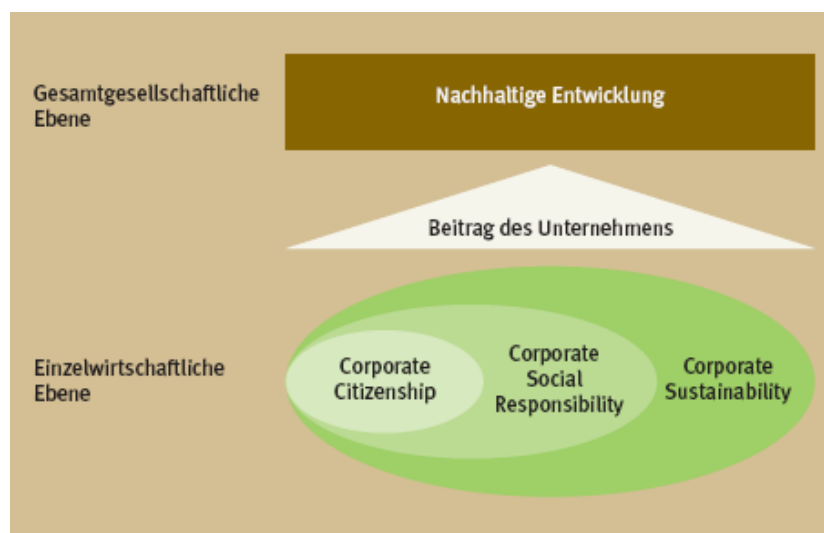


Abb. 1: Verhältnis von CSR, CC und Nachhaltiger Unternehmensführung zu Nachhaltiger Entwicklung
(Quelle: Loew et al. 2004a, S.12)

Entwicklung von CSR: Gegen Ende des 19. Jahrhunderts veränderte sich die Wirtschaftsstruktur in den heutigen Industrieländern. Es entstanden große Konzerne mit einer bedeutenden Machtkonzentration, wobei kleinere regionale Unternehmen an Bedeutung

verloren. Hierdurch kamen in der Öffentlichkeit Fragen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auf und große Unternehmen begannen sich im gesellschaftlichen Bereich und für ihre Arbeitnehmer zu engagieren. (vgl. Loew et al. 2004b, S.2-4)

Neu an dem CSR-Konzept ist die strategische Herangehensweise des unternehmerischen Engagements, welches in das Management integriert und an das Kerngeschäft angebunden wird. (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006, S.2-3) Etwa seit den 50er Jahren, war das Thema gesellschaftliche Verantwortung in den USA von Interesse und die Unternehmen wie auch die Wissenschaft begannen sich mit diesem Thema auseinander zu setzen. (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006, S.2-3 und Loew et al. 2004b, S.2-4) In den 70er Jahren kam die Idee des strategischen Engagements auch in Europa an, wo sie sich zuerst in Großbritannien verbreitete. (vgl. Bertelsmann Stiftung 2006, S.2-3) In den Jahren 2000/2001 wurde CSR auch in der EU allgemein zum Thema. Die im Jahr 2001 veröffentlichte EU-Strategie zur Nachhaltigkeit, bezeichnet CSR als einen wichtigen Beitrag der Wirtschaft zur Nachhaltigkeit. Daher sollte CSR nun auch politisch gefördert werden. (vgl. Loew etc. 2004b, S.5) In Deutschland, wie auch in vielen anderen europäischen Ländern, ist die Debatte um CSR relativ jung. Der Begriff CSR wurde erst vor dem Hintergrund der europäischen CSR-Strategie und durch das zunehmende Agieren deutscher Konzerne auf international vernetzten Märkten aufgegriffen und häufig gleichbedeutend zu Nachhaltiger Unternehmensführung verwendet. Vielfach wird in Deutschland CSR als die soziale Säule der Nachhaltigkeit aufgefasst, was jedoch entsprechend der EU Definition nicht zutrifft. Es ist zu beachten, dass viele Maßnahmen die in anderen Staaten als CSR gelten in Deutschland schon sehr lange durch gesetzliche Regelungen vorgeschrieben sind. Wie z.B. die verhältnismäßig strengen Vorgaben im Umweltbereich. Dennoch gibt es genügend Spielraum für freiwilliges Engagement. (vgl. GATE 2008, S.24 und Loew etc. 2004, S.8)

3.1.2 Bedeutung und Nutzen von CSR

CSR steht für die Ansicht, dass Unternehmen nicht nur dazu da sind ihre Gewinne zu erhöhen, sondern auch verantwortlich dafür sind wie und unter welchen Umständen diese Gewinne entstehen. Wirtschaftsbetriebe sollten in der Organisation ihrer Wertschöpfungskette neben den ökonomischen auch soziale und ökologische Interessen ernst nehmen und die Beziehungen zu den Stakeholdern, wie z.B. Mitarbeiter, Kunden, Shareholder, Zulieferer, Nachbarn, Gesellschaft, Behörden/Regierung etc., pflegen. (vgl. Münstermann 2007 S.47; Bertelsmann Stiftung 2006, S.1)

Das Thema gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist zu einem der wichtigsten Themen in Wirtschaft und Gesellschaft geworden. Mit der steigenden Globalisierung von Märkten wird der Druck auf die Unternehmen sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen, seitens der Regierungen, Umweltorganisationen, Konsumentengruppen und Medien immer stärker. (vgl. Schwallbach 2008, S.VII-VIII) Für einen langfristigen Erfolg muss CSR heutzutage Bestandteil der strategischen Unternehmensführung sein. Somit müssen auch für

soziale Aktivitäten ähnlich strenge Richtlinien gelten und gegenüber den Shareholdern des Unternehmens gerechtfertigt werden, wie bei den übrigen geschäftlichen Investitionen auch. Das gesellschaftliche Engagement ist daher untrennbar mit den Unternehmenszielen verbunden. (vgl. Schwallbach 2008, S.VII-VIII)

Wirtschaft und Gesellschaft sind voneinander abhängig. Werden Handlungen der einen Seite auf Kosten der anderen veranlasst, so sind sie selten erfolgreich. Unternehmen sind von einem funktionierenden Staatswesen, fähigen Mitarbeitern, kaufkräftigen Kunden, zuverlässigen Geschäftspartnern und Rohstoffen abhängig. Wenn Unternehmen die Reaktion der Gesellschaft ignorieren, kann es zu unerwünschten Marktreaktionen kommen, die sich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Um als Unternehmen also dauerhaft existieren zu können, ist ein gesundes soziales Umfeld nötig, so wie auf der anderen Seite ein solides wirtschaftliches Fundament nötig ist um die Gesellschaft im Gleichgewicht zu halten. (vgl. Meffert 2004 in Münstermann 2007, S.1; Bertelsmann Stiftung 2006, S.1; Schwallbach 2008, S.VVII) CSR ersetzt in keiner Weise politisches Handeln und Gesetzgebung, bietet jedoch die Gelegenheit, weitergehende gesellschaftliche Ziele zu verfolgen und Standards zu setzen. (vgl. BMAS 2010a) CSR bedeutet also ein gegenseitiges Geben und Nehmen und folglich einen Vorteil für Unternehmen, Gesellschaft, Politik und Umwelt. (vgl. Münstermann 2007 S.47; Bertelsmann Stiftung 2006, S.1)

Bedeutung von CSR für Unternehmen: CSR kann, wenn es strategisch geplant und im Unternehmen verankert ist, Wettbewerbsvorteile bringen. Auch die Maßnahmen, die ihre Wirkung mittel- bis langfristig entfalten, gelten als betriebswirtschaftlich nützlich. Quantitativ lassen sich diese Effekte schwer messen, qualitativ lassen sie sich dagegen leichter beschreiben. Je nach Art des Engagements können dies folgende sein:

Vorteile für Unternehmen:

- ✓ besseres Image und Reputation bei Aktionären, Mitarbeitern und Analysten
- ✓ Steigerung des Unternehmenswertes
- ✓ besseres Risikomanagement / Ökologische und soziale Risiken können durch den Dialog mit den Stakeholdern erkannt und gemindert werden.
- ✓ höhere Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit, bspw. durch Familienfreundliche Angebote
- ✓ höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter
- ✓ qualifizierteres Personal, durch innovative Weiterbildungsmaßnahmen
- ✓ bessere Umweltbilanz
- ✓ leichter Zugang zu Kapitalmitteln
- ✓ bessere Beziehung zu Politik und Gesellschaft
- ✓ höhere Kundenzufriedenheit
- ✓ langfristige Kundenbindung
- ✓ effizienter Einsatz von Ressourcen durch Optimierung von Prozessen

- ✓ Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

(vgl. Bertelsmann Stiftung 2006, S.4-5, RNE 2006, S.19-20, Münstermann 2007, S.47, BMAS 2010c)

Bedeutung von CSR für die Gesellschaft: Durch die globalisierte Wettbewerbsdynamik entstehen viele gesellschaftliche Herausforderungen. Ohne einen aktiven Beitrag und einen bewussten Umgang der Unternehmen mit gesellschaftlichen Risiken, können diese heute nicht mehr gelöst werden. Wichtige Themen, wie z.B. Nachhaltigkeit, Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern oder Fragen der Lebensmittelsicherheit, können mit einem Beitrag der Unternehmen über verschiedene Rechtsräume hinweg viel wirkungsvoller angegangen werden. Von der Zusammenarbeit mit den Unternehmen können auch gesellschaftliche Gruppen, wie z.B. NGOs, Vereine und Verbände (Non-Profit-Organisationen), profitieren:

Vorteile für gesellschaftliche Gruppen:

- ✓ finanzielle, materielle wie auch ideelle Unterstützung
- ✓ Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, die bspw. für die Beschaffung und Verwaltung von Mitteln wichtig sein können
- ✓ Umsetzung umfangreicher Projekte
- ✓ Anleitung zu effizientem und effektivem Arbeiten
- ✓ wichtige Kontakte für künftige Projekte

(vgl. Bertelsmann Stiftung 2006, S.4-5)

Bedeutung von CSR für die Politik: Auch die Politik wird durch die Globalisierung und steigende Komplexität wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und ökologischer Prozesse vor veränderte Problemlagen gestellt, die die Akteure nicht immer alleine lösen können. Kooperieren Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft in Form von Stakeholderdialogen, Partnerschafts- oder Förderprogrammen im Sinne von CSR, kann die Verantwortung aufgeteilt werden. So schafft die Politik auf bestimmten Feldern den Rahmen, in dem sich die Akteure aus Gesellschaft und Wirtschaft bewegen können. Vorteile für Gemeinwesen und staatliche Akteure können z.B. folgende sein:

Vorteile für Gemeinwesen und staatliche Akteure:

- ✓ kontinuierliche Realisierung von Aufgaben, denen der Staat nicht mehr voll nachkommen kann
- ✓ durch Kooperationen mit neuen Partnern lernen
- ✓ bessere Kontakte zu bedeutenden gesellschaftlichen Gruppierungen
- ✓ Stärkung der bürgerschaftlichen Strukturen und Eigenverantwortung
- ✓ Entwicklung einer zukunftsfähigen Gesellschaft

(vgl. Bertelsmann Stiftung 2006, S.4-5)

3.1.3 Handlungsfelder im Bereich CSR

Je nach Unternehmen, Branche und Markt variieren die Handlungsfelder, Bereiche und Schwerpunkte in denen ein Unternehmen sich durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung engagiert (vgl. CSR Germany 2010g und csr Baden-Württemberg) Im Rahmen der drei Nachhaltigkeitsebenen (Ökonomie, Ökologie und Soziales) unterteilt Dresewski (2007, S.5) CSR in vier verschiedene Handlungsfelder: Markt, Arbeitsplatz, Umwelt und Gemeinwesen.

Ökonomische Ebene

Markt: Hier geht es um die Beziehungen zu den Kunden, Wettbewerbern und Zulieferern sowie die Produkte und Dienstleistungen die von dem Unternehmen auf dem Markt angeboten werden. Der Handlungsbereich Markt gehört zu der ökonomischen Ebene und umfasst in der konkreten Umsetzung bspw. sozialverträgliche Produktion und Einkauf, ethische Orientierung bei der Auswahl von Lieferanten, Kontrolle der Arbeitsbedingungen von Zulieferer-Betrieben, Implementierung von Sozialstandards, Verbraucherschutz, faire Preisgestaltung, Kunden- und Beschwerdemanagement, Produktinformation über das gesetzliche Maß hinaus etc. (vgl. Dresewski 2007, S.10; Münstermann 2007 S.48)

Ökologische Ebene

Umwelt: Ökologisch relevante Aspekte der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens umfasst das Handlungsfeld Umwelt. Dies bedeutet in der Umsetzung bspw. betriebliche Energie- und Ressourceneffizienz, ökologische Auswahl von Rohstoffen und Produkten, praktizierter Umweltschutz und Klimaschutz, Einführung und Auditierung von Umweltstandards etc. (vgl. Dresewski 2007, S.18; Münstermann 2007 S.48)

Soziale Ebene

Arbeitsplatz: Hier geht es um die Beziehung eines Unternehmens zu seinen Mitarbeitern. Ein verantwortlicher Umgang mit den Mitarbeitern ist eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Arbeits- und Gesundheitsschutz, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Antidiskriminierung, Gleichstellung von Frauen und Männern, Mobbingprävention, Menschenrechte, Fairtrade etc. (vgl. bmask 2010; Dresewski 2007, S.6; Münstermann 2007 S.47)

Gemeinwesen: Dieses Handlungsfeld betrifft die Kooperationsbeziehung eines Unternehmens zu seinem direkten gesellschaftlichen Umfeld, z.B. Unterstützung der Region rund um den Firmenstandort, Sozialkooperationen mit Non-Profit-Organisationen, Sponsoring, ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern, Stiftungen, Aktivitäten und Maßnahmen im Bereich Bildung, Entwicklungshilfe, Gesundheit, Jugendförderung, Kultur, Soziales etc. (vgl. Dresewski 2007, S.14; Münstermann 2007 S.48)

3.1.4 CSR-Instrumente und Standards

Es gibt eine Menge von Instrumenten und Regelwerken, wie z.B. verschiedene Leitsätze, Referenztexte, Zertifizierung und Verhaltenskodizes, welche die Grundlagen bilden, auf denen CSR heute aufbaut. In der Regel nutzen die Unternehmen die Instrumente, die für sie jeweils am besten und sinnvollsten sind, um gesellschaftliches Engagement wahrzunehmen und fortlaufend zu verbessern. Um den betrieblichen Anforderungen an die Umweltnutzung und den diversen Stakeholderansprüchen gerecht zu werden, sind solche Instrumente notwendig. Es gibt viele unterschiedliche Instrumente für ökologisches und soziales Engagement, sowie bestehende Normen und Standards im Umwelt- und Arbeitsschutz die wiederum unterschiedliche Ziele mit den entsprechenden spezifischen Instrumenten verfolgen. (vgl. BMAS 2010d; CSR Germany 2010d; CSR Germany 2010a) Verhaltenskodizes sind ein Instrument, dessen sich vor allem Unternehmen die multinational tätig sind freiwillig bedienen. Solche Verhaltenskodizes sind besonders wichtig, wenn ein Unternehmen in einem Umfeld tätig ist, in dem ökologische und soziale Mindeststandards nicht immer durchgesetzt und gewährleistet werden, wie z.B. in Entwicklungsländern. Sie können somit helfen, dass im Geschäftsbereich von Unternehmen diese Standards sichergestellt werden und zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen in diesen Ländern beitragen. (vgl. CSR Germany 2010d) Im Folgenden werden einige der wichtigsten internationalen Instrumente genannt, im Anhang II befinden sich kurze Beschreibungen zu diesen Instrumenten:

Allgemein:

- ✓ OECD-Leitsätze
- ✓ United Nations Global Compact
- ✓ IAO (Internationale Arbeitsorganisation)
- ✓ GRI-Leitlinien (Global Reporting Initiative)
- ✓ ILO-Kernarbeitsnormen (International Labour Organization) und UN-Menschenrechtskonventionen: Anerkennung der Menschenrechte und Kernarbeitsnormen gelten als Mindestkriterien von Unternehmensverantwortung und sind die Grundlage für darüber hinausgehende Selbstverpflichtungen
- ✓ Verhaltenskodex zum Schutz der Kinder vor sexueller Ausbeutung
- ✓ ECPAT (End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes)
- ✓ EMAS (ECO Management and Audit Scheme)
- ✓ SA 8000 (Social Accountability), auch für den Tourismus sehr relevant
- ✓ ISO (International Standardization Organization): 14001, 9001 und 26000

Tourismus:

