

Diplomarbeit  
Rolle der Corporate Social Responsibility  
in der Grazer Stadthotellerie

Wilfried Mörtl

März 2014

Betreuer: Univ.-Ass. Dipl.-Ing. Wolfgang A. Marko  
Begutachter: Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Stefan Vorbach

Technische Universität Graz  
Institut für Unternehmensführung und Organisation



Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtliche und inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am 31.03.2014

.....

(Unterschrift)

# Danksagung

Ich bedanke mich herzlichst bei Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Stefan Vorbach, dass er es mir ermöglicht hat, die vorliegende und mir am Herzen liegende Arbeit an seinem Institut durchführen zu können.

Ebenso herzlich möchte ich mich bei Dipl.-Ing. Wolfgang Marko für die hervorragende Betreuung bedanken. Er stand mir jederzeit mit Rat und Tat zur Seite und hatte ein offenes Ohr für meine Fragen und Bedenken.

Für diverse Inputs und Hilfestellungen danke ich herzlich Monique Fessl, Lisa Horvath, Clemens Luser und Nadja Noormofidi.

Ganz besonderer Dank ergeht an Nadja Noormofidi für ihre Unterstützung, ihr Verständnis, ihre Geduld, Kraft, Liebe und tiefe Freundschaft.

Außerdem bedanke ich mich noch bei:

Georg Bartosch, Christian Ferzola, Monique Fessl, Chris Fließer, Meike Gstirner, Lisa Horvath, Simon Ickinger, der Kickpartie, Jan Koller, Wolfgang Koller, Sabine Koller, Anna Mörtl, Donja Noormofidi, Gerda Noormofidi, Nadja Noormofidi, Taghi Noormofidi, Peter Moser, Monika Oberbichler, Dieter Plautz, Gerald Richter, Dietmar Riegler, Gerald Roßpeintner, Dagmar Scheiber, Jörg Silldorff, Peter Temmel und Andi Uhlir.

Ihr alle macht mich auf Eure Weise zu dem, was ich bin. Euch allen gebühren mein Dank, mein Respekt und meine Liebe. Schön, dass es Euch gibt.

## Kurzfassung

Die Gesellschaft sieht sich mit einer Reihe von aktuellen Herausforderungen auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene konfrontiert. In diesem Zusammenhang rückt zunehmend die Rolle von Unternehmen in den Fokus der Aufmerksamkeit. Unterschiedliche Anspruchsgruppen haben in den letzten Jahren an Macht gewonnen und der Druck auf Unternehmen, Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen, nimmt zu.

Corporate Social Responsibility wird als Konzept verstanden, das die Idee der nachhaltigen Entwicklung auf das Unternehmen überträgt. Die gleichwertige Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen, sowie ein intensiver Dialog mit den Stakeholdern bilden die Grundlage des Konzepts. Die Integration des Nachhaltigkeitsgedankens in alle Prozesse des Unternehmens und dessen Strategie sollen Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig machen. Ziel ist die gleichzeitige Schaffung von Nutzen für das Unternehmen, sowie für die Gesellschaft.

Der Tourismus ist von einer dualen Beziehung zur Nachhaltigkeit gekennzeichnet. Einerseits hat er positive wie negative Auswirkungen auf sein Umfeld, andererseits ist er von der Intaktheit desselben abhängig. Die Hotellerie, als wesentlicher Bestandteil des Tourismus, hat die Möglichkeit die nachhaltige Entwicklung des Tourismus mitzugestalten.

Basierend auf einer Literaturrecherche bietet die vorliegende Arbeit eine Übersicht über die Entwicklung und die aktuelle Situation der CSR sowie eine Vorstellung der relevanten Rahmenkonzepte. Darüber hinaus wird die Hotellerie in Österreich mit Augenmerk auf die Grazer Stadthotellerie vorgestellt und die Rolle der CSR in der Hotellerie beleuchtet.

Im empirischen Teil der Arbeit wurde die Rolle von CSR in der Grazer Stadthotellerie untersucht. Aufbauend auf eine schriftliche Befragung von Führungskräften wurde die Stärke des CSR-Engagements in verschiedenen Dimensionen abgebildet und nach hotelrelevanten Analysekr Kriterien untersucht. Hier konnten besonders in der Dimension Umwelt signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Analysekr Kriterien festgestellt werden. Des Weiteren wurden Motive der Führungskräfte für und gegen CSR analysiert. Hier zeigte sich, dass CSR vorwiegend als ethisch-moralische Verpflichtung verstanden wird und weniger als Wettbewerbsvorteil und Chance. Außerdem konnte gezeigt werden, dass bei unternehmerischen Entscheidungen ökonomische Überlegungen eine dominante Rolle spielen.

## Abstract

Society is facing a series of current challenges on economic, social and environmental level. In this respect, the role of business progressively moves into the focal point of attention. In recent years different stakeholders have increased their power and the pressure on companies to assume responsibility exerted.

Corporate Social Responsibility is regarded as a concept that applies sustainable development to business. The equal considerations of economic, social and environmental impact as well as an in-depth dialogue with the stakeholders form the basis of the concept. The integration of the principle of sustainability into all business processes and its strategy shall ensure long-term competitiveness of the company. The aim is to simultaneously create benefit for the company and the society. Tourism is characterised by a dual relationship regarding sustainability. On the one hand tourism has a positive and negative impact on its environment; on the other hand tourism depends on its integrity. The hotel industry as a substantial part of tourism has the ability to contribute to its sustainable development.

Based on a literature research the present work provides an overview of the development and current situation of CSR as well as a presentation of the relevant CSR-frameworks. Furthermore, Austrian hotel industry with focus on hotels in Graz is presented and the role of CSR in hotel industry is highlighted.

In the empirical part of this work the role of CSR in the hotel industry of Graz is explored. Based on a written survey of managers the strength of CSR commitment in different dimensions is analysed and investigated according to various analysis criteria. Especially in the environmental dimension significant differences between the various analysis criteria could be observed. Furthermore, motives of managers for and against CSR were analysed. Here it became apparent that CSR is mainly understood as ethical and moral engagement and rarely as competitive advantage and chance. In addition it could be shown that in terms of business decisions, economic considerations play a dominant role.

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung .....	III
Kurzfassung .....	IV
Abstract.....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XI
1 Einleitung .....	1
1.1 Thematische Einführung.....	1
1.2 Ziel der Arbeit.....	3
1.3 Vorgehensweise .....	3
2 Corporate Social Responsibility (CSR).....	5
2.1 Entwicklung von CSR.....	5
2.1.1 Wissenschaftliche Auseinandersetzung mit CSR.....	5
2.1.2 Politische Meilensteine.....	7
2.2 Akteure der „CSR-Szene“ .....	9
2.2.1 Akteure in Europa .....	9
2.2.2 Akteure und Situation in Österreich .....	12
2.3 Begriffserklärung und Definition.....	14
2.4 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen.....	19
2.4.1 Corporate Citizenship.....	19
2.4.2 Corporate Governance.....	20
2.4.3 Nachhaltige Entwicklung – nachhaltige Unternehmensführung ..	22
2.4.4 Verwendung von Begriffen in dieser Arbeit.....	24
2.5 Wissenschaftliche Ansätze und Konzepte.....	25
2.5.1 Triple-Bottom-Line .....	25
2.5.2 CSR-Pyramide nach Carroll.....	27
2.5.3 Three-Domain-Approach .....	29
2.5.4 Stakeholder-Theorie .....	30

2.5.5	Erklärungsansätze für CSR .....	32
2.5.6	CSR-Reifegradmodell .....	34
2.6	CSR in der Unternehmenspraxis .....	36
2.6.1	CSR als strategischer Managementansatz .....	36
2.6.2	ISO 26000 als Beispiel eines CSR-Management-Ansatzes .....	37
2.6.3	Strategische Implementierung von CSR.....	39
2.6.4	Allgemeine Handlungsfelder für CSR.....	41
2.6.5	Business Case für CSR.....	43
2.6.6	Shared-Value-Konzept .....	46
2.6.7	CSR-Kommunikation und -reporting.....	47
3	Die Hotellerie.....	50
3.1	Tourismus als Wirtschaftsfaktor.....	50
3.1.1	Tourismus-Satellitenkonto.....	50
3.1.2	Volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus .....	51
3.2	Hotellerie als Bestandteil des Tourismus .....	52
3.3	Begriffserklärung und –abgrenzung .....	53
3.4	Organisationsformen in der Hotellerie .....	56
3.5	Qualitätskategorien – Die Sterne .....	58
3.6	Städtetourismus und Stadthotellerie.....	60
3.7	Hotellerie in Österreich.....	62
3.8	Hotellerie in Graz .....	66
4	CSR in der Hotellerie.....	69
4.1	Nachhaltiger Tourismus.....	69
4.2	CSR in der Hotellerie .....	71
4.3	Einflüsse von Hotels auf die Umwelt.....	72
4.4	Ökonomische, soziale und kulturelle Einflüsse von Hotels.....	74
4.5	Business Case für CSR in der Hotellerie .....	76
4.6	Hotelspezifische Handlungsfelder für CSR .....	77
4.7	CSR in der Privathotellerie .....	79
4.8	Good Practice .....	81
4.8.1	Privathotellerie.....	82
4.8.2	Ketten- bzw. Markenhotellerie.....	86
5	Empirischer Teil .....	90
5.1	Wahl der Grazer Hotellerie .....	90

