



**„Corporate Social Responsibility in der Deutschen Hotellerie-  
Die aktuelle Relevanz in der Unternehmenskommunikation und Perspektiven“**

Bachelorarbeit eingereicht am 03.12.2012 von Franziska Böhm

Einführung und Forschungsstand

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

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

Hotelketten wird das Konzept mittlerweile strategisch eingesetzt, wohingegen dazu noch viele klein- und mittelständische Unternehmen vor der Implementierung aus hohen anfänglichen Kosten zurückschrecken. Doch es sind vermehrt gerade die klein- und mittelständischen Hotels, die das angestrebte verantwortungsvolle Verhalten in der Praxis umsetzen, ohne jedoch den Begriff CSR als solchen zu kommunizieren. Dies könnte daran liegen, dass oft lediglich einzelne Aktivitäten herausragen und nur diese nach außen kommuniziert werden oder das Potenzial der Kommunikation nicht erkannt und vollkommen genutzt wird. Es fehlt an Informationen und praktischer einfacher Hilfestellung zur Umsetzung des Konzepts, denn gerade in klein- und mittelständischen Hotels mangelt es an qualifizierten Fachkräften, die sich mit der Thematik auseinandersetzen (vgl. BMWFJ 2012, S. 3).

Eine steigende Anzahl an Betrieben, die CSR implementieren und ebenso eine steigende Anzahl von Initiativen, Richtlinien und Rahmen belegt den Trend „CSR“. Jedoch besteht nach wie vor eine Unklarheit über die genutzte Begrifflichkeit. Auch das Verständnis über den Umgang mit dem Konzept variiert je nach Sichtweise, beispielsweise bestehen Unterschiede bei der Kontrollierbarkeit der verschiedenen Siegel (vgl. BMWFJ 2012, S. 25). Die Öffentlichkeit fordert nicht nur die Implementierung von CSR-Aktivitäten, sondern auch einen öffentlichen Zugang zu Informationen über die Effektivität und die Fülle der Aktionen. „Corporate communication of CSR“ wird von den Unternehmen freiwillig geliefert und variiert dementsprechend hinsichtlich Tiefe und beschriebenen Aktionen (vgl. DE GROSOBOIS 2012, S. 896). Es wird vermutet, dass das Verständnis der Begrifflichkeit und der ähnelnden Konzepte um CSR, einmal innerhalb der Praxis, d.h. zwischen den verschiedenen Beteiligten (Hotellerie und Initiativen) und zwischen Praxis und wissenschaftlicher Theorie differieren. Eine grundlegende Annahme ist, dass das Bewusstsein für CSR bei dem Konsumenten und auch innerhalb der kleinsegmentierten deutschen Hotellerie steigt, jedoch durch die signifikant hohe Personalfuktuation der Branche nur schwer vollständig umsetzbar ist. Unterschiedliche Umsetzungsansätze könnten sich mit verschiedenen Betriebsformen und –größen oder auch Kategorien und Klassifizierungen erklären lassen. Die bestehenden Unterschiede in der Kommunikation der Umsetzung können dadurch erklärt werden, dass von Unternehmen dementsprechend auf verschiedene Umsetzungs- und Kommunikationsmittel zurückgegriffen wird (vgl. DE GROSOBOIS 2012, S. 896). Hierbei spielen wiederum aufgeführte kommunikative Aspekte der Globalisierung und einhergehende Prozesse der Unifizierung und Diversifizierung eine Rolle, die den Tourismus und die Hotellerie auf globaler und auf regionaler Ebene gleich stark beeinflussen, aber verschiedene Auswirkungen zeigen (vgl. HOLJEVAC 2003, S. 129). „Die Debatte um die Rolle und die Einflussnahme von CSR auf die Beteiligten, Manager und Stakeholder beginnt sich in der Praxis zu etablieren und zu verändern“ (SCHWALBACH 2012, o. S.). Denn es gibt mittlerweile extrem viele Standards, Zertifizierungen und Reportingansätze, die dem Kunden und auch den Unternehmen nicht mehr zu Klarheit verhelfen, sondern eher Verwirrung produzieren (vgl. BMWFJ 2012, 25). Diese Anforderungen zu erfüllen stellt vor allem die vorwiegend klein- und mittelständischen Unternehmen vor hohe Hürden. Darüber hinaus erschwert das breit gefächerte Verständnis von CSR, das ebenso breit kommuniziert und interpretiert wird, die Vergleichbarkeit der Umsetzung. Dies lässt Raum für die Entstehung von neuen Siegeln, Labels etc., sodass sich die Gefahr des „Greenwashing“ vergrößert (vgl. BANERJEE 2007, S. 86).