- ✓ Global Code of Ethics in Tourism

- ✓ GSTC (Global Sustainable Tourism Criteria)
- ✓ TOI (Tour Operators Initiative for Sustainable Tourism Development)
- ✓ TourCert

Viele der genannten Instrumente und Regelwerke sind jedoch nicht verbindlich und die Staaten können in der Regel selbst entscheiden, welche Teile von Vereinbarungen sie in nationales Recht überprüfen. Einige Prinzipien sind bloß Mindeststandards, welche größtenteils schon in nationalen Gesetzgebungen verankert sind, andere beziehen sich nur auf eine der drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Häufig werden die Berichte, wie auch die unterzeichnenden Unternehmen, nicht überprüft und es gibt weder ein Umsetzungsprogramm noch Kontrollmechanismen. (vgl. Monshausen et al. 2010, S.21-23)

3.1.5 CSR-Kommunikation

Nachhaltige Unternehmensführung muss auch dokumentiert und kommuniziert werden, damit die Stakeholder, wie z.B. Verbraucher und Öffentlichkeit, einen Überblick darüber erhalten, ob die Angaben der Unternehmen über ihr ökologisches und soziales Engagement auch wirklich stimmen und ob die Informationen vollständig sind. (vgl. Brugger 2010, S.1; RNE 2006, S.28-29) Es gibt viele verschiedene Kommunikationsinstrumente mit denen Unternehmen ihr CSR-Engagement transparent und glaubwürdig darstellen können. Art und Umfang der Nachhaltigkeitskommunikation entwickeln sich allerdings kontinuierlich weiter, was auf die Dynamik, die nachhaltiges Wirtschaften besitzt, und der sich stetig wandelnden Anforderungen an Unternehmen zurückzuführen ist. Zu den Instrumenten der Nachhaltigkeitskommunikation gehören bspw. CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte (CSR-Reporting), Zertifizierungen oder Produktsiegel, Dialoge, Pressemitteilungen oder Zeitschriftenbeiträge, Tage der offenen Tür, Broschüren, Internetauftritt, Workshops und Informationsprojekte. (vgl. CSR Germany 2010b) Ein CSR-Reporting schafft eine erhöhte Transparenz für alle Stakeholder und kann zusätzlich positiv in die Unternehmenskommunikation und das Marketing aufgenommen werden. Doch die von Unternehmen verfassten CSR-/Nachhaltigkeitsberichte geraten häufig in den Verdacht, nur die positiven Aspekte herauszustellen. Dadurch können diese an Glaubwürdigkeit verlieren. Professionelle Kommunikation und Transparenz sind also wichtig. International, europaweit, national oder branchenbezogen können sich die Berichtstandards, Zertifizierungen, Produktsiegel oder Audits allerdings unterscheiden und nur wenige decken die gesamte Bandbreite von CSR ab. (vgl. Loew et al. 2004b, S. 27-28; Münstermann 2007, S.48; RNE 2006, S.28-29) Freiwillige Nachhaltigkeitskommunikation ist eine Chance für die Unternehmen, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten wie auch die Kommunikation nach eigener Verantwortung und eigenem Bedarf zu gestalten. Die Unternehmen müssen jedoch

darauf achten, welche Form der Nachhaltigkeitskommunikation für sie am sinnvollsten ist und zu den unternehmensspezifischen Stakeholdern passt. (vgl. CSR Germany 2010f)

3.1.6 Netzwerke und Plattformen zum Austausch über CSR

Wichtige Foren, um sich über CSR-Aktivitäten und innovative Ansätze auszutauschen, sind die internationalen und nationalen CSR-Netzwerke und –Plattformen. An dieser Stelle sollen nur einige Beispiele genannt werden:

- ✓ Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org)
- ✓ UN Global Compact (www.unglobalcompact.org/)
- ✓ CSR Europe (www.csreurope.org)
- ✓ Econsense (www.econsense.de)
- ✓ CSR Germany (www.csrgermany.de)
- ✓ Initiative Freiheit und Verantwortung (www.freiheit-und-verantwortung.de/aktuell.php)
- ✓ Bundesinitiative UPJ e.V., (Unternehmen: Partner der Jugend) (www.upj.de)

(vgl. RNE 2006, S.34)

3.1.7 Kritische Diskussion des CSR-Konzeptes

Greenwashing-Kommunikation: Es kommt häufig vor, dass besonders von internationalen Unternehmen CSR als Instrument zur „Schönfärberei“ und Verhüllung egoistischer Motive, also *Greenwashing*, ausgenutzt wird. Unternehmen, die eine solche Kommunikationsstrategie verfolgen, weisen nur ein schwaches Handeln für Nachhaltigkeit auf, betreiben jedoch einen hohen Kommunikationsaufwand mit Nachhaltigkeitsinhalten, um sich somit als verantwortlich handelnd zu präsentieren. Ferner steht der schwache Beitrag zur Nachhaltigkeit nur unbedeutend im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit oder der vorgegebene Zusammenhang ist nur kommunikativ entwickelt. (vgl. Greer&Bruno 1996; Beder 1997; Laufer 2003 in Brugger 2010, S.97) Greenwashing steht also für Unternehmen, die sich zwar als Umweltfreunde oder Vorreiter im gesellschaftlichen Engagement präsentieren, ihr Verhalten in Wirklichkeit jedoch ökologisch und sozial destruktiv ist. (vgl. Bruno 2002 in Brugger 2010, S.97)

CSR als freiwilliger Ansatz oder staatliche Regulierung: In der Diskussion um CSR kommt die Frage auf, ob CSR ein freiwilliger Ansatz bleiben sollte oder ob es Argumente für eine staatliche Regulierung gibt. CSR beginnt generell dort, wo gesetzliche Vorschriften aufhören. Man kann weder Freiwilligkeit noch Verantwortung regulieren. Gesellschaftliches Engagement beruht eher auf einem partnerschaftlichen gesellschaftlichen Klima, welches der Staat fördern kann. So wären gesetzliche Regelungen kontraproduktiv. (Bertelsmann Stiftung 2006, S.5-6) Ob ein Unternehmen CSR betreibt oder nicht, soll eine freiwillige Entscheidung sein, so

der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE 2006, S.28-29). Dennoch kommen immer wieder Forderungen auf, den Unternehmen vorzuschreiben, welche Beiträge sie zum Gemeinwesen zu leisten haben. Allerdings zeigt der Vergleich von Deutschland mit angelsächsischen Ländern, bei denen es weniger staatliche Regulierung gibt, dass sich CSR vor allem dort gut entfaltet, wo es Freiräume gibt. (Bertelsmann Stiftung 2006, S.5-6) Die Tatsache, dass kulturelle und sozio-ökonomische Faktoren in den verschiedenen Regionen und Ländern derartig variieren, dass eine internationale oder auch europaweite Regulierung diese Diversifikation nicht berücksichtigen und schützen würde, ist ein weiteres Argument gegen eine Regulierung von CSR. So würde man sich ggf. auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zum Nachteil von Umwelt und Gesellschaft einigen. Die Politik sollte somit auf der regulativen Ebene höchstens versuchen, durch Anreize das Engagement der Unternehmen zu fördern. (Bertelsmann Stiftung 2006, S.5-6)

Es stellt sich ebenfalls die Frage, ob die Unternehmen, die CSR betreiben, dazu verpflichtet werden sollen auch Rechenschaft abzulegen, um bspw. die Transparenz und Stimmigkeit von Prospektinformationen und Kapitalmarktbewertungen zu garantieren. Erst wenn CSR von außen überprüft wird, z.B. durch Zertifizierungen oder Audits, kann eine Glaubwürdigkeit gewährleistet werden. Dagegen wird argumentiert, dass nicht nur die „Ob“- sondern auch die „Wie“-Entscheidung eines Unternehmens zu CSR freiwillig bleiben sollten. Ein Grund dafür ist z.B. die unterschiedliche Praxis, die bereits ein breites Spektrum von Maßnahmen zur externen Verifizierung und Transparenz der CSR-Aktivitäten aufzeigt. Es wird eingewendet, dass die thematische Vielfalt und Unterschiedlichkeit von CSR-Aktivitäten je nach Größe und Branche des Unternehmens, allgemein verbindliche Regeln nicht zulassen. (vgl. RNE 2006, S.28-29)

Sprachkultur: In der Debatte um die Themen Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit werden sehr viele Begriffe benutzt, die nur Insidern geläufig sind. Ungewollt wird dadurch eine Sprachbarriere aufgebaut. Damit die Diskussion um unternehmerische Verantwortung an Bedeutung gewinnen kann, muss es gelingen alle Menschen und Klassen/Branchen gleichermaßen zu erreichen. (vgl. RNE 2006, S.34) Auch die „Verfloskelung“ des Begriffes Nachhaltigkeit, welcher in Politik und Wirtschaft häufig beliebig und sinnfrei verwendet wird, trägt zur Unsicherheit bei. (vgl. RNE 2006, S.2)

Vergleich von CSR-/Nachhaltigkeitsberichten: Der RNE sieht es als notwendig, einen bindenden Rahmen für den sachgemäßen Vergleich von CSR-/Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen zu schaffen. Dies sei die Aufgabe des Staates. Nur durch einen unabhängigen Vergleich der unternehmerischen Aktivitäten ist es möglich, Glaubwürdigkeit und Beachtung am Markt zu schaffen und den Verdacht, dass manche Unternehmen CSR nur als Marketingstrategie nutzen zu entkräften. (vgl. RNE 2006, S.7)

3.2 CSR im Tourismus

In vielen Ländern, besonders auch in Entwicklungsländern und Schwellenländern, ist der Tourismus ein wichtiger Wirtschaftszweig und die Zahl der Touristen steigt. Die Reiseindustrie ist abhängig von ökologisch intakten Destinationen sowie einer aufgeschlossenen und gastlichen Bevölkerung gegenüber den Touristen. Daher wurde auch im Tourismus die Bedeutung einer nachhaltigen Unternehmensführung schon vor längerer Zeit erkannt. (vgl. Monshausen et al. 2010, S.3; Bertelsmann Stiftung 2006, S.5) Bisher wird im Tourismus vorwiegend von Nachhaltigkeit gesprochen. Nachhaltiger Tourismus ist ein Tourismuskonzept, welches die drei Komponenten der Nachhaltigkeit beinhaltet (ökologische, ökonomische und sozio-kulturelle). Diese werden oft auch als „Magisches Dreieck“ bezeichnet. In der Literatur wird ebenfalls vom „Magischen Fünfeck“ des Nachhaltigen Tourismus gesprochen. Dazu gehören Gestaltungsrecht künftiger Generationen, subjektives Wohlbefinden, wirtschaftlicher Wohlstand, intakte Natur/Ressourcenschutz und intakte Kultur. (vgl. Müller 1996 in Strasdas 2009, Folie 26) Unter CSR, im Tourismus, fallen alle Maßnahmen von Tourismusunternehmen, die das Ziel verfolgen, Tourismus und Reisen nachhaltig und somit zukunftsfähig zu gestalten. Zu den Aktivitäten in diesem Bereich gehören bspw. die kulturelle Sensibilisierung von Reisenden, Genderaspekte, die Einführung von Arbeitsrichtlinien für Angestellte, Gründung gemeinnütziger Stiftungen und noch vieles mehr. Freiwillige Maßnahmen von Unternehmen sind vor allem im Ferntourismus in Entwicklungsländern besonders wichtig. Denn in diesen Ländern werden gesetzliche Mindeststandards oft nur begrenzt umgesetzt und kontrolliert. (vgl. Monshausen et al. 2010, S.4)

3.2.1 Bedeutung von CSR im Tourismus

Die touristischen Leistungsträger tragen die Verantwortung für die Bedingungen, unter denen eine Reise stattfindet. Tourismus ist jedoch ein komplexer Arbeitsbereich, viele Arbeitsplätze sind gekennzeichnet durch Saisonarbeit, niedrige Löhne und lange Arbeitszeiten. Bezüglich einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung im Tourismus stellen sich verschiedene Fragen, wie z.B. wie viele Arbeitsplätze zu welchen Bedingungen geschaffen werden, was der Tourismus für die Verbesserung des Ausbildungs- und Beschäftigungsniveaus leistet, welcher Beitrag von ihm für die Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen ausgeht, wie durch den Tourismus natürliche Ökosysteme erhalten statt geschädigt werden oder wie wirtschaftliche Entwicklung und interkulturelles Verständnis in Tourismusländern gefördert werden können. Es stellt sich ebenfalls die Frage, ob Tourismus zur Verminderung von Armut beiträgt und ob er die Lebens- und Arbeitsrechte der Menschen in den Zielgebieten respektiert. (vgl. Giraldo in GATE 2008, S.60-63)

Eine GfK-Studie vom März 2009, „Corporate Social Responsibility, Erwartungen und Verhalten von Verbrauchern im Tourismussektor“, beschäftigt sich mit dem Thema CSR aus der Konsumentenperspektive und untersucht den Stellenwert, den Urlauber der sozialen und ökologischen Ausrichtung unternehmerischen Handelns zuschreiben. (vgl. GfK 2009, S.1-3)

Einige wesentliche Ergebnisse der GfK-Studie:

- ✓ 12,5% der reiseaktiven deutschen Haushalte messen dem Thema CSR eine besonders hohe Bedeutung bei.
- ✓ CSR besonders affine verreisen deutlich öfter auf dem europäischen Festland, dabei besonders häufig mit der Bahn.
- ✓ CSR-Aspekte werden zwar als wichtige Aspekte von Urlaubsreisen betrachtet, unter den drei wichtigsten Aspekten sind sie allerdings nur selten. Wichtiger sind traditionelle Qualitäten wie schöne Landschaft oder das Vorhandensein von Sehenswürdigkeiten. CSR-Aspekte sind nicht die eigentlich ausschlaggebenden Aspekte für die Reisewahl, sie können aber die Reiseplanung durchaus zugunsten eines bestimmten Veranstalters oder Zielgebiets beeinflussen.
- ✓ Fast jeder Fünfte Konsument sieht die touristischen Leistungsträger/Reiseveranstalter in der Hauptverantwortung, Strandreinigungsmaßnahmen zu organisieren.
- ✓ Für wichtig oder sehr wichtig halten etwa $\frac{3}{4}$ der Urlauber den schonenden Umgang mit der Umwelt, die Sicherheit bei der Anreise und dem Aufenthalt sowie die Wahrung der Menschenrechte, was etwa der subjektiven Wichtigkeit der klassischen Urlaubsaspekte angenehmes Klima und Sehenswürdigkeiten entspricht.
- ✓ Für etwa $\frac{2}{3}$ der Touristen sind soziale Gerechtigkeit und humane Arbeitsbedingungen im Urlaubsland wichtig oder sehr wichtig.
- ✓ Nur für jeden dritten Touristen ist der Nachweis der Umweltverträglichkeit von Reisen durch Zertifizierungssysteme von größerer Bedeutung.
- ✓ Je älter die Befragten, desto höher schätzen diese die Wichtigkeit von sozialen und ökologischen Urlaubsaspekten ein.