5.2	Grundgesamtheit.....	91
5.3	Fragebogen.....	93
5.4	Befragung .....	94
5.5	Auswertung.....	95
5.5.1	Qualitative Überprüfung der Repräsentativität .....	95
5.5.2	Analyse der Corporate Social Performance .....	99
5.5.3	Analyse der Motive.....	111
5.5.4	Weitere Ergebnisse.....	114
5.6	Einschränkungen und Ausblick auf weitere Forschungsgegenstände	115
6	Fazit .....	117
	Literaturverzeichnis .....	A1
	Anhang I: Fragebogen .....	A13
	Anhang II: Codierung der Variablen.....	A21
	Anhang III: Statistiken .....	A22

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Landkarte der österreichischen CSR-Debatte .....	13
Abbildung 2: Fünf Dimensionen von CSR nach Dahlsrud .....	16
Abbildung 3: CSR-Definition der ISO 26000 .....	18
Abbildung 4: Historische Entwicklung von CSR und Nachhaltigkeit.....	24
Abbildung 5: Drei-Säulen-Modell und Nachhaltigkeitsdreieck.....	26
Abbildung 6: CSR-Pyramide nach Carroll .....	27
Abbildung 7: Three-Domain-Approach .....	29
Abbildung 8: Stakeholder nach Freeman.....	31
Abbildung 9: Reifegradmodell nach Schneider .....	34
Abbildung 10: Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements.....	37
Abbildung 11: Überblick über die ISO 26000 .....	38
Abbildung 12: Schritte zum integrierten Management.....	40
Abbildung 13: Handlungsfelder für Shared-Value .....	41
Abbildung 14: CSR-Handlungsfelder .....	42
Abbildung 15: Einordnung des Business Case.....	43
Abbildung 16: Erfolgswirkungen von CSR.....	44
Abbildung 17: Entwicklung zum integrierten Reporting .....	49
Abbildung 18: Einordnung der Hotellerie in das Rahmenkonzept des Tourismus .....	53
Abbildung 19: Beherbergungsarten in Österreich nach ÖNACE .....	54
Abbildung 20: Einteilung der Beherbergungsbetriebe .....	55
Abbildung 21: Prozentuelle Entwicklung der Nächtigungen (links) und der Ankünfte (rechts) der Landeshauptstädte Österreichs und Österreichs ohne Landeshauptstädte.....	61
Abbildung 22: Entwicklung der Nächtigungen nach Saison und Gesamt .....	63
Abbildung 23: Anzahl der Übernachtungen nach Bundesländern und Saison... 64	
Abbildung 24: Verteilung der Betriebsarten nach Bestand (links) und Nächtigungen (rechts) .....	65
Abbildung 25: Entwicklung der Nächtigungen nach Hotelkategorien.....	66
Abbildung 26: Nachhaltigkeitspyramide im Tourismus.....	71
Abbildung 27: Ökologische Handlungsfelder für die Hotellerie .....	74
Abbildung 28: Beispiel für Informationen zu CSR-Maßnahmen des Hotels auf der Homepage .....	89
Abbildung 29: Verteilung der Organisationsformen der Hotels in der Grundgesamtheit und im Sample.....	96
Abbildung 30: Verteilung der Klassifizierung in der Grundgesamtheit und im Sample .....	96

Abbildung 31: Anzahl der Hotels nach Qualitätseinschätzung in der Grundgesamtheit und im Sample.....	97
Abbildung 32: Korrelationsmatrix .....	98
Abbildung 33: CSP nach Organisationsform .....	101
Abbildung 34: CSP nach Klassifizierung .....	102
Abbildung 35: CSP nach Qualitätsanspruch .....	103
Abbildung 36: Hotels nach Anzahl der Hotelzimmer .....	105
Abbildung 37: CSP nach Hotelgröße .....	105
Abbildung 38: CSP nach Aufenthaltszweck.....	106
Abbildung 39: CSP nach Prozentsatz der weiblichen Führungskräfte .....	108
Abbildung 40: CSP nach Vorhandensein eines CSR-Zuständigen .....	109
Abbildung 41: CSP nach der Verbesserung des Betriebsergebnisses durch CSR .....	110
Abbildung 42: Motive für CSR.....	111
Abbildung 43: Motive gegen CSR.....	113
Abbildung 44: Überlegungen bei der Entscheidungsfindung .....	114
Abbildung 45: Unternehmenspolitik zu CSR.....	114

## Abkürzungsverzeichnis

ABCSD	Austrian Business Council for Sustainable Development
APAT	Agency for Environmental Protection and Technical Services
BMLFUW	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BMWFJ	Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CC	Corporate Citizenship
CFP	Corporate Financial Performance
CG	Corporate Governance
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
ECCJ	European Coalition for Corporate Justice
EGB	Europäischer Gewerkschaftsbund
FK	Führungskräfte
GRI	Global Reporting Initiative
HSU	Hotelstars Union
ILO	International Labour Organization
IV	Industriellenvereinigung
KPI	Key Performance Indicator
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne
NeSoVe	Netzwerk für soziale Verantwortung
NGO	Non-governmental Organization
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
Österr. CG Kodex	Österreichischer Corporate Governance Kodex
respACT	respACT – austrian business council for sustainable development
ROA	Return on Assets (Kapitalrendite)
Roland Berger	Roland Berger Strategy Consultants
TSA	Tourism Satellite Account (Tourismus Satellitenkonto)
UEAPME	Union Européenne de l'Artisanat et des Petites Fet Moyennes Entreprises
UNO	United Nations Organization
UNWTO	UN-World Tourism Organization (Welttourismusorganisation)
VGR	volkswirtschaftliche Gesamtrechnung
VZÄ	Vollzeitäquivalenten

# 1 Einleitung

## 1.1 Thematische Einführung

Klimawandel, Wirtschaftskrise, Ressourcenverknappung, Umweltverschmutzung, soziale Ungerechtigkeit. Einerseits nur allzu bekannte Schlagworte, andererseits jedoch ein Spiegelbild der grundlegenden gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Diese Herausforderungen lassen sich drei Ebenen zuordnen, die eng miteinander verknüpft und in gegenseitigem Wechselspiel stehen: Ökonomie, Ökologie und Soziales (Prexl, 2010, S. 17). Genau hier setzt das Leitbild der Nachhaltigkeit an, indem es die gleichwertige Berücksichtigung der drei Ebenen fordert. Und an diesen drei Ebenen orientiert sich Corporate Social Responsibility als Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene.

Besonders die Entstehung global agierender Konzerne hat in den letzten Jahrzehnten zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse geführt. Der private Sektor hat – bei einem gleichzeitigen Bedeutungsverlust der staatlichen Politik – an Einfluss gewonnen. Diverse supranationale Organisationen – wie die EU, die UNO oder die OSCE – versuchen die entstehenden Lücken des Ordnungsrahmens zu füllen, scheinen jedoch angesichts der Macht der Unternehmen allzu oft überfordert zu sein. (Hansen & Schrader, 2005, S. 377f)

Unternehmen beeinflussen im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit ihr Umfeld und bewirken – positive wie negative – wirtschaftliche, ökologische und soziale Effekte. Dieser Einfluss auf das Wohlergehen der Gesellschaft weckt Hoffnungen, Begehrlichkeiten aber auch Befürchtungen in den Menschen. Während die Politik nach Lösungen sucht, steigen die Forderungen an Unternehmen von Seiten der Gesellschaft. Die letzten Jahre haben – nicht zuletzt durch das Aufkommen neuer Kommunikationsmedien und der sich daraus ergebenden Möglichkeit der einfachen und schnellen Vernetzung – eine Macht- und Erwartungszunahme verschiedener Anspruchsgruppen bewirkt. (Schwalbach & Schwerk, 2008, S. 6f; Hansen & Schrader, 2005, S. 378)

Unternehmen sehen sich indes in einer Zwickmühle, werden sie doch vermehrt als Verursacher sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Probleme identifiziert. Zunehmend sehen sie sich gezwungen, dem Druck der Öffentlichkeit nachzugeben. Die Legitimität ihres unternehmerischen Handelns steht auf dem Spiel

und trotz ihres (Re-)Agierens, nimmt mit steigendem Nachhaltigkeitsbewusstsein der Gesellschaft und dem Erkennen ihrer gesellschaftlichen Macht der Druck der Öffentlichkeit weiterhin zu. (Porter & Kramer, 2011, S. 4)

Der Erfolg von Unternehmen wurde in der Vergangenheit zumeist lediglich ein-dimensional an wirtschaftlichen Zahlen gemessen. Die Milton Friedman zugeordnete Aussage „The business of business is business“ verdeutlicht anschaulich diese Haltung. Porter und Kramer (2011) sehen hingegen Unternehmen nicht nur als Teil des Problems, sondern vielmehr als Teil der Lösung.