Ergebnisse der Expertengespräche

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

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

Es wurde deutlich, dass die Mehrheit der Experten die klassische, aus dem Englischen übersetzte Definition, sowie die drei inkludierten Säulen von CSR kannte. Doch ebenso spiegelte sich die theoretisch erarbeitete Definitionsvielfalt in der Praxis wider, sodass kein einheitliches Verständnis von CSR herausgearbeitet werden konnte. Es wurde vielfach darauf hingewiesen, dass der englische Begriff nicht als solcher kommuniziert wird, was für den folgenden zweiten Abschnitt von Bedeutung ist. Bezüglich der Motivationsbegründung für eine Implementierung stellten sich, wie vorausgegangen in der Theorie dargelegt, verschiedene Arten heraus. Es wurde, je nach fachlichem Hintergrund der Experten, von persönlicher Motivation gesprochen, ohne einen finanziellen Gewinn zu nennen. Diese Ansicht wurde verstärkt von Hoteliers von inhabergeführten Hotels vertreten. Daneben wurde die persönliche Motivation als Haupttreiber genannt und die finanziellen Aspekte als Vorteil betrachtet. Diese Form wurde von Vertretern der CSR-Initiativen als wünschenswert in der Praxis betrachtet. Die dritte Art ist die Motivation, die rein auf den finanziellen Vorteilen beruht. CSR stellt in diesem Fall kein konfliktäres Ziel zur Profitmaximierung des Unternehmens dar.

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

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

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

Es stellte sich heraus, dass die interne Kommunikation von den Experten aus der Praxis als sehr wichtig erachtet wird, was durch die dargestellte Literatur ebenfalls gezeigt wurde (vgl. Kapitel 3. 4, exemplarisch WALTER 2010; LOTTER UND BRAUN 2011). Jedoch wird die interne Kommunikation gegenüber der externen auch als schwieriger umzusetzen gesehen. Die externe Kommunikation stellt zwar einen Vorteil für das Unternehmen dar, ist aber nicht ausschlaggebend für den Erfolg einer CSR-Implementierung, die theoretisch als sehr schwer einschätzbar gilt (vgl. Kapitel 3.4, exemplarisch BHATTACHARYA UND SEN 2004). In Theorie und Praxis herrscht Einheit darüber, dass eine Balance zwischen interner und externer

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

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

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

Dabei wurde ersichtlich, dass die Entwicklungen in der Hotellerie grundlegend kundenbasiert geleitet sind, sodass die Hotellerie sich fortlaufend an schnelle Änderungen anpassen muss um auf die Wünsche des Kunden zu reagieren. CSR wird zunehmend nachgefragt, sodass die Entwicklung von CSR in der Hotellerie positiv verlaufen wird (vgl. CARROLL 2012). Unterschiedliche CSR-Entwicklungen der Hotels sind dabei durch verschiedene Betriebsgrößen und -arten zu erklären auf Grund unterschiedlicher Motivation und Umgang mit dem Konzept. Diesbezüglich spielt die Seriosität der Siegel etc. eine große Rolle, denn auch in Zukunft wird die Siegelvielfalt nicht abnehmen, sodass seriöse Siegel verstärkt kommuniziert werden sollten. Die Kommunikation wird somit an Wichtigkeit zunehmen. Auch die Kommunikationsmöglichkeiten werden sich erweitern, sodass wiederum die Entwicklung der CSR-Kommunikation beeinflusst wird. Tendenziell wird die Kommunikation praxisorientierter gestaltet werden (Emotionalisierung, Visualisierung). Dabei wird eine einheitliche Umsetzung intern und extern, sowie regional, national und global wichtig bleiben. Auch wenn verstärkt eine Vereinheitlichung angestrebt wird, werden die Messbarkeit und so eine Vergleichbarkeit auch zukünftig kompliziert bleiben. Um eine Vergleichbarkeit zu erreichen, wäre eine staatliche Reglementierung des Konzepts erforderlich, was jedoch von Experten aus der Praxis teilweise abgelehnt wurde auf Grund des

zu hohen Aufwands.

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

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