(vgl. GfK 2009, S.3)

CSR-Maßnahmen müssen sich für touristische Unternehmen in der Nachfrage durch die Kunden bezahlt machen. Sind die Reisenden dazu bereit soziales und ökologisches Engagement zu honorieren und entsprechend mehr zu zahlen, so können sie Einfluss auf die Tourismuswirtschaft ausüben. Wenn Berichte über unmenschliche Arbeitsbedingungen, Umweltbelastungen und die Nichtachtung der Menschenrechte Verbraucher erreichen, kann dies zu Boykottaufrufen und Absatzeinbrüchen führen. Somit steht das Voranbringen von CSR-Aktivitäten im eigenen Interesse der Unternehmen. (vgl. Monshausen 2010, S.7)

3.2.2 CSR-Handlungsfelder für touristische Unternehmen

Die allgemeinen CSR-Handlungsfelder wurden bereits im vorherigen Kapitel (3.1.3) erläutert. Für CSR-orientierte Tourismusbetriebe, wie z.B. Reiseveranstalter, liegt der Kernpunkt einer guten Umsetzung von CSR in der Zulieferkette, da das Produkt Reise schließlich nicht vom Veranstalter selbst durchgeführt wird, sondern aus einzelnen Bausteinen besteht. Ein Reiseveranstalter z.B. steht deshalb in der Verantwortung, die CSR-Handlungsfelder bei sich im Unternehmen und auch extern bei seinen Zulieferern zu fördern und zu fordern, wenn er sein Produkt nachhaltig gestalten möchte. Zu den CSR-Handlungsfeldern touristischer Unternehmen gehören z.B. Menschenrechte und Arbeitsschutz, lokale Gemeinschaften, Umweltverträglichkeit, ökologische und soziale Produktentwicklung wie auch das Feld Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher. Das Ausmaß gesellschaftlicher Verantwortung wird im Tourismus besonders deutlich, es kann weder punktuell noch willkürlich angewendet werden. Es ist wichtig, CSR in der Unternehmensführung zu verankern und die Unternehmensziele dementsprechend auszurichten. (vgl. Krause 2008, S.31-33) Insbesondere durch den Flugverkehr trägt der Tourismus zu den globalen Treibhausgasen und folglich zum Klimawandel inklusive Umweltbelastungen bei. Der Klimawandel stellt eine sehr große Herausforderung dar, deshalb müssen die Tourismusunternehmen glaubwürdig gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, selbstverbindliche Emissionsreduktionsziele setzen und hierzu Instrumente, Methoden und klimafreundlichere Produkte entwickeln. (vgl. Monshausen et al. 2010, S.14)

3.2.3 CSR-Instrumente und Standards im Tourismus

Es wurde bereits erwähnt, dass CSR-Aktivitäten kein Ersatz für gesetzliche Regelungen sind. Die Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen, der Global Code of Ethics in Tourism und die Arbeitsgemeinschaft zum Schutz der Kinder vor sexueller Ausbeutung (ECPAT) wird für CSR-praktizierende Tourismusunternehmen als verpflichtend angesehen. (vgl. Krause 2008, S.36) Desweiteren gelten die Einhaltung der UN-Menschenrechtskonvention, die Kernarbeitsnormen der ILO, die OECD-Guidelines und der UN Global Kompakt (siehe auch Kapitel 3.1.4) als Mindestanforderungen und Referenzinstrumente für Unternehmen. (vgl. Monshausen et al. 2010, S.3) Weitere wichtige internationale Instrumente für touristische Unternehmen sind z.B. GSTC, TOI, TourCert. Hinzu kommen die in Kapitel 3.1.4 genannten, welche ebenso für die Tourismusbranche gelten.

3.2.4 CSR-Kommunikation im Tourismus

CSR- und Nachhaltigkeitsberichte (CSR-Reporting) geben messbar und nachprüfbar Auskunft über die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit und zeigen Verbesserungspotenziale auf, wie schon in Kapitel 3.1.5 erwähnt. Beim CSR-Berichtswesen im Tourismus wird die Gestaltung der einzelnen Reiseprodukte analysiert. Es werden Daten

in der gesamten Dienstleistungskette erhoben. (vgl. Giraldo in GATE 2008, S.62) Durch ein Zertifikat oder Label haben interessierte Reisende die Möglichkeit, auf einen Blick die Leistungen eines Unternehmens einzuordnen. Diese Verlässlichkeit kann jedoch nur durch eine unabhängige Überprüfung garantiert werden. KATE und EED Tourism Watch entwickelten in Zusammenarbeit mit dem *forum anders reisen e.V.* (FAR), den Leitfaden „CSR-Reporting im Tourismus“ für KMUs zum Verfassen von CSR-Berichten. Dieser Leitfaden bildet die Grundlage der Berichtstandards von der Zertifizierungsgesellschaft TourCert, welche in Anhang III zu finden sind. Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts anhand dieses Leitfadens ist mittlerweile für alle Mitglieder des FAR verpflichtend. (Monshausen et al. 2010, S.20; Dina Bauer in GATE 2008, S.54-57) Für touristische Produkte z.B. gibt es eine Vielzahl von Labels und Produktgütesiegeln, die jeweils auf verschiedenen Qualitäts- und/oder Umweltkriterien basieren. Nach KATE et al. (2008, S.14) gibt es eine Anzahl von weltweit etwa über 60 Produktgütesiegeln. Diese bezeichnet KATE et al. als verwirrend und bemängelt die fehlenden Labels für Sozialkriterien. Bei der Verwendung von Labels bestehe die Gefahr, dass Tourismusunternehmen mit einzelnen Produkten werben, eine Integration in das gesamte Unternehmen jedoch meistens fehle. (vgl. KATE et al. 2008, S. 14) Im Folgenden werden einige Zertifizierungen für CSR und Nachhaltigkeit im Tourismus genannt:

- ✓ Fair Trade in Tourism South Afrika (FTTSA): Diese NGO führt eine Fair Trade-Zertifizierung im Tourismus durch. Südafrikanische Tourismusunternehmen, die nach den Standards des fairen Handelns arbeiten, werden mit dem FTTSA-Zertifikat ausgezeichnet. Das Unternehmen durchläuft dann alle zwei Jahre eine Vor-Ort-Überprüfung und innerhalb dieser zwei Jahre muss es alle 12 Monate eine Selbst-Überprüfung vornehmen. Unternehmen können das FTTSA-Label als Instrument nutzen, um CSR-Maßnahmen zu implementieren. (vgl. Mancama in Monshausen et al. 2010, S.12)
- ✓ Green Globe Certification: CSR- und Nachhaltigkeitszertifizierung von Hotels und touristischen Einrichtungen (vgl. Green Globe 2010)
- ✓ TourCert: Die Zertifizierungsgesellschaft, vergibt das Qualitätssiegel „CSR-Tourism-Certified“. Im Anhang III (S....) befinden sich ausführlichere Informationen zu den Punkten die in den CSR-Bericht von TourCert gehören, den verschiedenen Kernindikatoren, auf denen der Zertifizierungsprozess für das CSR-Siegel basiert, und zum Ablauf des Zertifizierungsprozesses.

3.2.5 Kritische Diskussion von CSR im Tourismus

Das Thema Unternehmensverantwortung ist zwar inzwischen auch in der Tourismuswirtschaft angekommen und immer mehr Reiseunternehmen erstatten Bericht über ihr soziales und ökologisches Engagement für einen nachhaltigen Tourismus. Doch hinkt die Tourismuswirtschaft anderen Branchen weit hinterher, denn viele CSR-Aktivitäten der

Reisebranche setzen nur punktuell an, sind unübersichtlich und eine unabhängige Überprüfung findet selten statt, so Monshausen et al. (2010, S. 5) Monshausen et al. stellt folgende Merkmale dar, welche die Tourismuswirtschaft kennzeichnen:

- ✓ Schwerpunkt liegt auf ökologischen Themen, soziale Aspekte sind oft nachrangig
- ✓ viele Maßnahmen mit Orientierung nach außen
- ✓ oft Einzelprojekte, ohne Integration in die Unternehmensstruktur und Betriebsabläufe
- ✓ Reiseveranstalter von Pauschalangeboten, richten ihre CSR-Maßnahmen oft nur nach innen, wobei die Zulieferkette vernachlässigt wird
- ✓ externe Kontrolle der Maßnahmen fehlt
- ✓ unabhängiges Monitoring von internen Verhaltenskodizes und eingegangenen Selbstverpflichtungen fehlt
- ✓ Engagement wird häufig allgemein und intransparent dargestellt und kommuniziert

Um die attraktiven Urlaubslandschaften besser zu schützen und somit die eigene Geschäftsgrundlage zu erhalten, haben viele große Tourismusunternehmen Umwelt-Managementsysteme eingeführt, so akte. Immer häufiger würden Sozialprojekte in den Reiseländern von Tourismusunternehmen unterstützt. Insbesondere Kinderhilfsprojekte, Schulen und Kindergärten, die sich gut im Marketing nutzen lassen. Erst wenige touristische Unternehmen hätten bisher erkannt, dass ihr Geschäft nur dort Zukunft hat, wo es im Kern verantwortlich geführt und fair ausgestaltet ist. Nur so könne auch die Bevölkerung in den Zielgebieten im Tourismus eine sichere Existenz haben, mitbestimmen und gerecht daran teilhaben, was zukünftig ebenfalls die Sicherheit der Reisenden gewährleiste. (akte 2007, S.1)

3.3 Zusammenfassung der Grundlagenanalyse

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass CSR ein Konzept der freiwilligen Verpflichtung zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ist, dabei über gesetzliche Bestimmungen hinausgeht und ökologische, soziale wie auch ökonomische Aktivitäten eines Unternehmens zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung umfasst. CSR ist ein Bestandteil des nachhaltigen Unternehmensmanagement und die Unternehmen wählen die Schwerpunkte ihrer CSR-Aktivitäten individuell in Anlehnung an ihr Kerngeschäft. Dialog mit den Stakeholdern und Transparenz sind dabei wichtig. Unter CSR im Tourismus fallen alle Maßnahmen touristischer Unternehmen, die einen nachhaltigen und zukunftsfähigen Tourismus fördern. Solche freiwilligen Maßnahmen spielen besonders im Ferntourismus in Entwicklungsländern eine wichtige Rolle, da in diesen Ländern gesetzlicher Mindeststandards selten eingehalten und kontrolliert werden. Für einen langfristigen Erfolg muss CSR Teil der

strategischen Unternehmensführung sein. Somit müssen auch für soziale und ökologische Aktivitäten ähnlich strenge Richtlinien gelten und gegenüber den Shareholdern des Unternehmens gerechtfertigt werden, wie bei anderen geschäftlichen Investitionen auch. CSR bedeutet einen Vorteil für Unternehmen, Gesellschaft, Politik und Umwelt. Für Unternehmen kann es z.B. Wettbewerbsvorteile bringen, wenn es strategisch geplant und im Unternehmen verankert ist.

Im Tourismus stellen sich bezüglich CSR wichtige Fragen, wie z.B. was der Tourismus für die Verbesserung des Ausbildungs- und Beschäftigungsniveaus leistet, welcher Beitrag von ihm für die Förderung wirtschaftlich schwacher Regionen ausgeht, wie durch den Tourismus natürliche Ökosysteme erhalten statt geschädigt werden oder wie wirtschaftliche Entwicklung und interkulturelles Verständnis in den Destinationen gefördert werden können, ob Tourismus zur Verminderung von Armut beiträgt und ob er die Lebens- und Arbeitsrechte der Menschen in den Zielgebieten respektiert. Eine Studie ergab, dass CSR-Aspekte für Touristen zwar als wichtige Aspekte von Urlaubsreisen betrachtet werden, allerdings nur selten unter den drei wichtigsten Aspekten sind und für die Reisewahl nicht ausschlaggebend sind, diese aber beeinflussen können. Nur für jeden dritten Touristen ist der Nachweis der Umweltverträglichkeit von Reisen durch Zertifizierungssysteme von größerer Bedeutung.

CSR hat verschiedene Handlungsfelder, Bereiche und Schwerpunkte in denen sich Unternehmen engagieren können und die je nach Unternehmen, Branche und Markt variieren. Diese umfassen die drei Nachhaltigkeitsebenen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Für CSR-orientierte Tourismusbetriebe, z.B. Reiseveranstalter, liegt der Kernpunkt einer guten Umsetzung von CSR in der Zulieferkette, da das Produkt Reise aus einzelnen Bausteinen besteht. Ein Reiseveranstalter z.B. steht deshalb in der Verantwortung, die CSR-Handlungsfelder bei sich im Unternehmen und auch extern bei seinen Zulieferern zu fördern und zu fordern, wenn er sein Produkt nachhaltig gestalten möchte.

Es gibt eine Menge von Instrumenten und Regelwerken, wie z.B. verschiedene Leitsätze, Referenztexte, Zertifizierungen und Audits, Verhaltenskodizes, Normen und Standards im ökologischen und sozialen Bereich welche die Grundlagen für CSR bilden.

Es ist wichtig, dass nachhaltige Unternehmensführung auch dokumentiert und kommuniziert wird, damit die Stakeholder über das ökologische und soziale Engagement der Unternehmen informiert sind. CSR-Reporting schafft eine erhöhte Transparenz für alle Stakeholder und kann zusätzlich positiv in die Unternehmenskommunikation und das Marketing aufgenommen werden. Beim CSR-Berichtswesen im Tourismus werden Daten in der gesamten Dienstleistungskette erhoben.

Über Foren, wie z.B. internationale und nationale CSR-Netzwerke und –Plattformen, können Unternehmen sich über CSR-Aktivitäten und innovative Ansätze austauschen.

CSR wird auch kritisch diskutiert, da besonders von internationalen Unternehmen CSR oft als Greenwashing ausgenutzt wird. Außerdem kommt die Frage auf, ob CSR ein freiwilliger Ansatz bleiben oder staatlich reguliert werden sollte. Beim Thema Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit werden viele Fachbegriffe benutzt, die nur Insidern geläufig sind. Dadurch wird eine Sprachbarriere aufgebaut. Die Tourismuswirtschaft hinkt anderen Branchen hinterher, da viele CSR-Aktivitäten der Reisebranche nur punktuell ansetzen, unübersichtlich sind und unabhängige externe Überprüfungen selten stattfinden.

4. Methodik, Projektplanung und Durchführung

Im folgenden Kapitel wird auf die Methodik und die Projektplanung, welche den Projektstrukturplan und den Meilensteinplan sowie den Finanzbedarf beinhaltet, eingegangen. Desweiteren werden die konkrete Durchführung des Projektes und die einzelnen Arbeitsschritte näher erläutert.

4.1 Methodik

Um das in Kapitel 2 formulierte Ziel zu erreichen, musste zunächst durch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema CSR, eine theoretische Grundlage geschaffen werden, um darauf aufbauend mit einer empirischen Untersuchung fortfahren zu können. Die Grundlagenanalyse (Kapitel 3) basiert auf einer systematischen Recherche von Sekundärliteratur aus der Bibliothek und dem Internet, sowie Broschüren von verschiedenen Veranstaltungen. Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen, wurden qualitative Interviews mit Experten aus verschiedenen touristischen Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Im Folgenden wird das gewählte Erhebungsverfahren, die Auswahlkriterien für die Interviewpartner sowie die Informationsverarbeitung erläutert.

4.1.1 Erhebungsverfahren

In dieser Arbeit wurde von einer quantitativen Erhebung abgesehen, da der Informationsgehalt eines standardisierten Fragebogens als zu gering bewertet wurde. Somit bot sich eine qualitative Herangehensweise an. Um praxisorientierte Informationen zu erhalten, wurde das persönliche, *leitfadengestützte Interview* mit Experten gewählt. Interviews machen keine Vorgaben für die Antworten der befragten Personen und tragen so zur Offenheit der Kommunikation bei. Bei dem leitfadengestützten Interview, werden nacheinander mehrere Themen durch den Forschenden vorgegeben, so dass die Interviewpartner sich an den Vorgaben und Untersuchungsinteressen des Forschenden orientieren müssen. (vgl. Nohl 2009, S.19-20) Meuser und Nagel schreiben, dass „eine leitfadenorientierte Gesprächsführung [...] beidem gerecht [wird], dem thematisch

begrenzten Interesse des Forschers an dem Experten wie auch dem Expertenstatus des Gegenübers. Die in die Entwicklung eines Leitfadens eingehende Arbeit schließt aus, dass sich der Forscher als inkompetenter Gesprächspartner darstellt. [...] Die Orientierung an einem Leitfaden schließt auch aus, dass das Gespräch sich in Themen verliert, die nicht zur Sache tun [...]. (2002, S.77 in Nohl 2009, S.20) Der Leitfaden kann ebenfalls dazu genutzt werden, die Interviews vergleichbar zu machen. Denn allen Interviewpartnern werden entlang desselben Leitfadens Fragen gestellt und die befragten Personen müssen sich zu denselben Themen äußern, was die Vergleichbarkeit der Interviews ermöglicht. Dies ist für die Auswertung der Interviews von Bedeutung. (vgl. Nohl 2009, S.21) Der Leitfaden dient jedoch keinesfalls der Standardisierung der Erhebungssituation, sondern als flexible „Gedächtnisstütze für den Interviewer“. (Witzel 1982, S.90 in Nohl 2009, S.21)

Für die Interviews wurde somit ein Interviewleitfaden erstellt mit dem eine offene, teilstandardisierte Befragung durchgeführt wurde. Dadurch war es für die Befragten möglich sich frei zu äußern und wiederzugeben, was ihnen bezüglich der jeweiligen Themen als wichtig erscheint.