CSR wird sowohl von Unternehmen als auch der Öffentlichkeit häufig noch als reines Marketinginstrument wahrgenommen (Faber-Wiener, 2012, S. 481). Doch hat sich das Verständnis von CSR in den letzten Jahren weiterentwickelt und steht nach wie vor in einem beständigen Entwicklungsprozess. CSR in einem modernen Verständnis wird als Leitbild und als Teil der Geschäftsstrategie verstanden. Die Integration von Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen wird als Schlüssel gesehen, den aktuellen Herausforderungen zu begegnen.

CSR soll hierbei die Möglichkeit bieten, neue Wege zu beschreiten, mit neuen Produkten auf neuen Märkten neue Geschäftsfelder zu erschließen. Die an der Nachhaltigkeit orientierte Geschäftsstrategie, die am Kerngeschäft und den Kernkompetenzen des Unternehmens ausgerichtet ist, sucht den Nutzen für das Unternehmen mit dem Nutzen für die Gesellschaft zu verbinden.

(Schneider, 2012, S. 31-36; Porter & Kramer, 2011)

Mit diesem Hintergrund hat CSR in den letzten Jahren einen Boom erlebt. CSR und Nachhaltigkeit haben sich zu einem umfassenden Leitbild für Wirtschaft, Politik und Wissenschaft entwickelt (Meyer & Waßmann, 2011, S. I). Immer mehr Unternehmen setzen CSR-Aktivitäten und die Anzahl an Initiativen, Rahmenbedingungen, Anleitungen und Leitlinien für CSR nimmt kontinuierlich zu (de Grosbois, 2012, S. 896).

Einen ebensolchen Aufschwung hat der weltweite Tourismus in den letzten Jahren erlebt. Damit einhergehend wurden auch verschiedene Auswirkungen der weltweit zunehmenden Reisetätigkeit deutlich. Der Tourismus hat jedoch nicht nur Auswirkungen auf wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Ebene, sondern ist gleichzeitig in höchstem Maß von einem intakten Umfeld auf allen drei Ebenen abhängig. (Lund-Durlacher, 2012, S. 559)

Die Hotellerie stellt, in seiner Hauptfunktion der Beherbergung von Reisenden, einen grundlegenden Bestandteil des Tourismus dar und kann im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung des Tourismus nicht außer Acht gelassen werden. Die vorliegende Arbeit sucht die beiden Themen – CSR und Hotellerie – zu verknüpfen.

## 1.2 Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, die Rolle der Corporate Social Responsibility in der Hotellerie und insbesondere in der Grazer Stadthotellerie zu beleuchten. Zu diesem Zweck wurden folgende Forschungsfragen formuliert:

- Wie stellt sich die aktuelle Situation der CSR mit Fokus auf die Hotellerie dar?
- In wie weit ist das Konzept CSR in der Grazer Stadthotellerie vertreten und in welcher Form wird es umgesetzt?

Die erste Forschungsfrage wird durch eine Aufarbeitung der diesbezüglichen Literatur beantwortet. Es werden die Anwendbarkeit von CSR auf die Hotellerie, mögliche Gründe und Ziele einer Implementierung und entsprechende Handlungsfelder beleuchtet.

Die zweite Forschungsfrage wird durch eine Befragung von Managern der Grazer Hotellerie mittels eines Fragebogens beantwortet. In diesem sich ausgesprochen heterogen präsentierenden Markt soll geklärt werden, auf welchen CSR-Bereichen der Fokus der Aktivitäten liegt, welche Unterschiede es je nach Hotelkonzept gibt und welche Motive für oder gegen eine Umsetzung von CSR sprechen.

Die Ergebnisse sollen dazu dienen, die Rolle der CSR in der Hotellerie einzuschätzen und Hotelbesitzern, und -managern Grundlagen und Instrumente an die Hand zu geben, um das Konzept der CSR in der Hotellerie umzusetzen und in weiterer Folge entsprechend den Bedürfnissen anzupassen und zu entwickeln.

## 1.3 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Abschnitte.

Die Einleitung soll einen Einstieg in die Thematik bieten, die Ziele und Forschungsfragen der Arbeit darlegen und eine Übersicht über die Vorgehensweise geben.

Das zweite Kapitel beschreibt die geschichtliche Entwicklung der CSR und bietet einen Überblick über die CSR-relevanten Akteure in Europa und in Österreich, die das Verständnis von CSR mitgeprägt haben und weiterhin prägen. Hierauf wird der Begriff CSR definiert und abgegrenzt. Eine Erläuterung und Abgrenzung von Begrifflichkeiten, die häufig mit CSR in Verbindung gebracht werden, soll für ein einheitliches Verständnis im Rahmen dieser Arbeit sorgen und eine Einordnung in ein für diese Arbeit gültiges Rahmenkonzept gewährleisten.

Des Weiteren werden relevante wissenschaftliche Ansätze vorgestellt, um ein Verständnis für CSR und einen Einblick in das Konzept zu gewährleisten. Die

Implementierung von CSR in der Unternehmenspraxis als strategisches Managementinstrument und Leitbild und die damit verbundenen Ziele bilden den Abschluss dieses Kapitels.

Das dritte Kapitel widmet sich der Hotellerie. Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus wird dargelegt und die Hotellerie wird als essentieller Bestandteil des Tourismus in dieses übergeordnete Konzept eingeordnet. Es folgt eine Erläuterung der charakteristischen Merkmale der Hotellerie, die im empirischen Teil der Arbeit als Untersuchungskriterien herangezogen wurden. Im Anschluss erfolgt eine Abgrenzung der Stadthotellerie und deren Merkmale werden erläutert. Das Ende des Kapitels bildet eine Darstellung der Struktur und der Entwicklung des Hotelmarktes in Österreich und in Graz.

Das vierte Kapitel hat die Verknüpfung der beiden Themenkomplexe CSR und Hotellerie zum Ziel. Das Konzept des nachhaltigen Tourismus und dessen Wechselwirkungen mit dem wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Umfeld werden dargestellt und dienen als Ausgangsbasis für das Verständnis der Rolle von CSR in der Hotellerie.

Des Weiteren werden hotelspezifische CSR-Handlungsfelder identifiziert und der Business Case für CSR in der Hotellerie beleuchtet. Es folgt eine Darstellung der Implementierung von CSR mit dem Fokus auf die Privathotellerie. Die Präsentation von zwei Good-Practice-Beispielen für die Privat-, sowie die Kettenhotellerie bildet den Abschluss dieses Kapitels.

Das fünfte Kapitel beinhaltet den empirischen Teil der Arbeit, der auf einer Befragung der Führungspersonen von Grazer Stadthotels beruht. Die Auswahl der Grazer Stadthotellerie als Untersuchungsgegenstand und die zugrundeliegende Grundgesamtheit der Grazer Stadthotels wird beschrieben und die Vorgehensweise bei der Erstellung des Fragebogens und der Befragung erläutert.

Die Auswertung beinhaltet eine Bestimmung der CSR-Leistung der Betriebe – operationalisiert als Corporate Social Performance – in fünf Dimensionen nach hotelcharakteristischen Analyse Kriterien, sowie eine Bestimmung der CSR-Motive der Manager.

Das abschließende sechste Kapitel bietet eine Zusammenfassung der Ergebnisse und soll einen Ausblick auf weiterführende Forschungsfragen geben.

## 2 Corporate Social Responsibility (CSR)

### 2.1 Entwicklung von CSR

#### 2.1.1 Wissenschaftliche Auseinandersetzung mit CSR

Der Gedanke, dass Unternehmen neben ihrer wirtschaftlichen Rolle auch eine gewisse Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu tragen hätten, ist nicht ein Kind der jüngsten wirtschaftlichen Entwicklungen. Nach Carroll (1999, S. 268) lassen sich Spuren solch verantwortlichen Handelns von Unternehmen über einige Jahrhunderte zurückverfolgen. So steht das Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ schon seit dem 12. Jahrhundert auch für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und für das Prinzip nachhaltigen Wirtschaftens (Klink, 2008, S. 72, 79). Anfangs ging diese Verantwortungsübernahme von einzelnen Unternehmerpersönlichkeiten aus und wurde zumeist aus philanthropischen Gründen oder aus ethisch-moralischer Überzeugung betrieben. Erst im weiteren Verlauf der wissenschaftlichen und praktischen Auseinandersetzung mit dem Thema löste sich die Verantwortlichkeit von der Person des Unternehmensführers und Managers und wurde als nachhaltiges Leitbild und Managementkonzept auf das gesamte Unternehmen übertragen.

(Jonker et al., 2011, S. 11f; Meyer & Waßmann, 2011, S. D)

Erste Fragen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen traten gegen Ende des 19. Jahrhunderts mit der Veränderung der wirtschaftlichen Strukturen auf. Kleine, regional agierende und oft handwerklich dominierte Betriebe und Manufakturen wurden von großen Konzernen verdrängt, die über eine marktbeherrschende und konzentrierte Macht verfügten.

(Loew et al., 2004, S. 18)

In den 1930er und 1940er Jahren erschienen erste Werke, die auf eine bestehende Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft hinwiesen. Den Startpunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Thema und somit den Beginn des modernen Verständnisses von CSR setzte Bowen im Jahr 1953 mit dem Buch „Social Responsibilities of the Businessman“, das auch eine der ersten Definitionen von CSR beinhaltet. Carroll (1999, S. 270) nennt ihn deshalb auch „[...] the ‘Father of Corporate Social Responsibility’“.

(Carroll, 1999, S. 269f)

Der größte Teil der CSR-Literatur stammt aus den USA. Als Grund hierfür wird das fehlende staatliche Sozialsystem vermutet, sodass amerikanische Unternehmen es als ihre Pflicht und als Notwendigkeit ansahen, ihre MitarbeiterInnen zu

schützen und Verantwortung zu übernehmen. (Meyer & Waßmann, 2011, S. 3; Backhaus-Maul, 2008, S. 487)

Die 1960er Jahre waren vom Versuch geprägt, CSR zu formalisieren und zu definieren (Carroll, 1999, S. 270). Die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Gesellschaft und die daraus entstehende Verantwortung der Unternehmen rückten nun in den Mittelpunkt des Interesses. (Loew et al, 2004, S. 19)

Dass CSR nicht nur aus ethischer Überzeugung betrieben werden kann, sondern auch um ökonomischen Profit zu generieren, war Mittelpunkt der Forschung der 1970er Jahre (Jonker et al., 2011, S. 12). Diese Tendenz zeigt sich auch in dem zu dieser Zeit aufkommenden Term der Corporate Social Performance (CSP), der den Versuch charakterisiert, CSR-Leistungen von Unternehmen mess- und damit analysierbar zu machen (Carroll, 1999 S. 291). Ebenfalls in diese Zeit fallen die ersten empirischen Untersuchungen, die die Verantwortungsübernahme von Unternehmen zum Thema hatten (Loew et al., 2004, S. 20).

Im Zuge der Wirtschaftsflaute der 1980er Jahre und der damit verbundenen Frage der Unternehmer, wie der eigene aber auch der Wohlstand der Gesellschaft gefördert werden könne, entstand der Begriff des „Corporate Citizen“. Unternehmen betrachten sich in diesem Konzept als Bürger der Gesellschaft, ausgestattet mit Rechten aber auch Pflichten. (Jonker et al., 2011, S. 12)

Bis in die 1980er und 1990er Jahre war die Verantwortung von Unternehmen im Großen und Ganzen auf die soziale Dimension beschränkt. Die zu dieser Zeit aufkommende Umweltbewegung rückte eine weitere Dimension der Verantwortung von Unternehmen in den Fokus der Aufmerksamkeit: die Verantwortung von Unternehmen gegenüber den Auswirkungen ihres Handelns auf die Umwelt. (Hansen & Schrader, 2005, S. 375)

Die 1990er Jahre waren durch einen fortgesetzten Trend zur Operationalisierung des CSR-Konzepts geprägt. Der Fokus lag nicht auf der Entwicklung neuer Definitionen, sondern auf der Erarbeitung von Rahmen- und Teilkonzepten für CSR, wie etwa der Stakeholder-Theorie (siehe Kapitel 2.5.4) oder des Corporate Citizenships (siehe Kapitel 2.4.1). Die entwickelten neuen Begrifflichkeiten und Herangehensweisen standen jedoch nicht im Gegensatz zu CSR, sondern bauten auf dem bestehenden Konzept auf und ergänzten es um unterschiedliche Sichtweisen. (Carroll, 1999, S. 292)

Seit Mitte der 1990er Jahre wird das Thema CSR auch im deutschsprachigen Raum wissenschaftlich diskutiert und ist nach wie vor einer beständigen Weiterentwicklung unterworfen (CSR-Austria, 2003, S. 5).

## 2.1.2 Politische Meilensteine

Die wichtigsten globalen und europäischen politischen Meilensteine, die die Entwicklung von CSR maßgeblich mitbeeinflusst und geprägt haben, sollen an dieser Stelle ohne Anspruch auf Vollständigkeit kurz angesprochen werden.

### 1972

- Veröffentlichung der vielbeachteten Studie “Die Grenzen des Wachstums” von Meadows (1972) im Auftrag des *Club of Rome*, welche auf die Knappheit und Verknappung der Ressourcen und die sich daraus ergebenden Folgen hinweist. (Deutscher Bundestag, 1998, S. 17)
- Abhaltung der UNO-Weltkonferenz über die menschliche Umwelt (Umweltschutzkonferenz) in Stockholm. Diese gilt heute als Startpunkt der internationalen Umweltpolitik (Jonker et al., 2011, S. 12; Internetquelle<sup>1</sup>)

### 1973

- Im *Davoser Manifest*, das im Rahmen des *European Management Forum*<sup>2</sup> 1973 entsteht, werden erstmals Grundsätze der Unternehmensführung und der Unternehmensethik unter besonderer Berücksichtigung der Stakeholder definiert. (World Economic Forum, 2009, S. 15ff)

### 1976

- Erstmalige Veröffentlichung der *Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung* (OECD) der „Leitsätze für Multinationale Unternehmen“, zu denen sich inzwischen 45 Staaten völkerrechtlich verpflichtet haben. Die Leitsätze der aktuellen Fassung enthalten umfassende Handlungsempfehlungen für multinational agierende Unternehmen mit Sitz in den jeweiligen Unterzeichnerstaaten, um diese zu nachhaltigem und verantwortungsvollem Handeln zu bewegen. (OECD, 2011)

### 1977

- Veröffentlichung der „Dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik“ durch die internationale Arbeitsorganisation ILO, einer Sonderorganisation der *Vereinten Nationen* (UNO). Diese hält grundsätzliche Rechte von Arbeitnehmern fest und wird seitdem regelmäßig überarbeitet und aktualisiert. (Jonker et al., 2011, S. 120f)

### 1983

- Gründung der *Weltkommission für Umwelt und Entwicklung* durch die *Vereinten Nationen*.

### 1987

- Veröffentlichung des vielbeachteten Berichts „Our Common Future“, der als sogenannter *Brundtland-Report* bekannt wird. Dieser prägt den Begriff der nachhaltigen Entwicklung im heutigen Verständnis einer intra-

<sup>1</sup> [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/uno\\_konferenz\\_stockholm\\_1972\\_688.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/uno_konferenz_stockholm_1972_688.htm) [11.02.2014]

<sup>2</sup> seit 1987: World Economic Forum

und intergenerativen Gerechtigkeit. Das Ziel ist die Erfüllung der Bedürfnisse der gegenwärtigen Gesellschaft unter der Erhaltung der Möglichkeit für künftige Generationen, ihre Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil frei zu wählen. (Loew et al., 2004, S. 59; World Commission on Environment and Development, 1987)

**1992**

- Abhaltung des Weltgipfels von Rio de Janeiro, auch bekannt als *Earth Summit*. 179 Staaten unterzeichnen auf dieser Konferenz die *Agenda 21* und bekennen sich damit zu einer nachhaltigen Entwicklung. Auf den weiteren Konferenzen in New York 1997, in Johannesburg 2002 und 2012 erneut in Rio de Janeiro wird der Diskurs in den folgenden Jahren fortgeführt. (Hansen & Schrader, 2005, S. 375f)

**1995**

- Gründung des *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Dieser Rat stellt eine Vereinigung von über 200 multinationalen Unternehmen dar, welcher die Förderung von nachhaltiger Entwicklung durch Zusammenarbeit mit verschiedenen Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen anstrebt. (Jonker et al., 2011, S. 212)

**1997**

- Gründung der *Global Reporting Initiative* (siehe Kapitel 2.6.7).