4.1.2 Auswahlkriterien für die Interviewpartner

Für die Auswahl der touristischen Unternehmen und der jeweiligen Interviewpartner waren folgende Kriterien relevant: ein klar erkennbares CSR-Engagement, ein CSR-Beauftragter und/oder ein CSR-/Nachhaltigkeitsbericht, der auch im Internet zu finden ist. Mit Hilfe der Internetrecherche wurden die Unternehmen ausgewählt. Dabei wurde Wert auf verschiedene touristische Bereiche gelegt, wie z.B. Reiseveranstalter, Hotellerie und Transport. Ebenfalls wurde Wert auf die räumliche Nähe zu Berlin und Umgebung gelegt. Außerdem sollten möglichst verschiedene Unternehmensgrößen dabei sein. Ziel war es, mindestens drei bis fünf touristische Unternehmen zu befragen. In erster Linie die CSR-Beauftragten oder die jeweiligen Ansprechpartner, die im Unternehmen für das Thema CSR oder Nachhaltigkeit zuständig sind. Zudem sollten, wenn möglich, auch noch weitere Mitarbeiter im Unternehmen aus den Bereichen Geschäftsführung, Kommunikation, Umweltmanagement und/oder Personal befragt werden, hierbei handelte es sich jedoch um ein „Kann-Kriterium“. Bei der Auswahl der Unternehmen und Interviewpartner wurde kein Anspruch auf eine Repräsentativität für alle Unternehmen der jeweiligen Branche erhoben.

4.1.3 Informationsverarbeitung

Das transkribierte Datenmaterial wurde nach den Themenblöcken des Leitfadens sortiert, mehrmals in Bezugnahme auf die Fragestellung gekürzt und zusammengefasst, und die Aspekte herausgefiltert, die für die Fragestellung von Relevanz sein könnten. Anschließend wurden die Interviewergebnisse noch einmal zusammengefasst und ausgewertet, die theoretischen Erkenntnisse aus der Grundlagenanalyse mit den praktischen Erfahrungen der

Interviewpartner verglichen und Schlussfolgerungen bzw. ein Fazit abgeleitet. Mit den Gesprächspartnern wurde vor den Interviews abgesprochen, dass diese nicht anonymisiert werden. Es wurde versichert, dass nur die Projektbetreuerin der HNEE und die Praktikumsbetreuerin von mas|contour sowie die Interviewteilnehmer den Projektbericht lesen werden. Die hier vorliegende Version wurde jedoch zur Veröffentlichung anonymisiert.

4.2 Projektplanung

4.2.1 Vorläufiger Projektstrukturplan

Der folgende Projektstrukturplan wurde vor Beginn des Projektes im Rahmen des Projektseminars an der HNEE erstellt, um einen Überblick über die anstehenden Teilaufgaben und Arbeitsschritte zu bekommen:

Projektaktivität / Teilaufgaben	Zeitraum			Methode
	Beginn	Ende	Dauer	
Suche nach geeignetem Projektthema und Definition des Projektziels	1. September '10	1. Oktober '10	4 Wochen	Absprache mit mas contour
Suche nach potenziellen Unternehmen für CSR-Interviews	4. Oktober '10	17. Oktober '10	2 Wochen	Internetrecherche
Grundlagenrecherche zum Thema CSR	14. Oktober '10	30.12.'10	11 Wochen	Literatur- und Internetrecherche
Entwicklung von Leitfragen für die Interviews	14. Oktober '10	24. Oktober '10	1,5 Wochen	in Absprache mit den Interessen von mas contour, in Bezug auf die Ziele
Potenzielle Ansprechpartner der jeweiligen Unternehmen identifizieren	18. Oktober '10	24. Oktober '10	1 Woche	Internetrecherche / Telefon
Unternehmen kontaktieren/Anfrage auf Interview versenden	25. Oktober '10	31. Oktober '10	1 Woche	E-Mail / Telefon
Termine für die Interviews festlegen	25. Oktober '10	7. November '10	2 Wochen	E-Mail / Telefon
Durchführung der Interviews	1. November '10	19. Dezember '10	7 Wochen	Persönliches leitfadengestütztes Interview
Auswertung der Interviews	20. Dezember '10	16. Januar '11	4 Wochen	qualitativ
Projektbericht schreiben	06. Dezember '10	6. Februar '11	9 Wochen	

4.2.2 Meilensteinplan

Der Meilensteinplan zeigt die einzelnen Meilensteine, die dazu gehörenden Teilaufgaben sowie Methodik, verantwortliche Personen, Hilfsmittel bzw. Ressourcen, eventuelle Risiken und vorbeugende Maßnahmen wie auch einen genauen Zeitplan mit Plan- und Ist-Termin der Teilaufgaben:

Meilenstein	Teilaufgaben	Methodik	Zuständige Personen	Hilfsmittel/Ressourcen	Risiken	Vorbeugende Maßnahmen	Plan-Termin	Stand	Ist-Termin
Projektbeginn	Suche nach geeignetem Thema	Identifikation der Interessen von mas contour sowie eigener	Luana Sommer, in Absprache mit mas contour				19.10.'10	erledigt	01.10.'10
	Definition des Projektziels	In Absprache mit mas contour	Luana Sommer, in Absprache mit mas contour				19.10.'10	erledigt	01.10.'10
	Vorläufige Festlegung & Gliederung der Teilaufgaben und Zeitraum	Vorläufiger Projektstrukturplan (PSP)	Luana Sommer	PC			19.10.'10	erledigt	19.10.'10
Grundlagen-Analyse CSR im Tourismus	Grundlagenrecherche CSR	Literatur- und Internetrecherche	Luana Sommer	PC, Internetzugang, Literatur			30.12.'10	erledigt	03.01.'11
	Grundlagenrecherche CSR im Tourismus	Literatur- und Internetrecherche	Luana Sommer	PC, Internetzugang, Literatur			30.12.'10	erledigt	03.01.'11
Interviewvorbereitung	Identifikation potenzieller Unternehmen für Interview	Internetrecherche nach: CSR-Bericht, CSR-Zertifikat, CSR-Beauftragter	Luana Sommer	PC, Internetzugang			17.10.'10	erledigt	15.10.'10
	Identifikation der CSR-Ansprechpartner	Internetrecherche / Telefonat	Luana Sommer	PC, Internetzugang			24.10.'10	erledigt	20.10.'10
	Unternehmen kontaktieren/Anfrage auf Interview versenden	E-Mail / Telefon	Luana Sommer	PC, Internetzugang	keine/zu späte Antwort auf E-Mail	eine Woche nach E-Mail noch einmal anrufen	31.10.'10	erledigt	20.10.'10
	Terminliste für Interviews erstellen	E-Mail / Telefon	Luana Sommer	PC	Termine nur kurzfristig oder Absage, zeitl. Aufwand dem Unternehmen zu hoch	Termine persönlich absprechen, in Kontakt bleiben, zeitl. Aufwand des Interview in Grenzen halten	07.11.'10	erledigt	03.01.'11
	Entwicklung von Interviewleitfragen	Auf Basis der Zielsetzung&Grundlagenrecherche, Absprache mit mas contour	Luana Sommer, in Absprache mit mas contour	PC, Internetzugang, Literatur			24.10.'10	erledigt	08.11.'10
	Pretest		Luana Sommer	Testpersonen			21.11.'10	erledigt	21.11.'10
	CSR-/Nachhaltigkeitsbericht durchgehen soweit vorhanden				PC, Internetzugang	kein Bericht vorhanden/zu finden	Bei Interviewpartnern nachfragen		erledigt
Feinplanung	Konkrete Zwischenziel/Meilensteine festlegen, Projektstrukturplan weiterentwickeln	Meilensteinplan	Luana Sommer	PC			01.11.'10	erledigt	15.11.'10
	Inhaltliche Struktur des Projektberichts festlegen		Luana Sommer	PC			01.11.'10	erledigt	15.11.'10
Interviewdurchführung	Interviews führen	Leitfadengestütztes Interview, qualitativ	Luana Sommer	Fahrtkosten, Diktiergerät	Diktiergerät funktioniert nicht, ÖPNV Verspätung	Anfahrt min. 1 Std. früher, Ersatzdiktiergerät & Batterien	19.12.'10	erledigt	06.01.'11
	Interviews dokumentieren	Diktiergerät&schriftlich	Luana Sommer	PC, Diktiergerät			31.12.'10	erledigt	08.01.'11
Ergebnisse	Auswertung der Interviews		Luana Sommer	PC			16.01.'11	erledigt	03.02.'11
	Vergleich von Theorie und Praxis		Luana Sommer	PC			20.01.'11	erledigt	04.02.'11
Reflexion und Bewertung	Überprüfung der Teilaufgaben und Methodiken im Hinblick auf das formulierte Projektziel		Luana Sommer	PC			23.01.'11	erledigt	06.02.'11
	Kritische Bewertung des Gesamtprojekts		Luana Sommer	PC			31.01.'11	erledigt	06.02.'11
Projektbericht fertigstellen			Luana Sommer	PC, Internetzugang, Literatur			06.02.'11	erledigt	07.02.'11

4.2.3 Finanz- und Ressourcenbedarf

Zu den benötigten Ressourcen gehörten ein Laptop, Literatur, Internetzugang sowie ausreichend Zeit für die Bearbeitung des Projekts, die Interviewdurchführung und das Schreiben des Projektberichts. Darüber hinaus fielen Fahrtkosten nach Hannover und Münster an, welche von mas|contour übernommen wurden. Für die Interviews in Berlin fielen aufgrund des „Studententickets“ keine Fahrtkosten an. Des Weiteren wurde von der Autorin ein neues Diktiergerät für die Interviews und für den Eigenbedarf angeschafft und somit der Firma mas|contour nicht in Rechnung gestellt.

4.3 Durchführung

Die Monate Dezember und vor allem Januar standen fast vollständig zur Bearbeitung des Projekts zur Verfügung. Insgesamt konnte etwa 50% der gesamten Praktikumszeit für das Projekt genutzt werden. Wie auch im Meilensteinplan (Kapitel 4.2) zu erkennen ist, entsprach die Umsetzung des Projektes nicht immer ganz dem zuvor aufgestellten Projektstruktur- und Zeitplan, kam diesem jedoch sehr nahe. Aus dem Meilensteinplan ergab sich der zweite Entwurf des Projektstrukturplans, dieser stellt den tatsächlichen zeitlichen Ablauf der einzelnen Teilaufgaben und Arbeitsschritte dar:

Projektstrukturplan 2																								
Monat	September					Oktober					November					Dezember				Januar			Feb.	
KW	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6
Projektbeginn																								
Suche nach geeignetem Thema																								
Definition des Projektziels																								
Vorläufigen Projektstrukturplan (PSP) entwickeln																								
Grundlagen-Analyse CSR im Tourismus																								
Grundlagenrecherche zum Thema CSR																								
Grundlagenrecherche zum Thema CSR im Tourismus																								
Interviewvorbereitung																								
Identifikation potenzieller Unternehmen für Interview																								
CSR-Ansprechpartner der Unternehmen identifizieren																								
Unternehmen kontaktieren/Anfrage auf Interview																								
Terminliste für Interviews erstellen																								
Entwicklung eines Interviewleitfadens																								
Pretest																								
Feinplanung																								
Meilensteinplan / PSP weiterentwickeln																								
Inhaltliche Struktur für Projektbericht																								
Interviewdurchführung																								
Interviews führen																								
Interviews dokumentieren																								
Ergebnisse																								
Auswertung der Interviews																								
Auswertung der Grundlagen-Analyse																								
Vergleich von Theorie und Praxis																								
Reflexion und Bewertung																								
Überprüfung der Teilaufgaben & Methodik																								
Kritische Bewertung des Gesamtprojekts																								
Projektbericht fertigstellen																								

■ Meilenstein	■ Teilaufgabe	● Interviewtermin
---------------	---------------	-------------------

Im Folgenden wird die tatsächliche Durchführung der einzelnen Meilensteine und Teilaufgaben ausführlicher beschrieben:

Projektbeginn: Die Suche nach einem geeigneten Thema für die Projektarbeit fand im ersten Monat des Praktikums statt. Dabei wurden die Interessen von mas|contour wie auch die der Autorin berücksichtigt. Bezüglich des Nutzens der Projektarbeit für die Praktikumsstelle wurde bereits in der Einleitung erwähnt, dass mas|contour zunehmend als Berater im Bereich Tourismus und CSR tätig wird. Unter anderem organisiert das Unternehmen in Kooperation mit PATA (Pacific Asia Travel Association) Seminare zum Thema CSR. Die Ergebnisse der Projektarbeit können daher in die weitere Beratungsarbeit von mas|contour einfließen. Die Definition des Projektziels fand in Absprache mit der Praktikumsbetreuerin von mas|contour statt und wurde ebenfalls mit der Projektbetreuerin diskutiert. Im Rahmen des Projektseminars an der HNEE, welches im Oktober 2010 stattfand, wurde ein vorläufiger Projektstrukturplan (siehe 4.2.1) entwickelt, um die einzelnen Teilaufgaben und den Zeitraum des Projektes zu definieren und den Kommilitonen zu präsentieren.

Grundlagenanalyse zu CSR: Etwa Mitte Oktober begann die Grundlagenrecherche zum Thema CSR allgemein und CSR im Tourismus. Bei der systematischen Recherche von Sekundärliteratur aus Bibliothek und Internet, sowie Broschüren von verschiedenen Veranstaltungen, wurde auf die Aktualität der Literatur geachtet. Die Grundlagenanalyse nahm mehr Zeit in Anspruch als geplant und zog sich bis Anfang Januar hin.

Interviewvorbereitung: Parallel zur Grundlagenrecherche wurde bereits mit der Identifikation potentieller Unternehmen aus der Tourismusbranche und der jeweiligen Ansprechpartner für die CSR-Interviews begonnen. Zu den Kriterien für die Auswahl der Unternehmen gehörten ein nach außen erkennbares CSR-Engagement, ein CSR-Beauftragter und/oder ein CSR-/Nachhaltigkeitsbericht, der auch im Internet zu finden ist. Da die Interviews persönlich geführt werden sollten, wurde darüber hinaus darauf geachtet, dass sich die Unternehmen in Berlin und Umgebung befinden. Ebenfalls in Frage kamen aus persönlichen Gründen die Städte Hannover und Münster. Darüber hinaus wurden Unternehmen aus verschiedenen Bereichen (Reiseveranstalter, Hotellerie und Transport) und Unternehmensgrößen ausgesucht.

Auf der Website vom forum anders reisen e.V. (FAR) (www.forumandersreisen.de) und der Website von TourCert (www.tourcert.org/index.php?id=zertifizierte-unternehmen) sind alle Reiseveranstalter zu finden, die das „CSR-Tourism-Certified“-Siegel haben. Auch auf der Website von CSR Germany (www.csrgermany.de) kann eingesehen werden, welche Unternehmen CSR betreiben. Des Weiteren wurde z.B. geschaut, welche Unternehmen am Pilotprojekt „CSR in Berliner KMU“ vom TÜV Rheinland (vgl. TÜV Rheinland 2010) teilgenommen haben. An diesem Projekt nahmen auch zwei touristische Unternehmen teil, von denen eines für die Befragung ausgesucht wurde. Zusätzlich wurde danach geschaut,

ob auf der Website der Unternehmen ein CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht vorhanden ist, oder ein CSR-Beauftragter namentlich genannt wird.

Nachdem die jeweiligen CSR-Ansprechpartner der Unternehmen feststanden, wurde zur ersten Kontaktaufnahme mit den potentiellen Interviewpartnern ein Anschreiben per E-Mail, mit der Zielsetzung der Projektarbeit und der Anfrage auf ein Interview versendet. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Befragung im Namen der HNEE durchgeführt wird, jedoch im Rahmen des Praktikums bei mas|contour. Bis Mitte Oktober wurden alle Ansprechpartner kontaktiert. Wenn nach etwa einer Woche keine Antwort kam, wurden die Ansprechpartner telefonisch kontaktiert und, mit Verweis auf die E-Mail, nach einem möglichen persönlichen Interview gefragt. Auch die Ansprechpartner, die gleich positiv auf die E-Mail reagierten, wurden noch einmal telefonisch kontaktiert, um persönlich einen Termin zu vereinbaren.

Trotz einer recht frühen Kontaktaufnahme mit den potentiellen Interviewpartnern, konnte die Festlegung der Termine für die persönlichen Interviews bei vielen nur sehr kurzfristig stattfinden. Es ergaben sich letztendlich sieben Interviewzusagen, von denen sechs zustande kamen. Eines der Interviews wurde kurzfristig aus zeitlichen Gründen abgesagt. Es gelang, Interviewpartner aus den verschiedenen Bereichen Reiseveranstalter, Hotellerie und Verkehrsträger wie auch unterschiedlichen Unternehmensgrößen zu bekommen.

Parallel zur Suche und Kontaktaufnahme mit den potentiellen Interviewpartnern wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, welcher auch auf dem erworbenen Wissen durch die Grundlagenanalyse aufbaute. Die Entwicklung des Leitfadens erstreckte sich von Anfang Oktober bis Anfang November. Hierfür wurden nach bestimmten Themenblöcken verschiedene Fragen verfasst. Diese wurden möglichst offen formuliert, um den Befragten eine breite Antwortmöglichkeit zu bieten.