**2000**

- Beschluss des *UN Global Compact*. Es handelt sich hierbei um einen Verhaltenskodex mit 10 Grundprinzipien, die die Themenbereiche Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung abdecken und zu deren Einhaltung sich international agierende Unternehmen auf freiwilliger Basis verpflichten. (Jonker et al., 2011, 108f)
- Verabschiedung der *EU-Strategie* in Lissabon mit dem Ziel, Europa zum modernsten wissensbasierten Wirtschaftsraum weltweit zu machen. Dabei kommt CSR erstmals auf die Agenda der EU. Die *EU-Strategie* sieht ein nachhaltiges Wachstum der europäischen Wirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der gesellschaftlichen Bedürfnisse vor und stellt damit die Grundlage der weiteren Entwicklung von CSR in der EU dar. (BMLFUW, 2002, S. 3; Muchitsch, 2012, S. 3)

**2001**

- Verabschiedung der *EU-Nachhaltigkeitsstrategie* durch den Europarat in Göteborg. Diese Vereinbarung beinhaltet das Bekenntnis der EU zu nachhaltiger Entwicklung als strategisches Ziel der EU und betont die besondere Bedeutung der Politik, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. (Loew et al., 2004, S. 109)
- Veröffentlichung des sogenannten „Grünbuchs zu CSR“ der EU mit dem Titel „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“, das eine der meistzitierten Definitionen von CSR liefert. Das *Grünbuch* dient als CSR-Leitfaden für Unternehmen und soll im Sinne der *Triple-Bottom-Line* (siehe Kapitel 2.5.1) Rahmenbedingungen für nachhaltige Entwicklung in ökonomischer, ökologischer und sozialer

Hinsicht schaffen. 2002 und 2006 werden weitere Mitteilungen der Kommission herausgegeben, die die jeweils aktuellen Standpunkte der EU darstellen. (Europäische Kommission, 2001)

**2002**

- Initiierung des *Europäischen Multistakeholder-Forums zu CSR* (EMSF) durch die Europäische Kommission. Dieses Forum dient der Diskussion über die Weiterentwicklung von CSR-Strategien sowie deren praktische Umsetzung durch entsprechende Instrumente. Vertreten sind Arbeitgeberverbände, Wirtschaftsvereinigungen und Vertreter der Gewerkschaften sowie diverse Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Vertreter der EU und transnationale Organisationen (z. B. *ILO*, *OECD*) übernehmen eine Beobachterrolle. (Heise, 2009, S. 28) (Jonker et al., 2011, S. 142) (Hajduk, 2012, S. 207)

**2004**

- Veröffentlichung des *OECD-Leitfadens für nachhaltige Entwicklung*.

**2010**

- Veröffentlichung der *ISO 26000* (siehe Kapitel 2.6.2).

**2011**

- Veröffentlichung einer Mitteilung der Kommission über die Entwicklung einer neuen EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen.

## 2.2 Akteure der „CSR-Szene“

Neben den politischen Organen werden vier grundsätzliche Akteure im Bereich der CSR unterschieden, die versuchen ihre unterschiedlichen politischen Interessen durchzusetzen (Muchitsch, 2012, S. 1):

- Nichtregierungsorganisationen (NGOs)
- Arbeitnehmervertreter
- Arbeitgebervertreter
- Unternehmensnetzwerke

Im Folgenden werden die CSR-Akteure präsentiert. Auf politischer Ebene präsentiert sich die Europäische Kommission als Hauptakteur und soll daher ebenfalls vorgestellt werden.

### 2.2.1 Akteure in Europa

#### **Europäische Kommission**

Im Jahr 2000 kam das Thema CSR im Zuge des Gipfeltreffens von Lissabon erstmals in Form eines Appells an die Unternehmen zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung auf die offizielle Agenda der EU. Die EU-Kommission prä-

sentierte daraufhin im Jahr 2001 das sogenannte Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“, das den Rahmen für die Einbeziehung von sozialen und ökologischen Aspekten in Unternehmensentscheidungen darstellen und verschiedene Teilaspekte dieses Themas beleuchten sollte. Neben der grundsätzlichen Freiwilligkeit von CSR-Maßnahmen wurden auch Überlegungen zu gesetzlichen Regulierungen, verpflichtenden Berichterstattungen und deren Kontrolle angestellt. (Muchitsch, 2012, S. 3ff)

Im Jahr 2002 erscheint die „Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“, in dem viele Positionen des Grünbuchs im Sinne der Interessen der europäischen Arbeitgebervertretungen abgeschwächt werden. Generell wird der Aspekt der Freiwilligkeit betont und die ökonomischen Vorteile von CSR herausgestrichen. (Muchitsch, 2012, S. 5f)

In der zweiten Mitteilung der EU-Kommission zu CSR aus dem Jahr 2006 mit dem Untertitel „Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung führend werden“ liegt der Fokus auf der Art und Weise, wie CSR zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen beitragen kann. Außerdem wird die Rolle der CSR als Instrument zur Imagesteigerung des Unternehmertums in der Gesellschaft hervorgehoben. (Muchitsch, 2012, S. 6-9)

### ***European Coalition for Corporate Justice (ECCJ)***

Die 2005 im Anschluss an die Beendigung des *Europäische Multi-Stakeholder Forums* gegründete Koalition ist ein Netzwerk von mehr als 250 NGOs und Gewerkschaften. Diese kritisieren die EU unter anderem für ihre Abkehr vom Dialog mit den relevanten Stakeholdern und fordern die Aufnahme von glaubwürdigen Multistakeholder-Diskussionen. Eine weitere Forderung ist jene nach mehr Verbindlichkeit in der europäischen CSR-Politik. Gefordert werden gesetzliche – die freiwilligen CSR-Initiativen ergänzende – Regulierungen und die Kontrolle ihrer Einhaltung. Scharfe Kritik wird an der *Allianz*<sup>3</sup> geübt, die von der *ECCJ* als geschicktes Public-Relations- und „Greenwashing“-Instrument angesehen wird. (Muchitsch, 2012, S. 11-22)

### **Europäischer Gewerkschaftsbund (EGB)**

Der *EGB* ist der größte Dachverband der europäischen Gewerkschaften mit insgesamt 60 Mio. Mitglieder und anerkannter Sozialpartner im europäischen Sozialdialog<sup>4</sup>. So wie die *ECCJ* war auch diese Organisation Teilnehmer und Mitdiskutant des *Multi-Stakeholder Forums* von 2002 – 2004. Inhaltlich standen sich

---

<sup>3</sup> Die Allianz (The European Alliance for CSR) ist ein von der europäischen Kommission 2006 angestoßenes Netzwerk europäischer Unternehmen, das hauptsächlich von CSR Europe, BusinessEurope und UEAPME getragen wird (Muchitsch, 2012, S. 52f)

<sup>4</sup> Die Sozialpartnerschaft sichert den Sozialpartnern ein Mitspracherecht und Mitarbeit bei sozialpolitischen Entscheidungsfindungen auf europäischer Ebenen zu (Muchitsch, 2012, S. 22)

die *ECCJ* und der *EGB* in diesem Forum sehr nahe, was auch in der Diskussion zu einer Pattstellung mit den beiden anderen Parteien *BusinessEurope* und *CSREurope* führte. Heute ist CSR kein Hauptthema auf der Agenda des europäischen Gewerkschaftsbundes mehr. (Muchitsch, 2012, S. 22-27)

### **BusinessEurope**

*BusinessEurope* ist die größte Industrie- und Arbeitgeberorganisation und so wie der europäische Gewerkschaftsbund anerkannter europäischer Sozialpartner. In dieser Funktion stellt sie den Gegenpart zum EGB dar und vertritt im Sozialdialog wie auch in der CSR-Diskussion die Interessen der Unternehmer und der Industrie. *BusinessEurope* tritt generell für die Schaffung und Beibehaltung wirtschaftsfreundlicher Rahmenbedingungen ein und lehnt in diesem Sinne die gesetzliche Regulierung von CSR ab. Es wird die Meinung vertreten, dass CSR von den Unternehmen und den MitarbeiterInnen gelebt und entwickelt werden müsse und daher jegliche Regulierung kontraproduktiv sei und in weiterer Folge gar eine Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit bedeute. Ebenso werden eine verpflichtend vorgeschriebene Berichterstattung sowie eine externe Überwachung von CSR abgelehnt. (Muchitsch, 2012, S. 28-38)

### **Union Européenne de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises (UEAPME)**

Die *UEAPME* ist eine Arbeitgeberorganisation, die die Interessen des europäischen Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe (KMUs) auf EU-Ebene vertritt und anerkannter europäischer Sozialpartner. Die Kritik der *UEAPME* trifft einerseits die zu geringe Anerkennung der in Handwerk und KMUs – besonders auf regionaler Ebene – bereits geleisteten CSR, andererseits die CSR-Politik der EU. Diese orientiere sich vorrangig an multinationalen Großunternehmen und gehe zu wenig auf die speziellen Bedürfnisse und Besonderheiten der KMUs ein. Des Weiteren vertritt sie die Position, dass CSR freiwillig sein müsse, da ansonsten die Belastungen für Handwerk und KMUs zu groß sei. (Muchitsch, 2012, S. 38-51)

### **CSR Europe**

*CSR Europe* ist ein bereits 1996 gegründetes Netzwerk von ca. 80 CSR-engagierten multinationalen Unternehmen und nationalen Partnerorganisationen, die ca. 2000 KMUs vertreten. *CSR Europe* beschäftigt sich im Gegensatz zu den vorher beschriebenen Organisationen ausschließlich mit CSR. Das Netzwerk stellt eine Plattform für den Austausch bewährter CSR-Methoden dar und erhält seine Legitimität unter anderem über die große Anzahl von Best Practice Beispielen der Mitgliedsunternehmen.

Obwohl *CSR Europe* kein anerkannter europäischer Sozialpartner ist, hat das Netzwerk – auch aufgrund des Naheverhältnisses zur europäischen Kommission – relativ viel Einfluss in Europa, vor allem gemessen an der Zahl der von ihm repräsentierten Unternehmen. Offiziell will *CSR Europe* keine Positionen vertreten, sondern Inhalte vermitteln. Dennoch positioniert sich die Plattform recht deutlich gegen ein gesetzlich verpflichtendes Rahmenwerk und tritt für die

grundsätzliche Freiwilligkeit des CSR-Engagements von Unternehmen auf. (Muchitsch, 2012, S. 52-65)

### 2.2.2 Akteure und Situation in Österreich

Die Initiative und der Anstoß der CSR-Debatte in Österreich ging von der Unternehmerseite aus (Raith et al., 2009, S. 27). 1997 erfolgte auf Initiative des damaligen *Bundesministers für Umwelt, Familie und Jugend (BMWFJ)* und der *Industriellenvereinigung (IV)* die Gründung des gemeinnützigen Vereins *Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD)*. Ziel der aus rund 50 Vertretern der heimischen Wirtschaft zusammengesetzten Vereinigung war es, umfassende Nachhaltigkeit und Marktwirtschaft zu verschmelzen und dieses Konzept zu fördern und weiter zu entwickeln. Der Fokus lag jedoch auf der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit. (RespACT, 2012, S. 4)

2001 folgte die erste Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts durch ein Unternehmen in Österreich (RespACT, 2012, S. 4).

Im Jahr 2002 präsentierte die österreichische Bundesregierung die erste österreichische Nachhaltigkeitsstrategie, die in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Stakeholdern (NGOs, Sozialpartnern, Interessensvertretungen, etc.) erstellt wurde. (BMLFUW, 2002, S. 5)

Im Jahr 2003 wird die Initiative *CSR-Austria* vom *Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMA)*, der *Industriellenvereinigung* und der *Wirtschaftskammer Österreich* ins Leben gerufen. Diese Initiative gab unter anderem die erste österreichische CSR-Studie in Auftrag und rief den *TRIGOS*, eine Auszeichnung für verantwortungsvolles Unternehmertum, ins Leben. Außerdem war *CSR-Austria* an der Erstellung des ersten CSR-Leitbildes der österreichischen Wirtschaft „*Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln*“ maßgeblich beteiligt. 2005 wurde die Initiative *CSR-Austria* zum Verein *RespACT austria*.

Im Jahr darauf formierte sich ein Netzwerk von Arbeitnehmervertretungen und NGOs, um einen sozialpartnerschaftlichen Gegenpol zum die Arbeitgeberseite vertretenden *RespACT austria* zu bilden. Dieses nach wie vor bestehende *Netzwerk soziale Verantwortung (NeSoVe)* fordert politisch vor allem mehr Verbindlichkeit in der Umsetzung von CSR.

2007 vereinigten sich das *ABCSD* und *respACT austria* zu dem seither bestehenden *respACT – austrian business council for sustainable development (respACT)*. Heute sind über 230 namhafte österreichische Unternehmen Mitglieder dieses Zusammenschlusses. (RespACT, 2012, S. 4ff; Raith et al., 2009, S. 25)

In Österreich findet eine ähnliche Debatte wie auf europäischer Ebene entlang der traditionell sozialpartnerschaftlichen Konfliktlinien statt. Raith et al. (2009, S. 25-39) ordnen die Akteure der österreichischen CSR-Landschaft entsprechend ihrer Positionierung und Haltung gegenüber CSR zwei Lagern zu (siehe Abbildung 1). In der Gruppe der Proponenten finden sich Organisationen, die sich an

der Grundhaltung des „CSR-Leitbilds der österreichischen Wirtschaft“ orientieren. Diese vertreten den „Marktansatz“, in dem CSR als freiwillig von den Unternehmen umgesetzte Managementstrategie im Sinne des Business Case für CSR (siehe Kapitel 2.6.5) umgesetzt wird.

Opponenten vertreten dagegen einen „regulativen Ansatz“, im Sinne eines umfassenden, nicht primär an der ökonomischen Dimension orientierten CSR-Verständnisses, welches durch gesetzliche Eingriffe und Zwänge durchgesetzt werden soll.

Einen Mittelweg streben Vertreter des „anreizbasierten Ansatzes“ an, die Marktinstrumente wie beispielsweise Zertifizierungen, staatliche Förderungen oder Selbstregularien als geeignete Mittel ansehen, Unternehmen zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung anzuhalten. Diese fungieren oftmals als Vermittler zwischen Parteien, die klar den Marktansatz bzw. den regulativen Ansatz vertreten.

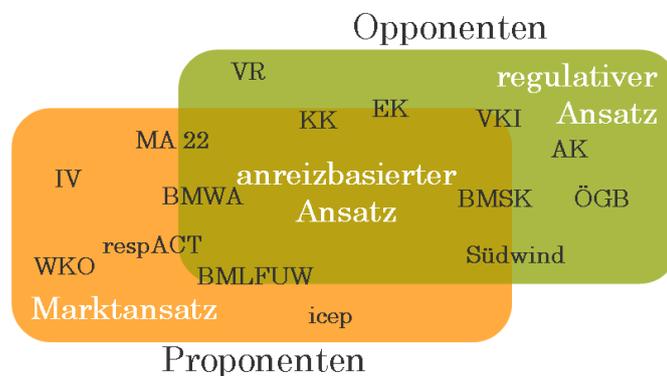


Abbildung 1: Landkarte der österreichischen CSR-Debatte (Raith et al., 2009, S. 30)

Die folgenden Institutionen und Organisationen spielen in der österreichischen CSR-Debatte entsprechend Abbildung 1 eine Rolle und veröffentlichen Positionen zu der Thematik<sup>5</sup>:

- AK                      Kammer für Arbeiter und Angestellte („Arbeiterkammer“)
- BMLFUW              Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft („Lebensministerium“)
- BMSK                   Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz
- BMWA                   Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
- EK                        Evangelische Kirche A.B.
- MA22                    Wiener Umweltschutzabteilung MA22
- ICEP                     Institut zur Cooperation bei Entwicklungs- Projekten

<sup>5</sup> insbesondere die Bezeichnung der Ministerien ist durch Zusammenlegungen und Änderungen einem Wandel unterworfen. Die Positionen der jeweiligen sinngemäßen Nachfolgeorganisationen sind jedoch ähnlich einzuordnen.

- IV Vereinigung der Österreichischen Industrie („Industriellenvereinigung“)
- KK Katholische Kirche
- ÖGB Österreichischer Gewerkschaftsbund
- respACT respACT – austrian business council for sustainable development
- SW Südwind Agentur
- VR Verbraucherrat am Austrian Standards Institute
- VKI Verein für Konsumenteninformation
- WKO Wirtschaftskammer Österreich

## 2.3 Begriffserklärung und Definition

*“The term [corporate social responsibility, d. Verf.] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody.”* (Votaw, 1973, S. 11, zit. nach Clarkson, 1995, S. 96). Dieser Satz beschreibt treffend die Problematik der Nennung einer universellen und von allen Seiten akzeptierten Definition von CSR.