Nach dem ersten Entwurf wurden an dem Interviewleitfaden noch einigen Veränderungen und Überarbeitungen vorgenommen. Dieser wurde in Rücksprache mit mas|contour erstellt und ebenfalls mit der Projektbetreuerin diskutiert. Auch nach dem ersten durchgeführten Interview wurden noch einige Fragen in der Reihenfolge oder Ausdrucksweise geändert.

Im ersten Themenblock des Leitfadens wurden ein paar allgemeine Fragen gestellt, danach wurden die konkreten Ziele und auch Maßnahmen der Unternehmen ermittelt, des Weiteren wurde auf die Themen Vor- und Nachteilen des CSR-Engagements, den Prozess und auf die Kommunikation über die CSR-Aktivitäten eingegangen. Der letzte Themenblock legt den Fokus auf die Ansicht von zukünftigen Maßnahmen und Handlungsbedarf im Bereich CSR im Unternehmen und diente als Abschluss des Interviews. Den Gesprächspartnern wurde der Leitfaden mit einigen Interviewfragen vor dem Interview per E-Mail zugesendet, damit diese sich auf das Interview einstellen konnten.

Interviewleitfaden (letzter Entwurf)

Allgemein:

- ✓ Das Thema „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ ist nicht neu, der Begriff „Corporate Social Responsibility“ ist jedoch vielen noch unbekannt. Wann genau und warum haben Sie angefangen sich mit CSR in Ihrem Unternehmen auseinander zu setzen?
- ✓ Was bedeutet für Sie CSR? Würden Sie CSR eher als ein Instrument (z.B. zu nachhaltigen Unternehmensführung) bezeichnen oder als ein Geschäftsmodell/eine Geschäftsstrategie?
- ✓ Welches sind Ihre Handlungsfelder oder Schwerpunkte im Bereich CSR? (Markt, Arbeitsplatz, Umwelt, Gemeinwesen)
- ✓ Gibt es in Ihrem Unternehmen einen CSR-Beauftragten und hat dieser spezielle Schulungen erhalten?
- ✓ Hat Ihr Unternehmen ein Leitbild/eine Vision? Wenn ja, spiegeln sich darin Aspekte von CSR wieder?

Ziele:

- ✓ Welche (qualitativ oder quantitativ messbaren) Ziele wollen Sie mit CSR in Ihrem Unternehmen erreichen?
- ✓ Welche Indikatoren gibt es um die Erreichung der Ziele/einen Erfolg messbar zu machen? (z.B. MA-Zufriedenheit, Energieverbrauch etc.)
- ✓ Könnten Sie ein paar Beispiel-Maßnahmen zur Erreichung der Ziele nennen?

Vor- und Nachteile:

- ✓ Welche Vorteile bzw. welchen Mehrwert hat Ihnen CSR bis jetzt in Ihrem Unternehmen gebracht? (z.B. höhere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Image, Kosteneinsparungen)
- ✓ Wie viel Zeit braucht es in etwa, bis man einen konkreten Erfolg durch CSR feststellen kann?
- ✓ Konnten Sie durch die Einführung der CSR-Strategien eigene Schwachstellen im Unternehmen feststellen? Wenn ja, könnten Sie Beispiele für solche Schwachstellen nennen?
- ✓ Welche negativen Erfahrungen haben Sie mit der Einführung von CSR gemacht bzw. welche Nachteile oder Schwierigkeiten haben sich dadurch evtl. ergeben? (z.B. großer Zeitaufwand, finanzieller Aufwand, Reaktionen von Kunden oder Mitarbeitern)

Prozess:

- ✓ Gab es Widerstände oder Schwierigkeiten bei der Einführung von CSR-Maßnahmen?

(z.B. bei Mitarbeitern, Unternehmensleitung, Kunden) Wenn ja, wie haben Sie diese gelöst?

- ✓ Wie viel Unterstützung erhielten Sie bei der Durchführung der CSR-Maßnahmen durch Ihre Mitarbeiter / Geschäftsleitung?
- ✓ Was würden Sie – zurückschauend – anders machen?

Kommunikation:

- ✓ Wie kommunizieren Sie Ihr CSR-Engagement nach innen an Ihre Mitarbeiter? Gibt es z.B. regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen zum Informationsaustausch über aktuelle CSR-Maßnahmen?
- ✓ Wie kommunizieren Sie ihr CSR-Engagement nach außen? (Website, CSR-Bericht?)
- ✓ Können Externe mit dem Begriff CSR überhaupt etwas anfangen?
- ✓ Wie stehen Sie selber zu dem Begriff CSR? Benutzen Sie diesen oder kommunizieren Sie das Thema eher unter dem Begriff Nachhaltigkeit oder Nachhaltiges Unternehmensmanagement?
- ✓ Tauschen Sie sich über Erfahrungen mit CSR, ob positiv oder negativ, auch mit anderen Unternehmen aus? So, dass man z.B. aus den Ideen oder Fehlern anderer lernen kann? (evtl. Mitarbeit in einem Verband?)
- ✓ Werden auch eigene Schwachstellen im Unternehmen im CSR-Bericht erwähnt und somit nach außen kommuniziert?

Zukunft:

- ✓ Welche Aspekte im Bereich CSR in Ihrem Unternehmen könnten Ihrer Meinung nach in Zukunft noch verbessert oder anders gemacht werden? Wo sehen Sie in Zukunft noch Handlungsbedarf?
- ✓ Wie möchten Sie diese Ziele erreichen?
- ✓ Gibt es bestimmte Aspekte oder Maßnahmen im Bereich CSR, die Sie bisher noch gar nicht bearbeitet haben, aber in Zukunft gerne angehen oder einsetzen möchten?

Um vor dem ersten Interview den Leitfaden noch einmal auf Unverständlichkeiten zu prüfen, wurden mit verschiedenen Personen Pretests durchgeführt. Jedoch handelte es sich hierbei nicht um Personen vom Fach.

Feinplanung: Anfang bis Mitte November fand die Feinplanung statt. Es wurden konkreten Zwischenziele festgelegt und ein detaillierter Meilensteinplan erstellt. Der Projektstrukturplan wurde weiterentwickelt und die grobe inhaltliche Struktur des Projektberichtes festgelegt.

Interviewdurchführung: Die Interviews wurden zwischen Ende November und Anfang Januar durchgeführt. Mit sechs der ausgewählten und kontaktierten Unternehmen kam ein Interview zustande.

Die Interviews dauerten in der Regel etwa eine halbe bis eine Stunde. Der Leitfaden lag während der Interviews zur Seite, um keine relevanten Aspekte zu vergessen. Um die Datenerfassung während des gesamten Gesprächs zu gewährleisten, wurden die Interviews mit Hilfe eines Diktiergeräts dokumentiert. Hierzu wurden die Interviewpartner im Voraus um Erlaubnis gebeten. Anschließend wurden die Aufnahmen transkribiert. Zuvor war geplant, wenn möglich noch weitere Mitarbeiter im Unternehmen zu befragen. Doch u.a. aufgrund zeitlicher Kapazitäten der Mitarbeiter konnte dies leider (bis auf ein Unternehmen) nicht realisiert werden.

Ergebnisse: Die Auswertung der Interviewergebnisse sowie der Ergebnisse der Grundlagenanalyse fanden Ende Januar statt. Die mit dem Diktiergerät aufgenommenen Interviews wurden zunächst transkribiert, in ein Word-Dokument übertragen und dabei Sprechpausen, Floskeln oder sonstige Äußerungen, die den Inhalt nicht verändern weggelassen. Anschließend wurden die Inhalte der Texte nach den verschiedenen Themenblöcken des Interviewleitfadens sortiert und alle sich wiederholenden und unwichtigen Textstellen zusammengefasst oder rausgenommen. Die Inhalte wurden noch zwei weitere Male gekürzt und zu jedem Thema nur die wesentlichen Aussagen übernommen. Danach konnten die Interviewergebnisse noch einmal zusammengefasst, ausgewertet und mit den theoretischen Erkenntnissen aus der Grundlagenanalyse verglichen werden sowie Schlussfolgerungen bzw. ein Fazit abgeleitet werden.

Reflexion und Bewertung: Zum Schluss wurden die Ergebnisse und der Gesamtablauf des Projekts kritisch bewertet, reflektiert und die Arbeitsschritte sowie Methodik im Hinblick auf das formulierte Projektziel überprüft.

5. Projektergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews zusammengefasst und ausgewertet, die Praxisergebnisse mit den theoretischen Erkenntnissen aus der Grundlagenanalyse verglichen und Schlussfolgerungen bzw. ein Fazit gezogen.

Es ist noch einmal auf die Subjektivität der Interviewergebnisse hinzuweisen. Die Interviewpartner wurden nach ihren Erfahrungen und Meinungen zum Thema befragt und können somit nicht für die gesamte jeweilige Branche repräsentativ sein. Die Inhalte der Interviews mussten reduziert und zusammengefasst werden, somit war es leider nicht möglich alle interessanten Aussagen der Interviewpartner zu berücksichtigen.

An den Interviews nahmen drei kleinere Spezialreiseveranstalter teil, welche Mitglied des FAR sind und das „CSR-Tourism-Certified“-Siegel von TourCert haben. Eines dieser Unternehmen besteht aus nur einem Inhaber und einer Teilzeitkraft, ein anderes beschäftigt etwa 14 Mitarbeiter und ein weiteres Unternehmen besteht aus vier festen Mitarbeitern sowie zehn Reiseleitern auf freiberuflicher Basis.

Des Weiteren wurde ein großes, weltweit tätiges Reiseveranstaltungsunternehmen mit über 60 000 Mitarbeitern befragt, ein 5 Sterne Hotel und ein Systemdienstleister im Verkehrswesen mit verschiedenen Produkten und Dienstleistungen welcher etwa 140 Mitarbeiter beschäftigt.

5.1 Zusammenfassung und Auswertung der Interviewergebnisse

Allgemein: Drei der befragten Unternehmen sind aufgrund der Mitgliedschaft im FAR und der CSR-Zertifizierung mit dem Begriff in Berührung gekommen. Diese drei kleineren Reiseveranstalter betonen, dass sie ihre Verantwortung gegenüber einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus schon immer in ihre Unternehmenstätigkeit einbezogen haben. Mit dem Thema Nachhaltigkeit und mit Maßnahmen, die unter CSR fallen, beschäftigen sich fast alle befragten Unternehmen schon seit langer Zeit, noch bevor der Begriff CSR in den Unternehmen auftauchte. Die Mehrzahl der Befragten ist vor allem aus persönlichem Interesse zum Thema CSR und Nachhaltigkeit gekommen. In der Regel wird CSR mit Nachhaltigkeit oder Nachhaltiger Entwicklung gleichgesetzt. Der CSR-Prozess, im Rahmen der CSR-Zertifizierung inklusive Berichterstattung, ist für die zertifizierten Unternehmen eine Methode, um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu beschreiben, messbar und somit auch Verbesserungsmöglichkeiten und Schwachstellen im Bereich Nachhaltigkeit sichtbar zu machen. CSR kann somit einerseits als Instrument, andererseits als Strategie gesehen werden. Die (zertifizierten) Unternehmen richten ihre Unternehmensstrategie auf Nachhaltigkeit und CSR aus und können durch den CSR-Prozess diese Strategie überprüfen. Für alle Befragten bedeutet CSR ein Instrument zur Nachhaltigen Entwicklung sowie ein kontinuierliches Verbesserungsmanagement und öffnet weitere Sichtweisen in Bezug auf

das Unternehmen und sein Handeln. CSR stellt für die Befragten bisher allerdings kein primäres Verkaufsargument dar.

Bei vielen der befragten Unternehmen spielen die Handlungsfelder Klima und Umwelt, Gesellschaft und Soziales wie auch die wirtschaftliche Nachhaltigkeit eine fast gleichbedeutende Rolle. Je nach Unternehmen und Umfeld, in dem das Unternehmen tätig ist, variieren die auftretenden Problemen und damit die Schwerpunkte. Insgesamt lässt sich jedoch ein Hauptanliegen bei den ökologischen Themen erkennen.

Die CSR-zertifizierten Unternehmen haben einen CSR-Beauftragten, der im Rahmen des für die Mitglieder des FAR obligatorischen Zertifizierungsprozesses an speziellen Schulungen teilgenommen hat. So gut wie alle Unternehmen haben ein Leitbild, in dem sich auch bestimmte Aspekte von CSR widerspiegeln.

Ziele: Es lassen sich konkrete Ziele der Unternehmen nennen, die durch CSR erreicht werden sollen. Hier ist etwa die allgemeine Reduzierung der CO₂-Emissionen, des Wasser- und Wärmeverbrauchs und des im Unternehmen eingesetzten Papiers zu nennen. Ebenso der Erhalt der Natur, eine positive Wahrnehmung nach außen, wie auch eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter im Unternehmen. Außerdem soll durch CSR und die Berichterstattung Transparenz geschaffen, nachhaltiges Handeln kommuniziert, aufgezeichnet und quantifiziert und dadurch mehr Menschen für den nachhaltigen Tourismus begeistert werden.

Um die Erreichung der Ziele messbar zu machen, gibt es z.B. quantitative Indikatoren wie Kennzahlen und Werte bezüglich des CO₂-Ausstoßes. Zu den qualitativen Indikatoren gehören bspw. das Feedback der Kunden, die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit oder die Veränderung bestimmter Situationen (z.B. der Hotelsituation). Die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele variieren nach Größe und Branche des Unternehmens. Zu den Maßnahmen im sozialen Bereich gehören u.a. die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, indem Eltern flexible Arbeitszeiten nutzen können oder aber die Möglichkeit haben, ihr Kind während der Arbeitszeit in der Firma betreuen zu lassen. Die Beratung der Mitarbeiter zum Thema Arbeitssicherheit, ein Fitness- und Präventionsraum für die Mitarbeiter, Transport behinderter Kinder zur Schule oder auch bei international tätigen Reiseveranstaltern die Partizipation der Reiseregion an dem Reisepreis sowie ein hoher Anteil der lokalen Wertschöpfung. Im Bereich Umwelt geht es den Firmen insbesondere um die Verminderung von Emissionen. Dazu werden zahlreiche Maßnahmen ergriffen. Zu nennen sind hier etwa die Nutzung von sparsamen und umweltfreundlichen Transportmitteln, die Werbung für die Anreise in das Urlaubsgebiet mit Bus oder Bahn und die Empfehlung, Flugreisen bspw. *atmosfair* zu kompensieren. Als weitere Maßnahme können die jährlichen Schulungen für (Bus-) Fahrer im ökonomischen Fahren genannt werden. Diese verfolgen das Ziel, den Kraftstoffverbrauch beim Transport weiter zu senken. Diese Zielsetzung ist natürlich auch aus ökonomischer Sicht von Interesse. Darüber hinaus

wird das Energie- und Klimathema an den Hotelier in der Destination kommuniziert und Überzeugungsarbeit geleistet. Auch Kunden werden sensibilisiert und aufgeklärt. Im eigenen Unternehmen gehören bspw. die Verwendung von Umweltpapier, die Kompensation von Flugdienstreisen, die Einführung von effizienteren, umweltfreundlicheren Geräten und Maschinen sowie die Verwendung von Energiesparlampen zu den genannten Maßnahmen zur Erreichung der genannten Ziele.

Vor- und Nachteile: Die CSR-Berichterstattung und Zertifizierung schafft mehr Transparenz für die Gäste und der Prozess hat messbare Zahlen und Indikatoren geliefert, die sich vorher nur schätzen ließen. Nachhaltiges Handeln kann dadurch kommuniziert, quantifiziert und aufgezeichnet werden. Für ein Unternehmen ist es ein deutlicher Vorteil ein Dokument vorzeigen zu können, in dem alles zusammengefasst ist und Verbesserungsmöglichkeiten klar aufgezeigt werden. Durch den CSR-/Nachhaltigkeitsbericht lässt sich vergleichen, in welchen Bereichen sich das Unternehmen verbessert hat, an welchen Stellen noch etwas getan werden muss und wo es im Vergleich zu anderen Unternehmen (der gleichen Kategorie) steht. Durch die interne Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit dem Thema CSR im eigenen Unternehmen, findet eine Art Identifizierung statt. Auch ohne CSR-Bericht oder Zertifikat schafft CSR für die befragten Unternehmen viele Vorteile. Zu nennen sind hier bspw. eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und Sensibilität gegenüber dem Thema, die Anerkennung in den Destinationen und auch am eigenen Standort als verantwortungsvolles Unternehmen, der Imagegewinn, die positive Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit, ein ständiger Verbesserungsprozess, die Kostenersparnisse durch Ressourceneinsparungen und mehr Umsatz. Eine höhere Reputation und eine positive Bewertung des Unternehmens seitens Politik, Öffentlichkeit und NGOs motiviert wiederum zu mehr Engagement. Zusätzlich ließen sich bei den befragten Unternehmen durch die Einführung des CSR-Prozesses auch Schwachstellen im Unternehmen aufzeigen. Es lässt sich bei solchen Unternehmen, die schon immer zum größten Teil nachhaltig gehandelt haben erkennen, dass die Vorteile weniger stark auffallen als bei einem Unternehmen, das vorher so gut wie keine nachhaltigen Ansätze verfolgt hat.