Tatsächlich existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen und Begriffserklärungen zu Corporate Social Responsibility und die Abgrenzung zu anderen Begriffen erscheint häufig unscharf. Crane et al. (2013, S. 9) gehen sogar soweit, von einem „komplexen Dschungel“ an Definitionen zu sprechen und sie folgern, dass es praktisch unmöglich sei, eine endgültige Definition festzulegen. Offensichtlich ist man sich nur insofern weitgehend einig, dass weder eine allgemein gültige Definition, noch ein einheitliches Verständnis von CSR in Wissenschaft und Praxis vorhanden ist. (Schneider, 2012, S. 17f)

Die offene Interpretation von CSR zeigt sich auch in der österreichischen CSR-Diskussion. Die sogenannte Grünbuchdefinition ist zwar österreichweit als Diskussionsgrundlage anerkannt, wird jedoch von den institutionellen Akteuren durchaus unterschiedlich interpretiert. Allen voran bei der Auslegung der Freiwilligkeit von CSR scheint der Interpretationsspielraum in der österreichischen CSR-Diskussion sehr ausgeprägt zu sein (siehe Kapitel 2.2.2). (Raith et al., 2009, S. 7, S. 29)

Grund für die Begriffsvielfalt sind laut Van Marrewijk (2003, S. 96) die voreingenommenen und differierenden Sichtweisen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen. So rücken beispielsweise Menschenrechtsorganisationen bevorzugt die sozialen Elemente wie Meinungsfreiheit und Religionsfreiheit in den Vordergrund der Diskussion, wohingegen Umweltschutzorganisationen die ökologischen Aspekte von CSR betonen. Der Fokus der Shareholder wiederum liegt hauptsächlich auf den wirtschaftlichen Dimensionen. (Bassen et al., 2005, S. 232)

Crane et al. (2013, S. 12) unterscheiden drei Hauptgruppen mit unterschiedlichen Sichtweisen auf CSR: die öffentliche Hand, den Privatsektor und den Non-Profit-Bereich.

Aber auch der regionale und kulturelle Hintergrund spielt eine Rolle, wie CSR wahrgenommen und definiert wird. So zeigt beispielsweise ein Vergleich zwischen den USA und Europa grundlegende Unterschiede in der Wahrnehmung von CSR in Theorie und Praxis. (Schneider, 2012, S. 17f)

Da CSR entsprechend der gängigen Definitionen erst jenseits der gesetzlichen Bestimmungen beginnt, kann es auch durchaus sein, dass Aktivitäten durch Unternehmen in einem Land CSR-Aktivitäten darstellen, in einem anderen Land aufgrund der schärferen Gesetzgebung jedoch nicht. Ein Beispiel hierfür wäre die gesetzliche Krankenversicherung, durch die in Österreich jeder unselbständig Beschäftigte<sup>6</sup> automatisch pflichtversichert ist. In anderen Ländern ist die Sozialversicherung nicht gesetzlich geregelt und kann daher durchaus ein Handlungsfeld für CSR im Unternehmen darstellen. (Loew & Braun, 2006, S. 8)

Zusätzlich erschwerend kommt hinzu, dass eine Definition von CSR aufgrund der Dynamik der Diskussion und der maßgeblichen Entwicklung gerade in den letzten 10 bis 15 Jahren und der sich rasch ändernden Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme immer nur eine Momentaufnahme darstellen kann. (Schmidpeter, 2012, S. 1; Schneider, 2012, S. 20).

Die Vielfältigkeit an Definitionen zeigt sich in einer Untersuchung von Dahlsrud (2008, S.3). Dieser führte eine umfassende Literaturrecherche durch und extrahierte 37 Definitionen von CSR aus wissenschaftlichen Journalen und Webseiten. Mittels einer Inhaltsanalyse identifizierte er daraufhin fünf bestimmende Dimensionen von CSR (siehe Abbildung 2).

Eine Analyse der Suchergebnisse von *Google* sollte die Bedeutsamkeit der einzelnen Definitionen bestimmen. Lediglich acht der von ihm untersuchten Definitionen beinhalteten alle fünf Dimensionen, jedoch stellten diese acht Definitionen bereits 40% der Suchergebnisse in *Google* dar. Bei Erweiterung der Suche auf Definitionen, die zumindest drei der fünf Dimensionen beinhalteten zeigte sich, dass 97% der Suchergebnisse diesem Kriterium entsprachen. Dies zeigt – trotz der Vielfalt an Begriffsbestimmungen – eine gewisse Einheitlichkeit und Übereinstimmung in den Definitionen von CSR und einen – wenn auch unterschiedlich interpretierbaren – Konsens. (Dahlsrud, 2008, S. 5).

Um das Phänomen CSR – wie es von Dahlsrud (2008, S. 6) bezeichnet wird – vollständig zu umfassen, ist daher die Berücksichtigung von fünf Dimensionen notwendig, die das definitorische Grundgerüst von CSR darstellen. Eine umfassende Definition sollte sinngemäß die Bereiche Umwelt, Soziales, Wirtschaft, Anspruchsgruppen und Freiwilligkeit beinhalten.

---

<sup>6</sup> Voraussetzung ist die Überschreitung der Geringfügigkeitsgrenze

Dimensions	The definition is coded to the dimension if it refers to	Example phrases
The environmental dimension	The natural environment	'a cleaner environment' 'environmental stewardship' 'environmental concerns in business operations'
The social dimension	The relationship between business and society	'contribute to a better society' 'integrate social concerns in their business operations' 'consider the full scope of their impact on communities'
The economic dimension	Socio-economic or financial aspects, including describing CSR in terms of a business operation	'contribute to economic development' 'preserving the profitability' 'business operations'
The stakeholder dimension	Stakeholders or stakeholder groups	'interaction with their stakeholders' 'how organizations interact with their employees, suppliers, customers and communities' 'treating the stakeholders of the firm'
The voluntariness dimension	Actions not prescribed by law	'based on ethical values' 'beyond legal obligations' 'voluntary'

Abbildung 2: Fünf Dimensionen von CSR nach Dahlsrud (2008, S. 4)

Eine Definitionen von CSR, die alle fünf von Dahlsrud identifizierten Dimensionen abdeckt, ist jene der *Europäischen Kommission* im Grünbuch zu CSR „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (Dahlsrud, 2008, S. 5). Diese bezeichnet soziale Verantwortung von Unternehmen „als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ (Europäische Kommission, 2001, S. 7)

In der englischen Fassung wird anstelle des Begriffs „soziale Verantwortung von Unternehmen“ der Begriff „Corporate Social Responsibility“ gebraucht. Dies deutet auf eine offizielle Übersetzung des Begriffes CSR ins deutsche als „soziale Verantwortung von Unternehmen“ hin, die jedoch als „nicht passend übersetzt und auch nicht zutreffend“ (Schneider, 2012, S. 20) angesehen wird. Eine passendere Übersetzung wäre „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“, stellt die *Europäische Kommission* doch wiederholt fest, dass CSR sowohl soziale als auch Umweltbelange im selben Ausmaß betrifft. Eine Fokussierung auf die soziale Dimension von CSR ist von der Kommission nicht vorgesehen und gewünscht. (Loew et al., 2004, S. 25f)

Um der Weiterentwicklung der CSR-Diskussion gerecht zu werden, veröffentlichte die *Europäische Kommission* (2011, S. 7) in ihrer Mitteilung zur CSR-Strategie im Oktober 2011 unter der Überschrift „Ein modernes Verständnis von sozialer Verantwortung der Unternehmen“ eine neue Definition von CSR. CSR wird demnach definiert als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. Die Wahrnehmung dieser Verantwortung soll durch ein „Verfahren [...] mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die

*Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden“* gelingen. „Auf diese Weise

- *soll die Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer/Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft optimiert werden;*
- *sollen etwaige negative Auswirkungen aufgezeigt, verhindert und abgefedert werden“*

Betont wird in den weiteren Ausführungen der multidimensionale Charakter von CSR. Im Vergleich zu den vorhergehenden Definitionen der Kommission (Europäische Kommission, 2001; 2002) wird die Dimension der Freiwilligkeit relativiert und es wird von einer „[...] *intelligente[n] Kombination aus freiwilligen Maßnahmen und nötigenfalls ergänzenden Vorschriften*“ gesprochen (Europäische Kommission, 2011, S. 9). Dennoch wird hervorgehoben, dass CSR in Form der unternehmerischen Verantwortung jene Maßnahmen betrifft, die über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen. (Europäische Kommission, 2011, S. 4, 8f)

Neu aufgenommen wurde auch der Begriff der „Ethik“. Dies entspricht dem allgemeinen Trend, sich von der reinen Philanthropie (siehe Kapitel 2.5.2 und 2.5.6) abzuwenden und vermehrt die ethische Verantwortung zu betonen. (Curbach, 2009, S. 25)

Insgesamt kann von einer strategischeren und ganzheitlicheren Interpretation von CSR durch die Kommission gesprochen werden mit dem Ziel einen gesamtgesellschaftlichen Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen (Schneider, 2012, S. 22f).