Bei Maßnahmen im technischen Bereich, wie z.B. der CO₂-Reduktion oder Ressourceneinsparung, kann man relativ schnell Erfolge oder Misserfolge feststellen. Hier lassen sich Werte auf Jahres- oder sogar Monatsbasis vergleichen. Bei gesellschaftlichen Themen ist dies oft schwieriger und es lassen sich evtl. erst nach einigen Jahren Erfolge erkennen, die selten in Geldbeträgen oder Zahlen dargestellt werden können. Dinge, die im Rahmen von CSR im eigenen Unternehmen intern geregelt werden, lassen sich gut und schnell messen. Ob CSR mehr Kunden oder ein besseres Image bringt, konnten die meisten der Befragten bisher nicht feststellen. Einen Imagegewinn konnte nur eines der Unternehmen, das 5 Sterne Hotel, klar als einen Vorteil des Nachhaltigkeits-Engagements nennen.

Als Nachteil sehen so gut wie alle der Befragten den mit dem CSR-Prozess verbundenen hohen Zeitaufwand, welcher zusätzlich zur normalen Arbeitsbelastung entsteht. CSR und besonders die Zertifizierung bedeutet auch einen hohen finanziellen Aufwand, der aber im Verhältnis zum Zeitaufwand nicht ganz so negativ bewertet wird, denn schließlich fallen auch für Marketingmaßnahmen hohe Kosten an. Einige Unternehmen mussten seitens der Kunden ein mangelndes Interesse an dem Thema CSR und der Zertifizierung feststellen und erkennen, dass CSR kein Wettbewerbsvorteil ist und somit bisher noch nicht als Verkaufsargument dient. Für eines der Unternehmen stellen die Fachbegriffe und Anglizismen von CSR ein besonderes Problem dar, da die meisten Mitarbeiter im Unternehmen keine Akademiker sind und nicht alle Begriffe verstehen können. Somit war es diesen Unternehmen nicht möglich, dem Anspruch von CSR, alle Leute mitzunehmen, gerecht zu werden. Eine Herausforderung bei größeren Unternehmen mit vielen Mitarbeitern stellt der unterschiedlich groß ausgeprägte Nachhaltigkeitsgedanke bei den Mitarbeitern dar. Häufig stehen jüngere Mitarbeiter dem Thema offener gegenüber als ältere. CSR ist manchmal eine Kostenfrage die es zu rechtfertigen gilt. Die Rentabilität der Maßnahmen lässt sich, wie bereits erwähnt, oft schwer in absoluten Beträgen ausdrücken und messen. Es kommt auch vor, dass bestimmte NGOs Großunternehmen per se als schlecht darstellen und deren Nachhaltigkeitsengagement als Greenwashing und Marketing bezeichnen.

Prozess: Bei den kleineren, CSR-zertifizierten Unternehmen gab es u.a. aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl nach innen keine Widerstände oder Schwierigkeiten bei der Einführung des CSR-Prozesses. Ein anderes Unternehmen musste feststellen, dass es trotz regelmäßiger Schulung der Mitarbeiter zum Thema CSR und Nachhaltigkeit einige gibt, die bis heute den Sinn von CSR nicht sehen. Anfängliche Bedenken der Konzernzentrale bezüglich des finanziellen Aufwands und der möglichen öffentlichen Wahrnehmung als Greenwashing, konnte dieses Unternehmen entkräften, in dem es nachwies, dass sich die Ergebnisse durch den Prozess nachprüfbar verbessert haben. Auch bei anderen Unternehmen gab es zu Beginn Bedenken von Mitarbeitern oder der Leitung, etwa bezüglich des Verhältnisses von Kosten und Nutzen. Diese Probleme ließen sich durch Gespräche und Informationen lösen. Zwei der nicht CSR-zertifizierten Unternehmen bekamen von der Konzernzentrale bzw. Geschäftsleitung und den Mitarbeitern bei der Einführung und Umsetzung des CSR-Prozesses wenig bis keine Unterstützung. Bei den zertifizierten Unternehmen ist der CSR-Prozess vom FAR und TourCert vorgegeben. Da der Prozess und die Zertifizierung aber erst kürzlich angestoßen wurden, ist das System noch im Wandel und wird weiter optimiert. Andere Befragte hätten in Bezug auf den Prozess zurückschauend die CSR-Maßnahmen von Anfang an konsequenter durchgesetzt oder auch den gesamten Prozess besser durchgeplant.

Kommunikation: In Bezug auf die Kommunikation der CSR-Aktivitäten zeigt sich, dass alle Befragten eine der wichtigsten Stakeholdergruppen, nämlich die eigenen Mitarbeiter, bereits

möglichst weit in den Prozess zu integrieren versuchen. Bei den kleineren Unternehmen findet die interne Kommunikation schon allein dadurch statt, dass fast jeder der Mitarbeiter irgendwie mit dem CSR-Prozess verbunden ist. Auf internen Arbeitsbesprechungen und über Newsletter wird u.a. über CSR gesprochen, informiert und diskutiert. Eines der größeren Unternehmen kommuniziert das Thema intern konsequent über regelmäßige Mitarbeiterversammlungen und individuelle Schulungen in Kleingruppen. Bei einem der befragten Unternehmen sind spezielle Informationstage ein sehr wichtiges internes Kommunikationsinstrument, solche Veranstaltungen sind jedoch nur bei größeren Unternehmen möglich. Auch der Intranet-Bereich stellt insbesondere für die größeren Unternehmen eine gute interne Kommunikationsplattform dar. Für Unternehmen, die einen CSR- /Nachhaltigkeitsbericht haben, dient dieser sowohl zur internen als auch externen Kommunikation.

Die befragten Reiseveranstalter, die auch einen CSR-/Nachhaltigkeitsbericht haben, kommunizieren das CSR-Engagement u.a. auf der Website und den Katalogen nach außen und informieren die Kunden z.B. über Umwelt- und Gesellschaftsthemen. Die zertifizierten Unternehmen weisen zusätzlich, wenn auch eher dezent, auf das CSR-Siegel und die Zertifizierung hin. Ein weiteres externes Kommunikationsmittel ist der Kunden-Newsletter. Zwei der sechs befragten Unternehmen haben keinen CSR-/Nachhaltigkeitsbericht und veröffentlichen das Thema auch nicht auf der Website. Einer der Interviewpartner erwähnt in diesem Zusammenhang die Schwierigkeit, ein für viele unverständliches Thema wie CSR, sachgerecht mit hohem Informationsgehalt zu vermitteln, ohne dabei plakativ werbend zu wirken. Die Gefahr für das Engagement des Unternehmens besteht schließlich darin, dass dieses bei zu großer öffentlicher Betonung als Greenwashing bezeichnet werden kann.

Bei einigen Interviews stellte sich heraus, dass es ein Problem mit dem Begriff CSR gibt. Da es sich um einen Anglizismus handelt und mit dem Begriff „Social“ nur die soziale Ebene abgedeckt wird, kommt es ggf. zu Verwirrungen. Die befragten Unternehmen verwenden in ihrer Kommunikation den Begriff CSR wenig bis gar nicht. Vielmehr kommunizieren sie das Thema nach außen und z.T. auch nach innen eher unter Begriffen wie *Nachhaltigkeit*, *Nachhaltige Entwicklung* oder auch *nachhaltiges Unternehmensmanagement*. Die meisten Interviewpartner sind der Meinung, dass Externe, wie z.B. die Kunden und andere Stakeholder, die sich bisher noch nicht intensiv mit CSR auseinandergesetzt haben, mit dem Begriff kaum etwas anfangen können. Bei größeren Unternehmen mit vielen Mitarbeitern können sogar viele der eigenen Mitarbeiter nichts mit dem Begriff anfangen. Daher wird bei diesen Unternehmen der CSR-Begriff in der Regel auch intern nicht verwendet.

Zukunft: Die Maßnahmen und Aspekte im Bereich CSR, die in Zukunft noch eingesetzt oder verbessert werden sollen, sind von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. Sie reichen vom Thema Energetik, wie z.B. bauliche Maßnahmen, Geräte und Maschinen, Einsatz erneuerbarer Energien und Wechsel des Strom- und Gasanbieters, über

Verbesserungen im Bereich Kundeninformation vor der Reise, Kommunikation, Büroorganisation und Arbeitsstrukturen, konsequentere Mülltrennung und Reduzierung, intensivere Überprüfung der Einkaufsprozesse und stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter bis hin zur Sensibilisierung und Unterstützung der Hotels und Unterkünfte in den Destinationen bezüglich des Themas Nachhaltigkeit und umweltfreundliches Wirtschaften. Bei größeren Unternehmen gibt es z.B. noch Handlungsbedarf bei der Kooperation mit anderen Abteilungen, wie z.B. Personal. Auch Vertragspartner sollen künftig in Nachhaltigkeitsbemühungen enger mit einbezogen werden. Im Bereich Biodiversität möchte sich eines der befragten Unternehmen in Zukunft damit beschäftigen, welche Indikatoren es für die Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeiten auf die biologische Artenvielfalt gibt. Handlungs- und Verbesserungsbedarf gibt es immer und wird es immer geben, da es sich bei CSR um einen ständigen Verbesserungsprozess handelt.

5.2 Vergleich von Theorie und Praxis

Vergleicht man die Ergebnisse der Grundlagenanalyse als theoretischen Teil dieser Arbeit mit den Erfahrungen der Interviewpartner aus der Praxis, so sind keine bedeutenden Unterschiede zu erkennen. Die Erkenntnisse aus den Interviews decken sich zum größten Teil mit denen aus der Grundlagenanalyse.

Die Grundlagenanalyse ergab, dass CSR und Nachhaltigkeit sich zum Teil überschneiden oder ergänzen. Dies ergaben auch die Interviews. Viele setzen CSR mit Nachhaltigkeit oder nachhaltiger Unternehmensführung gleich. Die Interviewpartner nannten bezüglich der Bedeutung von CSR soziale wie auch ökologische und ökonomische Aspekte gleichermaßen. Somit deckt sich das Verständnis von CSR mit der in Kapitel 3.1.1 vorgestellten Definition und Interpretation der EU.

Die meisten der befragten Unternehmen haben sich auf kein spezielles Handlungsfeld im Bereich CSR spezialisiert, sondern versuchen möglichst alle Bereiche abzudecken. Man kann dennoch sagen, dass je nach Unternehmen, Branche und Markt die CSR-Aktivitäten und Schwerpunkte variieren und viele der Unternehmen besonders im ökologischen Bereich sehr engagiert sind.

Es konnte durch die Interviews mit den größeren Unternehmen bestätigt werden, dass soziale Aktivitäten genauso wie andere geschäftliche Investitionen gegenüber den Shareholdern des Unternehmens gerechtfertigt werden müssen. Die kleineren Unternehmen müssen dagegen weniger Rechenschaft ablegen.

Viele der Effekte durch CSR lassen sich in Zahlen oder Geldbeträgen quantitativ schwer messen. Das ergaben sowohl die Grundlagenanalyse als auch die Interviews. Allerdings gilt dies eher für Maßnahmen und Ziele, bspw. im sozialen oder auch z.T. im Umweltbereich. Ebenso lässt sich ein besseres Image kaum quantitativ ermitteln. Dagegen kann man die

Ressourceneinsparung und den veränderten Ausstoß von CO2 gut in Zahlen messen. Der CSR-Prozess im Rahmen der CSR-Zertifizierung von TourCert hat jedoch Indikatoren hervorgebracht, die eine Messung qualitativer Ziele, z.B. im sozialen Bereich, ermöglichen. In der Theorie werden eine Berichterstattung und eine externe Überprüfung empfohlen. Bezüglich der CSR-Zertifizierung steht in der „CSR-Zertifizierungsrichtlinie im Tourismus“ von TourCert, der CSR-Zertifizierungsprozess sei so auszugestalten, dass er auch für Kleinstunternehmen finanzierbar und umsetzbar ist. (vgl. TourCert 2009, 1. Präambel; Anhang III) Aus dem Gespräch mit einem der zertifizierten Reiseveranstaltern ging allerdings hervor, dass es trotzdem kleine Unternehmen im FAR gibt, die CSR zwar betreiben, sich die Zertifizierung aufgrund des zu hohen finanziellen und zeitlichen Aufwands aber nicht leisten können. Der hohe zeitliche Aufwand wurde durch die Gespräche mit drei weiteren der befragten Unternehmen ebenfalls bestätigt.

In der Grundlagenanalyse wird beschrieben, dass CSR, wenn es strategisch geplant ist, Wettbewerbsvorteile bringen kann. Doch die Ergebnisse der GfK-Studie in der Grundlagenanalyse zeigen, dass CSR-Aspekte für die Kunden bei touristischen Produkten nicht so wichtig sind und die Kaufentscheidung nur selten beeinflussen. Dies ergaben auch die Gespräche mit den Interviewpartnern. Einige der Befragten stellten fest, dass seitens der Kunden wenig Interesse am Thema CSR besteht und das CSR-Engagement wie auch das CSR-Siegel bisher kein primäres Verkaufsargument oder einen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Über Foren, wie z.B. internationale und nationale CSR-Netzwerke und –Plattformen, können Unternehmen sich über CSR-Aktivitäten und innovative Ansätze austauschen. Die Interviews ergaben aber, dass dies für touristische Unternehmen bisher noch selten der Fall ist. Über spezielle Foren tauschen sich die befragten Unternehmen nicht aus, nur untereinander wie z.B. über das FAR im Rahmen der Zertifizierung.

Die Kritik, dass sich durch Anglizismen und Fachbegriffe, die in der Debatte um die Themen Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit verwendet werden, eine Sprachbarriere aufbaut, konnte durch einige der geführten Interviews bestätigt werden.

In der Grundlagenrecherche kam heraus, dass die Tourismusbranche anderen Branchen in Sachen CSR noch hinterherhinkt. Dies ließ sich aufgrund der geringen Stichprobengröße bei den Interviews nicht konkret bestätigen oder widerlegen. Allerdings ergaben zwei der Interviews, dass nicht alle der Mitarbeiter und die Geschäftsleitungen vom CSR-Ansatz überzeugt sind, Bedenken bezüglich Finanzen, Rentabilität und Greenwashing bestehen und es wenig Unterstützung gibt. Dies kommt jedoch mit Sicherheit auch in anderen Branchen oft vor.

5.3 Schlussfolgerungen / Fazit

Theorie und Praxis zeigen zwar, dass CSR im Tourismus von großer Bedeutung ist, dies ist allerdings bei den Reisenden noch nicht ganz angekommen.

CSR schafft konkrete Vorteile. Hier lassen sich eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, die Anerkennung als verantwortungsvolles Unternehmen vor Ort und in den Destinationen, die positive Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit, der ständige Verbesserungsprozess und/oder die Kostenersparnisse durch Ressourceneinsparungen nennen. Außerdem lassen sich durch die Einführung des CSR-Prozesses Schwachstellen im Unternehmen erkennen und Indikatoren definieren, mit denen die Erreichung der CSR-Ziele gemessen werden können. Besonders in Entwicklungsländern, wo ökologische und soziale Mindeststandards nicht immer gewährleistet werden, kann CSR (bspw. durch Verhaltenskodizes) helfen, Standards im Geschäftsbereich von Unternehmen sicherzustellen und zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen in diesen Ländern beizutragen.

Allerdings interessieren sich die Kunden bisher noch relativ wenig für das Thema CSR und es gibt viele andere Aspekte, die bei der Reisewahl eine wichtigere Rolle spielen. Ob CSR also mehr Kunden oder ein besseres Image bringt, kann bisher kaum festgestellt werden. Auch die qualitativen Ziele durch CSR lassen sich, ähnlich wie beim Marketing, selten in Zahlen oder Geldbeträgen messen.

Mit dem relativ neuen CSR-Begriff können die meisten Kunden und andere Stakeholder kaum etwas anfangen, wenn sie sich nicht schon einmal mit diesem auseinandergesetzt haben. Der mittlerweile etwas verwaschene Begriff der Nachhaltigkeit ist dagegen schon vielen Menschen bekannt. Da CSR häufig mit Nachhaltigkeit und Nachhaltiger Entwicklung gleichgesetzt wird, scheint der CSR-Begriff bisher in der internen wie auch externen Unternehmenskommunikation noch wenig präsent zu sein. Die meisten der Befragten Unternehmen bezeichnen ihr Engagement nicht explizit als CSR, sondern kommunizieren es weiterhin unter dem Begriff der Nachhaltigkeit. Sogar von den befragten CSR-zertifizierten Unternehmen wird der Begriff wenig bekannt gemacht und nur sehr dezent nach außen kommuniziert. Dies mag daran liegen, dass das „CSR-Tourism-Certified“-Siegel von TourCert noch nicht ganz so bekannt und verbreitet ist.

Der Begriff CSR muss also noch mehr in der Öffentlichkeit kommuniziert werden, damit er sich in den Köpfen der Gesellschaft einprägt. Erst dann kann CSR sowie die CSR-Zertifizierung in Zukunft auch als Verkaufsargument dienen. CSR befindet sich somit noch in der Durchsetzungsphase.

Die Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements der Unternehmen muss ebenfalls mit den eigenen Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern noch verstärkt werden. Dies stellt in einigen Unternehmen, insbesondere in den größeren, oft ein Problem dar, denn nicht jeder kann mit den Anglizismen und Fachbegriffen etwas anfangen. Das Thema muss

deshalb so kommuniziert werden, dass es jeder, auch Nicht-Akademiker, egal welchen Alters und aus welchem Bereich, verstehen und nachvollziehen kann.

Für die Glaubwürdigkeit des CSR-Engagements ist Transparenz wichtig. Eine CSR-Berichterstattung und Zertifizierung kann diese Transparenz für die Gäste und andere Interessensgruppen schaffen, messbare Zahlen und Indikatoren liefern und somit eine Vergleichbarkeit im Unternehmen selbst und auch mit anderen Unternehmen ermöglichen.

Aus finanziellen und zeitlichen Gründen können sich aber nicht alle kleinen Unternehmen eine Berichterstattung und eine externe Überprüfung (Siegel, Zertifikat) leisten. Die Intention von TourCert, die CSR-Zertifizierung auch für die kleinen Unternehmen umsetzbar zu machen, konnte somit anscheinend noch nicht ganz realisiert werden. Trotzdem ist die CSR-Zertifizierung von TourCert ein sehr guter Ansatz. In Zukunft müsste jedoch geschaut werden, wie es für kleine Unternehmen besser machbar sein könnte, den CSR-Prozess durchzuführen und das Zertifikat zu erlangen. Es stellt sich die Frage, ob es machbar und sinnvoll wäre, nicht nur kleinere und mittlere Reiseveranstalter, sondern Tourismusunternehmen jeglicher Größe und Branche zu zertifizieren.

Große mit kleinen Unternehmen, wie auch verschiedene Branchen miteinander zu vergleichen, könnte sich allerdings als schwierig herausstellen, da unterschiedliche Kapazitäten vorhanden sind und andere Probleme auftreten. Ebenfalls ist es ein großer Unterschied, ob es sich z.B. um Fernreisen in Entwicklungsländer oder Wandertourismus vor Ort in Deutschland handelt, da hier der CO₂-Verbrauch und die auftretenden sozialen und ökologischen Konflikte völlig anders sind. Es müsste folglich verschiedene Zertifikate/Siegel geben, einerseits getrennt nach Branche und Kategorie und andererseits nach Größe des Unternehmens. Außerdem werden im Tourismus, besonders bei großen Reiseveranstaltern, verschiedene Produkte in unterschiedlichen Ländern und mit unterschiedlichen Partnern angeboten, was eine Vergleichbarkeit, Kontrolle oder Zertifizierung dieser Angebote erschwert. Hier müsste also jedes Produkt einzeln geprüft und zertifiziert werden.

Die Interviews ergaben, dass sich die befragten touristischen Unternehmen bisher kaum über spezielle Foren zu Erfahrungen mit CSR austauschen. Lediglich die zertifizierten Reiseveranstalter tauschen sich untereinander über das FAR im Rahmen der Zertifizierung aus. Eine internationale Plattform zum Austausch über CSR speziell im Tourismus wäre sicherlich für viele touristische Unternehmen interessant und hilfreich.

Der CSR-Prozess, die Unternehmen wie auch die Umwelt befinden sich in einem ständigen Wandel. Will das Unternehmen einen langfristigen Mehrwert durch CSR erlangen, ist es daher wichtig CSR-Ansätze auch weiter in die Geschäftsprozesse und in das Management zu integrieren, den Prozess weiterhin voranzutreiben und sich nicht nur auf die bisher durchgeführten Maßnahmen zu verlassen. CSR bedeutet für die Unternehmen, offen für einen ständigen Verbesserungsprozess zu sein.

Ebenfalls ist es wichtig, dass CSR generell in der obersten Geschäftsleitung verankert ist, von dort aus geleitet und gelenkt wird, aber auch alle Mitarbeiter in den Prozess mit eingebunden werden, damit es richtig eingesetzt und weiterentwickelt werden kann.

Betrachtet man den Aspekt der zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung wie auch die Probleme die durch den Klimawandel in Zukunft verstärkt auch auf den Tourismus zukommen, kann man davon ausgehen, dass CSR künftig eine noch wichtigere Rolle im Tourismus spielen wird als bisher. Einige touristische Unternehmen haben dies heute bereits erkannt. Die Unternehmen sollten CSR als eine Chance wahrnehmen, selber im Bereich Unternehmensverantwortung aktiv zu werden, bevor es gesetzliche Vorschriften gibt.

6. Reflexion und Bewertung

6.1 Bewertung der Projektergebnisse

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, durch qualitative, leitfadengestützte Interviews mit CSR betreibenden touristischen Unternehmen darzustellen, welche Erfahrungen diese mit der Umsetzung der CSR-Strategie bis heute gemacht haben. Es sollten die durch das Einführen und Durchführen der CSR-Strategie entstandenen Vorteile (z.B. höhere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, besseres Image etc.) und auch Nachteile (z.B. zu hoher zeitlicher oder finanzieller Aufwand) für die Unternehmen untersucht werden. Des Weiteren sollte in Erfahrung gebracht werden, wo die Befragten bezüglich der Umsetzung von CSR-Maßnahmen in Zukunft noch Handlungsbedarf im eigenen Unternehmen sehen, was sie anders machen würden oder welche Aspekte sie in Zukunft noch angehen möchten. Diese Ziele sowie auch das Ziel, verschiedene Größen und Branchen zu befragen, konnten erreicht werden.

An dieser Stelle ist jedoch darauf hinzuweisen, dass sich die in der Arbeit gesammelten Ergebnisse aufgrund der geringen Stichprobengröße sowie der Subjektivität der Gesprächspartner nicht pauschal auf alle touristischen Unternehmen der jeweiligen Branche übertragen lassen und die Ergebnisse daher nicht repräsentativ sein können.

Um ein umfassenderes Bild zu den praktischen CSR-Erfahrungen touristischer Unternehmen zu bekommen, diese besser vergleichen zu können und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen, wäre es sinnvoll gewesen noch mehr Unternehmen aus den jeweiligen touristischen Branchen und Unternehmensgrößen zu befragen. Dies war aufgrund des knappen Umfangs der vorliegenden Projektarbeit nicht möglich. Das Thema wäre somit ein potenzielles Thema für eine größere wissenschaftliche Arbeit. Um das Projekt weiterzuführen, wäre es ebenfalls interessant, Unternehmen aus anderen Branchen, wie z.B. der Finanzbranche, zu ihren Erfahrungen mit CSR zu befragen und diese mit den touristischen Unternehmen zu vergleichen.

6.2 Bewertung der Durchführung des Gesamtprojekts

Im Verlauf des Projektes stellte sich heraus, dass der zu Beginn erstellte Projektstruktur- und Zeitplan nicht immer eingehalten werden konnte.

Die Grundlagenanalyse nahm mehr Zeit in Anspruch als geplant und zog sich bis Anfang Januar hin. Daher blieb zum Schluss weniger Zeit für die Auswertung der Interviews.

Die Feinplanung hätte etwas früher, noch vor der Interviewvorbereitung stattfinden müssen, da der Meilensteinplan einen sehr guten Überblick über die aktuellen Arbeitsschritte und den aktuellen Stand gab und somit eine gute Hilfe war.

Die Interviews verliefen sehr positiv, die Gesprächspartner gaben bereitwillig Antworten und zeigten großes Interesse an dem Thema. Das Kann-Kriterium, noch weitere Mitarbeiter aus dem gleichen Unternehmen zu befragen, konnte nicht umgesetzt werden, da (bis auf ein Unternehmen) z.T. aus zeitlichen Gründen keine weiteren Mitarbeiter für ein Interview zur Verfügung standen.

In der Regel eignen sich zur Auswertung von Interviews sehr gut die Techniken der Inhaltsanalyse. Zum Schluss blieb allerdings zu wenig Zeit, um die Interviews intensiv und professionell genug auszuwerten, da das nötige Fachwissen zur Auswertung von qualitativen Interviews nicht vorhanden war und man sich vorher noch intensiver mit dem Thema hätte auseinandersetzen müssen.

Deswegen war es nicht möglich, alle sechs Interviews nach allen Schritten der Inhaltsanalyse auszuwerten. Die Auswertung orientierte sich daher nur an einigen Aspekten dieser wissenschaftlichen Methodik.

Insgesamt lässt sich sagen, dass das Projekt bis zum Ende erfolgreich durchgeführt werden konnte. Die Projektbetreuerin, sowie die Praktikumsbetreuerin waren jeder Zeit bereit Fragen zu beantworten und bei der Durchführung zu unterstützen.

7. Quellenverzeichnis

Literatur CSR:

akte arbeitskreis tourismus & entwicklung (2007): Factsheet CSR, Tourismusunternehmen in gesellschaftlicher Verantwortung (www.fairunterwegs.org/fileadmin/ContentGlobal/PDF/FACTSHEETCSR.pdf, Zugriff: 19.11.´10)

Ankele, K. (2005): Mit CSR zu mehr gesellschaftlicher Verantwortung?; In: Ökologisches Wirtschaften, Nr.3, 2005 (<http://www.oekologisches-wirtschaften.de/index.php/oew/article/view/399/399>, Zugriff 20.11.´10)

Bertelsmann Stiftung (2006): Das CSR-ABC, pdf erstellt Oktober 2006 (http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-2EF4FD31-09465593/bst_engl/Das%20CSR-ABC.pdf, Zugriff: 22.12.´10)

Brugger, F. (2010): Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation – Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen, Dissertation Leuphana Universität Lüneburg, 1. Auflage 2010, Gabler Verlag

Drejewski, F. (2007): Verantwortliche Unternehmensführung. Corporate Social Responsibility (CSR) im Mittelstand, UPJ: Berlin (csr.schnittsteller.de/uploads/media/UPJ_Multiplikatorenpapier_CSR.pdf, Zugriff: 20.10.´10)

Ermlich, G. (2009): Corporate Social Responsibility, ITB Berlin 2009 Spezial Pressedienst

Ernst & Young (2008): Corporate Responsibility – Grundlagen, Konzepte, Inhalte, Praxisbeispiele; Vortrag an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg am 09. Juni 2008; (www.wiso.uni-erlangen.de/infocenter/fotos/vortrag_ernst_and_young/Vortrag_EY.pdf)

GATE e.V. (2008): Corporate Social Responsibility im Tourismus, Dokumentation des Symposiums, 9.-10. Mai 2008, Universität Hamburg (www.eed.de//fix/files/doc/gate_csr_symposium_dokumentation.pdf, Zugriff: 01.12.´10)

GfK Gesellschaft für Konsumforschung (2009): Corporate Social Responsibility, Erwartungen und Verhalten von Verbrauchern im Tourismussektor, GfK Panel Service Deutschland, GfK TravelScope, Studie, 12.März 2009 (www.gfkps.com/imperia/md/content/ps_de/consumerscope/aktuellestudien/2009/csr_touristik.pdf, Zugriff: 01.12.´10)

KATE; eed Tourism Watch; forum anders reisen e.V.; UNI europa. (2008): Leitfaden, CSR-Reporting im Tourismus, 8 Schritte zum Nachhaltigkeitsbericht, Stuttgart (http://www.kate-stuttgart.org/content/e830/e2740/e4397/e5447/e5450/CSR-Leitfaden_www_ger.pdf, Zugriff: 28.12.´10)

KATE-Stuttgart, in Kooperation mit EED Tourism Watch-Bonn und ACSUD-Valencia (2006): Corporate Social Responsibility, Tourismusunternehmen in globaler Verantwortung

Krause, S.; Mohrdiek A. (2009): Corporate Social Responsibility im Tourismus; Dokumentation des Symposiums vom 9. Bis 10. Mai 2008 an der Universität Hamburg; GATE – Netzwerk, Tourismus, Kultur e.V., Berlin
(www.eed.de/fix/files/doc/gate_csr_symposium_dokumentation.pdf)

Krause, M. (2008): Corporate Social Responsibility bei Reiseveranstaltern - Eine Bestandsaufnahme der Implikation von CSR bei deutschen Unternehmen, Diplomarbeit, Bremen 2008
(www.eed.de/fix/files/doc/Diplomarbeit_CSR%20bei%20Reiseveranstaltern_hp.2.pdf)

Loew, T.; Ankele, K.; Braun, S.; Clausen, J. (2004a): Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen, Kurzfassung, Münster und Berlin 2004
(www.bmu.de/files/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung_csr/nachhaltigkeit_smanagement/application/pdf/csr_studie_kurzfassung_bmu.pdf, Zugriff: 20.11.´10)

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, Endbericht, Münster und Berlin 2004
(www.bmu.de/files/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung_csr/nachhaltigkeit_smanagement/application/pdf/csr-studie_langfassung_bmu.pdf, Zugriff: 20.11.´10)

Meffert, H.; Münstermann, M. (2005): Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis – eine Bestandsaufnahme, in: Meffert, H. / Backhaus, K. / Becker, J. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility – gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Arbeitspapier Nr. 186 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 2005

Monshausen, A.; Fuchs, H. (2010): Zauberformel CSR? Unternehmensverantwortung zwischen Freiwilligkeit und Verpflichtung, Ein Beitrag zur Debatte um die Qualität freiwilliger CSR-Maßnahmen im Tourismus, Positionspapier, eed Evangelischer Entwicklungsdienst e.V., Tourism Watch, Bonn, März 2010

Münstermann, M. (2007): Corporate Social Responsibility, Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007, 1. Auflage

Rieth, L. (2003): Deutsche Unternehmen, Soziale Verantwortung und der Global Compact, Ein empirischer Überblick (http://zfwu.de/fileadmin/pdf/3_2003/rieth.pdf, Zugriff: 20.01.´11)

RNE Rat für Nachhaltige Entwicklung (2006): Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility; Rat für Nachhaltige Entwicklung beim Wissenschaftszentrum Berlin gGmbH, Berlin
(www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Broschuere_CSR-Empfehlungen_01.pdf)

Rose, P. (2010): Erfolgsfaktor Corporate Social Responsibility (CSR) - ethisches Verhalten, zahlt sich aus! Vortrag auf der SiB Businessweek am 20. Mai 2010, Hochschule Bremen
(<http://sib-kongress.de/downloads/vortraege/Prof.%20Dr.%20Peter%20M.%20Rose%20-%20Erfolgsfaktor%20CSR.pdf>)

Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Klinke, T.; Müller, J. (2007): Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen - Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability; econsense und Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Referat Öffentlichkeitsarbeit, Berlin

Schwalbach, J. (Hrsg.) (2008): Corporate Social Responsibility, ZfB Special Issue 3/2008, Journal of Business Economics, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GWV Fachverlage GmbH

Strasdas, W. (2009): Vorlesung „Nachhaltiger Tourismus“, Power Point vom 05.10. 109, Modul Tourismus, Umwelt und Gesellschaft WW 09/10, Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde

TourCert (2009): CSR Reporting im Tourismus, CSR-Zertifizierungsrichtlinie im Tourismus, Mannheim (www.nachhaltigkeit.at/filemanager/download/48523, Zugriff: 01.12. 10)

TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH (2010): Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Chancen und unternehmerische Verantwortung im Kerngeschäft, Pilotprojekt „CSR in Berliner KMU“ (auch unter: www.uc-berlin.de/ergebnisse/Meder_CSR_im_Mittelstand)

zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (2008): Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility – Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, Sonderheft 58/08, Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf 2008

Webseiten CSR:

Agenda 21 Treffpunkt (2010): www.agenda21-treffpunkt.de/info/nachhalt.htm (Zugriff: 20.12. 10)

Bildung für nachhaltige Entwicklung (2010): www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/02__UN-Dekade_20BNE/01__Was_20ist_20BNE/Brundtland-Bericht.html (Zugriff: 20.12. 10)

BMAS Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010): UnternehmensWerte, Corporate Social Responsibility in Deutschland (Zugriff: 01.11. 10)

a) www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/3638/__was__ist__csr.html

b) www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/3626/umwelt.html

c) www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/3642/__gruende__fuer__csr.html

d) www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/3640/__instrumente.html

e) www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/15260/2010__11__15__leitfaden__gesellschaftliche__verantwortung.html

f) www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/15260/2010__11__15__leitfaden__gesellschaftliche__verantwortung.html

bmask Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2010): Österreich, www.bmask.gv.at/cms/site/liste.html?channel=CH0118 (Zugriff: 01.12. 10)

csr Baden-Württemberg (2010): www.csr-bw.de/112.html (Zugriff: 01.12. 10)

CSR Germany (2010): Unternehmen tragen Gesellschaftliche Verantwortung (Zugriff: 01.11. 10)

a) www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/9D340D186F6C49AAC1256F00002DD9CB

b) www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/CFED59C34DD5C7D7C1256F3B002BC780?Open&ccm=400020&L=DE&markedcolor

c) www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/DFE1819C9A8082EDC1256F0300330312

d) www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/8E298EE3D688F098C1256F1900311549

e) www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/461E7578B45F0BEFC1256F3B002B74BD?Open&ccm=400020&L=DE&markedcolor

f) www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/DAF5AAC9E7E48953C1256F3B002BEB1F?Open&ccm=400020&L=DE&markedcolor

g) www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/6184BB0AF3153967C1256F00002DB92C

ECPAT Deutschland e.V. (2010): Arbeitsgemeinschaft zum Schutz der Kinder vor sexueller Ausbeutung, www.ecpat.de/index.php?id=3 (Zugriff: 20.01.´10)

Forum anders reisen e.V. (2010): <http://forumandersreisen.de/> (Zugriff: 02.10.´10)

Green Globe (2010): www.greenglobecertification.com/press/pr_27jan10_de.html (Zugriff: 20.12.´10)

Pro Hannover Region (2010): <http://www.p-h-r.com/web/ak/csr.php> (Zugriff: 20.12.´10)

TourCert (2010): www.tourcert.org/index.php?id=zertifizierte-unternehmen (Zugriff: 02.10´10)

UnternehmensWerte Corporate Social Responsibility in Deutschland (2010): www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/1836/startseite.html (Zugriff: 01.12.´10)

Literatur qualitative Sozialforschung:

Nohl, A.M. (2009): Interview und dokumentarische Methode, Anleitungen für die Forschungspraxis, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Schirmer, D. (2009): Empirische Methoden der Sozialforschung, Grundlagen und Techniken, Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG, Paderborn

Literatur Projektmanagement:

Hemrich, A.; Harrant, H. (2007): Projektmanagement, In 7 Schritten zum Erfolg, 2.Auflage, Carl Hanser Verlag München, 2007

Tumuscheit, K. D. (2007): Überleben im Projekt, 10 Projektfallen und wie man sie umgeht, Redline Verlag, München, Taschenbuchausgabe 2007

Gessler, M.; Uhlig-Schoenian, J. (...): Projektmanagement macht Schule, Selbstorientiertes Lernen und Arbeiten mit Plan – ein handlungsorientierter Leitfaden für den Unterricht in der Sekundarstufe II, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Nürnberg

Schemel, I. (2006): Projektkompetenz für Einsteiger, Merkur Verlag Rinteln, 2. Auflage 2006

8. Anhänge

Anhang I

Definitionen:

Nachhaltigkeit und Nachhaltige Entwicklung:

Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft. Im Sinne der Agenda 21 beinhaltet Nachhaltigkeit einen nachhaltigen d.h. zukunftsfähigen Umgang mit den Ressourcen. Der Begriff der „Ressourcen“ umfasst dabei nicht nur die Bodenschätze und nachwachsenden Rohstoffe, auch die vielfältig vernetzten lokalen, regionalen und globalen Ökosysteme und die gesamte Erde mit ihrer Erdatmosphäre werden in dem Begriff mit eingeschlossen. (vgl. Agenda 21 Treffpunkt 2010) Nach dem Bericht der Brundtland-Kommission, 1987, ist Nachhaltige Entwicklung eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation befriedigt, ohne dabei zu riskieren zukünftigen Generationen die Möglichkeit auf eine Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu nehmen. (vgl. Bildung für nachhaltige Entwicklung 2010)

Nachhaltiger Tourismus:

- ✓ erfüllt die Ansprüche der Touristen und ebenfalls der Bevölkerung in der Destination,
- ✓ soll zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten sichern und verbessern,
- ✓ nutzt die Ressourcen so, dass ökonomische, soziale und ästhetische Bedürfnisse befriedigt und
- ✓ gleichzeitig kulturelle Integrität, wesentliche ökologische Prozesse, die biologische Artenvielfalt und lebenswichtige Systeme erhalten bleiben

So die UNWTO (United Nations World Tourism Organization) und der WTTC (World Travel & Tourism Council). (vgl. UNWTO; WTTC 1992 in Strasdas 2009, Folie 23)

Das United Nations Environment Programme (UNEP) definiert den Begriff ähnlich, bezieht jedoch einen weiteren wichtigen Aspekt mit ein: die Management Struktur, welche nötig ist um die Ziele des nachhaltigen Tourismus zu erreichen. (vgl. UNEP 2002 in Strasdas 2009, Folie 22) Nachhaltiger Tourismus ist also ein Tourismuskonzept welches drei Komponenten beinhaltet, die ökologische, die ökonomische und die sozio-kulturelle. Diese werden oft auch als „Magisches Dreieck“ bezeichnet. In der Literatur wird ebenfalls vom „Magischen Fünfeck“ des Nachhaltigen Tourismus gesprochen. Dazu gehören Gestaltungsrecht künftiger Generationen, subjektives Wohlbefinden, wirtschaftlicher Wohlstand, intakte Natur/Ressourcenschutz und intakte Kultur. (vgl. Müller 1996 in Strasdas 2009, Folie 26)

Anhang II

CSR-Instrumente und Standards:

OECD-Leitsätze: An diese Leitsätze richten sich multinationale Unternehmen, mit Hauptsitz in einem OECD-Staat (*Organisation for Economic Cooperation and Development, internationale Organisation mit 34 Mitgliedsstaaten, die sich der Demokratie und Marktwirtschaft verpflichtet fühlen*). In den zehn Kapiteln der Leitsätze, werden Empfehlungen gegeben bezüglich internationaler Vereinbarungen wie Transparenz, Menschenrechte, Umwelt, Verbraucherschutz, die ILO-Kernarbeitsnormen etc. Ziel ist die Förderung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung wie auch des Vorsorgeprinzips. (vgl. BMAS 2010b; Monshausen et al. 2010, S.21; RNE 2006, S.29)

United Nations Global Compact: Dieser wurde als eine weltweite Allianz zwischen den vereinten Nationen und der Privatwirtschaft begründet. Ziel des Global Compact ist der Austausch über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, deren Vernetzung und die Förderung von sozialem und gesellschaftlichen Engagement und stellt somit eine Dialog- und Lernplattform für Unternehmen dar. (vgl. BMAS 2010d; Monshausen et al. 2010, S.22; RNE 2006, S.29)

Global Code of Ethics in Tourism: Dieser Ethikkodex der UNWTO stellt Leitsätze zur nachhaltigen und ethischen Gestaltung des Tourismus auf. Damit sind auch Unternehmen aufgerufen, einen Beitrag dazu zu leisten und Verantwortung zu übernehmen. (vgl. Monshausen et al. 2010, S.22)

IAO (Internationale Arbeitsorganisation): Dies Grundsaterklärung der IAO ist ein internationaler Konsens zwischen Regierungen, Gewerkschaften und Unternehmensverbänden. Sie benennt umfassende Anforderungen an multinationale Unternehmen im Bereich Arbeits- und Sozialstandards. (vgl. BMAS 2010d)

GRI-Leitlinien (Global Reporting Initiative): Die GRI versucht, weltweit anwend- und vergleichbare Leitlinien zur Berichterstattung über ökonomische, ökologische und soziale Dimensionen von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen von Unternehmen zu erarbeiten. Diese sollen helfen Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte von Organisationen jeglicher Branchen zu verbessern und vergleichbarer zu machen. (vgl. BMAS 2020d; Rieth 2003)

ILO-Kernarbeitsnormen und UN-Menschenrechtskonventionen: International Labour Standard of Children for Sexual Purposes (International Labour Organisation). Diese Vereinbarungen verpflichten die Unterzeichnerstaaten dazu, ihre Gesetze und staatliches Handeln diesen Grundsätzen entsprechend anzupassen. Die Anerkennung der Menschenrechte und Kernarbeitsnormen gelten als Mindestkriterien von

Unternehmensverantwortung und sind die Grundlage für darüber hinausgehende Selbstverpflichtungen. (vgl. Monshausen et al. 2010, S.21)

Verhaltenskodex zum Schutz der Kinder vor sexueller Ausbeutung: Bei diesem Verhaltenskodex handelt es sich um eine Selbstverpflichtung der Wirtschaft. Er wurde in Zusammenarbeit mit staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen entwickelt. Mit der Unterzeichnung dieses Kodex verpflichten sich die Unternehmen dazu, den Schutz Minderjähriger vor sexueller Ausbeutung in ihr Unternehmensleitbild zu integrieren und konkrete Maßnahmen zu ergreifen. Der Kodex hat eine breite Akzeptanz. (vgl. Monshausen et al. 2010, S.22)

ECPAT (End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes): ECPAT ist eine internationale Kinderrechtsorganisation mit Sitz in Bangkok, welche vom Grundsatz geleitet wird, dass jedes Kind Anspruch auf umfassenden Schutz vor allen Formen der kommerziellen Ausbeutung und des sexuellen Missbrauchs hat. ECPAT setzt sich dafür ein, dass die UN-Konvention über die Rechte der Kinder eingehalten wird, Ursachen von Missachtung aufgezeigt und Verstöße mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln verfolgt werden. (vgl. ECPAT Deutschland e.V. 2010)

GSTC (Global Sustainable Tourism Criteria): Um Tourismus nachhaltig zu gestalten, haben internationale Organisationen, NGOs, Tourismusunternehmen und Wirtschaftler zusammen Kriterien entwickelt. Diese umfassen sowohl ökologische und soziale Kriterien und fordern eine politische Beteiligung der Bevölkerung. (vgl. Monshausen et al. 2010, S.22)

TOI (Tour Operators Initiative for Sustainable Tourism Development): Hier handelt es sich um eine freiwillige Selbstverpflichtung für eine ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltige Entwicklung im Tourismus. Zu den Inhalten gehören der Schutz von Umwelt und Kultur, die Schonung natürlicher Ressourcen und die Einbeziehung der lokalen Gemeinden in die Tourismusplanung. (vgl. Monshausen et al. 2010, S.23)

EMAS (ECO Management and Audit Scheme): EMAS gibt europäischen Unternehmen die Möglichkeit, ihr Umweltmanagement und Umweltbetriebsführung zu validieren. Mit diesem freiwilligen Instrument kann der betriebliche Umweltschutz dargestellt und verbessert werden. Es findet eine externe Prüfung statt und das Label kann auch zur Außendarstellung genutzt werden. (vgl. Monshausen et al. 2010, S.23; RNE 2006, S.29; BMAS 2010 b)

SA 8000 (Social Accountability): Bei der SA 8000 handelt es sich um einen zertifizierbaren Standard, der die sozialen Aspekte in der Zulieferkette bewertet, die im Tourismus besonders relevant sind. Dieser Standard stützt sich auf die internationale Menschenrechtskonvention und ausgesuchte Artikel der Internationalen Arbeitsorganisation. (vgl. KATE et al. 2008, S. 14; Monshausen et al., S.23)

ISO 14001: Die ISO 14001 (International Standardization Organization), ist ebenfalls eine Möglichkeit des Umweltmanagementsystems auf internationaler Ebene. Diese verlangt jedoch keinen Umweltbericht. (BMAS 2010b)

ISO 9001: Diese setzt Standards für das Qualitätsmanagement.

ISO 26000: ISO 26000 wird im Rahmen eines Multi-Stakeholder-Ansatzes entwickelt. Hiermit soll eine Leitlinie zum freiwilligen Engagement im Bereich CSR geschaffen werden, für Unternehmen und andere Organisationen aus dem profitorientierten und nicht-profitorientierten Bereich, in entwickelten Ländern und Entwicklungsländern. Somit richtet sich die ISO 26000 an alle Organisationstypen, auch Non-Profit-Organisationen. Daher spricht die ISO nicht von Corporate Social Responsibility (CSR) sondern nur von Social Responsibility (SR). Anders als ISO 14000 handelt es sich hier um keine Zertifizierung. (vgl. Sarah Jastram in GATE 2008, S.75; BMAS 2010e)

Anhang III

TourCert Zertifizierungsprozess

Folgende acht Punkte gehören in den CSR-Bericht (von TourCert):

1. „Unternehmensportrait
2. Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen
3. Verantwortung für Kunden
4. Umwelt
5. Mitarbeitende
6. Verantwortung für die Gesellschaft
7. Produktverantwortung für die Dienstleistungskette
8. Verbesserungsprogramm“ (Monshausen et al. 2010, S.20)

Der Zertifizierungsprozess von TourCert für das CSR-Siegel basiert auf verschiedenen Kernindikatoren, die mehrere Merkmale entlang der touristischen Wertschöpfungskette betrachten. Wie z.B. die CO2-Emissionen pro Gast und Tag wie auch pro Mitarbeiter im Unternehmen, der Anteil des Reisepreises, der im Gastland bleibt, das Wohlbefinden der Mitarbeiter oder die Arbeitsbedingungen in den Unterkünften der Destinationen, die Qualität der Kundeninformation, Zufriedenheit der Kunden sowie der Nachhaltigkeitsindex der Partneragenturen, Unterkünfte und Reiseleitung. Sieben der zehn Kernindikatoren müssen im CSR-Bericht veröffentlicht werden.

Mit diesen Indikatoren ist es möglich einzelne Unternehmen zu vergleichen. Der Schwerpunkt des CSR-Berichtes ist ein Verbesserungsprogramm, das Unternehmen nennt darin defizitäre Handlungsfelder und geplante Optimierungsmaßnahmen.

Es kann eine externe Zertifizierung stattfinden, wenn der Reiseveranstalter (bisher wurden nur Reiseveranstalter zertifiziert) einen CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht nach TourCert-Leitlinien veröffentlicht und ein CSR-Managementsystem eingeführt hat. Ein von TourCert bestellter, unabhängiger Gutachter prüft dann die Plausibilität der Berichtsangaben, die Verständlichkeit des Berichts, die Einhaltung der Mindestanforderungen bei den Indikatoren und den Verbesserungsplan. Für das Zertifikat „CSR-Tourism-Certified“, muss sich das Unternehmen zu einem jährlichen Fortschrittsbericht verpflichten. Über die Verleihung des Labels entscheidet der Zertifizierungsrat, auf Grundlage des Gutachterberichts. Bei erstmaliger Ausstellung hat das Siegel eine Gültigkeit von zwei Jahren, danach ist alle drei Jahre eine Nachzertifizierung nötig. (vgl. Monshausen et al. 2010, S.20)

In dem Leitfaden „CSR-Reporting im Tourismus“, welcher die Grundlage der Berichtstandards von TourCert bildet, hat KATE acht Leitlinien für Reiseveranstalter entwickelt:

- „1. Umweltschonend reisen
2. Unterkünfte sorgfältig auswählen
3. Reiseziele abwägen
4. Lokale Gemeinschaften beteiligen
5. Angemessene Preise zahlen
6. Arbeitsstandards einhalten
7. Partnerschaftlich wirtschaften
8. Transparenz schaffen“ (Giraldo in GATE 2008, S.61)

Bei den Strukturen und Kennzahlen setzte wurden die Standards der internationalen Managementsysteme EMAS und ISO einbezogen, beim CSR-Berichtswesen die anerkannte Global Reporting Initiative. Das CSR-Reporting ist nicht nur auf kleine und mittlere Unternehmen beschränkt. (vgl. Giraldo in Ermlich 2009, S.4-5)

Der CSR-Zertifizierungsprozess ist so auszugestalten, dass er auch für Kleinstunternehmen finanzierbar und umsetzbar ist, so steht es in der „CSR-Zertifizierungsrichtlinie im Tourismus“ von TOURcert (vgl. TourCert 2009, 1. Präambel)