Einen weiteren, globaleren Definitionsversuch liefert die *ISO 26000* (zit. nach Schneider, 2012a, S. 29) (siehe Abbildung 3), die die Einschränkung auf Unternehmen fallen lässt und sich auf Organisationen jeder Art bezieht. Daher wurde das „C“ aus CSR gestrichen und eine Social Responsibility wurde definiert als

*„Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das*

- *zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt*
- *die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt*
- *einschlägiges Recht einhält und mit internationalen Verhaltensstandards übereinstimmt und*
- *in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird“*

Des Weiteren werden noch sieben einzuhaltende Grundprinzipien<sup>7</sup> sowie sieben Kernpunkte gesellschaftlicher Verantwortung<sup>8</sup> detailliert erläutert.

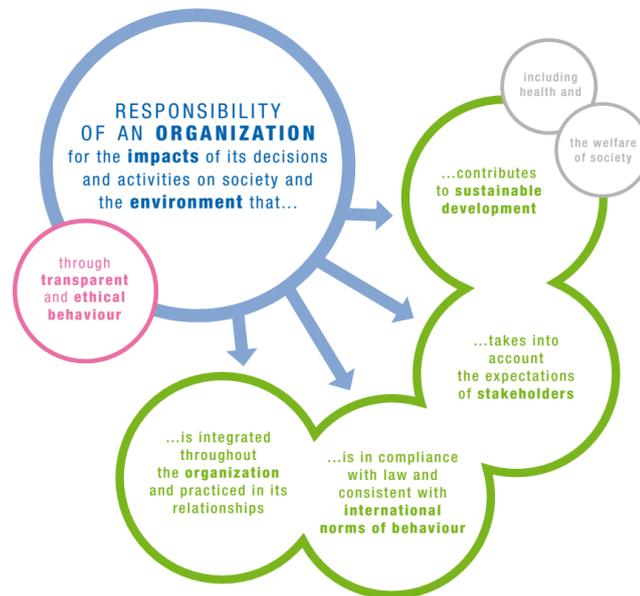


Abbildung 3: CSR-Definition der ISO 26000<sup>9</sup>

Sowohl in der Definition der *ISO 26000* wie in jener der *Europäischen Kommission* bildet die Verantwortung für die Auswirkungen des Handelns den Kern der Begriffsbestimmung. Um diesen Kern ordnen sich die Eckpfeiler der Definition an: Soziale, ökologische und ethische Aspekte, die Miteinbeziehung der Stakeholder, die Einhaltung der Gesetze und internationaler Verhaltensstandards, sowie die Integration auf allen Ebenen der Organisation mit dem Ziel nachhaltigen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen. Die Dimension der Freiwilligkeit steht nicht mehr im Fokus der Definitionen.

Beide Definitionen verstehen CSR jedoch als „über ihre rechtlichen Pflichten [...] hinaus“ (Europäische Kommission, 2011, S. 4) bzw. „beyond legal compliance“ (ISO 26000, zit. nach Schneider, 2012a, S. 27). Dies führt zur durchaus paradoxen Situation, dass verordnete CSR nicht mehr als CSR angesehen werden kann (vgl. Schneider, 2012, S. 27; Loew & Braun, 2006, S. 8).

Für diese Arbeit soll die Definitionen nach *ISO 26000* bzw. der *Europäischen Kommission* 2011 gelten, da diese eine aktuelle und ganzheitliche Begriffsbestimmung darstellen.

<sup>7</sup> Rechenschaftspflicht, Transparenz, ethisches Verhalten, Achtung der Interessen der Anspruchsgruppen, Achtung der Rechtsstaatlichkeit, Achtung internationaler Verhaltensstandards und Achtung der Menschenrechte

<sup>8</sup> Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenbelange, regionale Einbindung und Entwicklung des Umfeldes

<sup>9</sup> URL: [http://www.iso.org/iso/iso26000\\_sr.pdf](http://www.iso.org/iso/iso26000_sr.pdf) [21.03.2014]

Auf eine Ausführung von Definitionen aus der Zeit vor der Grünbuchdefinition wurde bewusst verzichtet, da diese aufgrund der lebendigen und sich ständig weiterentwickelnden Diskussion nicht mehr zeitgemäß erscheinen. Ebenso wurden Definitionen aus anderen Regionen – speziell dem amerikanischen Raum – und dem privaten und dritten Sektor (NGOs) ausgespart, da sie für eine Beschreibung der CSR-Situation in Österreich wenig geeignet erscheinen.

## 2.4 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

Wie schon in Kapitel 2.3 erwähnt, ist die Abgrenzung des Begriffs CSR zu anderen Begriffen und Konzepten sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis in vielen Fällen unscharf. Auch hier sind Definitionen von verschiedenen Faktoren wie den Anspruchsgruppen oder dem regionalen und kulturellen Hintergrund abhängig. Ein und derselbe Begriff wird je nach Betrachtungsweise CSR unter- oder übergeordnet oder gleichgesetzt. (vgl. Schneider, 2012, S. 24) od. (Schwalbach & Schwerk, 2008, S. 78)

Daher soll an dieser Stelle versucht werden, eine für diese Arbeit gültige Definition und Abgrenzung ähnlicher Begriffe zu erreichen. Die entsprechenden Konzepte werden erst vorgestellt und danach – um sprachliche Verwirrungen zu vermeiden – für den Rahmen dieser Arbeit entsprechend eingeordnet.

### 2.4.1 Corporate Citizenship

Entwickelt hat sich der Begriff in den 1980er Jahren in den USA und rückt seit den 1990ern auch in Europa verstärkt ins Interesse sowohl der wissenschaftlichen Literatur als auch der Unternehmenspraxis. Dabei gibt es durchaus unterschiedliche Deutungen des Begriffs und Unschärfen in der Abgrenzung vor allem zu CSR aber auch zu anderen Begriffen. (Crane et al., 2010, S. 7f)

Crane et al. (2010, S. 8ff) identifizieren drei verschiedene Wahrnehmungen und Sichtweisen von Corporate Citizenship (CC) in der Managementliteratur. Eine eingeschränkte Sichtweise, die CSR unterzuordnen ist, eine zu CSR gleichwertige Sichtweise und eine übergeordnete Sichtweise.

Die eingeschränkte Sichtweise stellt die Philanthropie in den Vordergrund, die in der CSR-Pyramide von Carroll (1991) die oberste Stelle einnimmt (siehe Kapitel 2.5.2). Dies macht bereits deutlich, dass CC in dieser engen Begriffsdefinition einen Bestandteil oder besser einen Unterpunkt von CSR darstellt. In dieser Sichtweise beschreibt CC das gemeinnützige Engagement von Unternehmen in erster Linie in der unmittelbaren Umgebung des Standorts. (Crane et al., 2010, S. 8f)

Dies beinhaltet die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen wie beispielsweise NGOs und die Unterstützung von Sport- und Kulturveranstaltungen in finanzieller und materieller Weise. Unter diese eingeschränkte Sichtweise fallen Begriffe wie „Corporate Giving“, „Corporate Sponsoring“ oder „Corporate Volunteering“.

Dennoch ist diese Art des Engagements nicht als Mäzenatentum zu verstehen, sondern strategischer und instrumenteller Natur. Das Unternehmen wird als „guter Nachbar“ positioniert, der der Gesellschaft etwas zurückgibt. Sowohl die Gesellschaft als auch das Unternehmen erhoffen sich durch diese Kooperation Vorteile. Für Unternehmen stellt sich dieser Vorteil überwiegend als Reputationsgewinn dar und ist daher als ein Instrument des Marketings im Sinne „Tu Gutes und rede darüber!“ anzusehen. (vgl. Curbach, 2009, S. 20f; Hansen & Schrader, 2005, S. 376)

Die zweite Sichtweise auf CC setzt dieses Konzept CSR gleich. Besonders deutlich wird dieser Zugang, wenn man die Definitionen dieser beiden Begriffe durch Carroll vergleicht. Dieser schreibt CC vier „Gesichter“ oder Aspekte zu (Carroll 1998), die jedoch genau den vier Ebenen der CSR-Pyramide (Carroll, 1991) entsprechen. Auch viele andere Wissenschaftler benutzen die Begriffe in dieser gleichberechtigten und austauschbaren Art und Weise. (Crane et al., 2010, S. 9f)

Die dritte Sichtweise ist eine erweiterte Wahrnehmung von CC und ist in dieser Form über CSR zu stellen. Sie überträgt dem Unternehmen politische Verantwortung im Sinne eines Bürgers der Gesellschaft. (Crane et al., 2010, S. 10)

Vertreter dieser Ansicht sehen Unternehmen in Zeiten der Globalisierung und zunehmender Macht- und Bedeutungsverluste der Einzelstaaten als Weltbürger mit gesellschaftspolitischer Gestaltungsverantwortung. Unternehmen übernehmen durch freiwillige Selbstverpflichtung, Verhaltenskodizes, Labels oder Zertifizierungen ordnungspolitische Mitverantwortung und nehmen an der Gestaltung und Durchsetzung von Sozial- und Umweltstandards aktiv teil. CSR dient in diesem Verständnis lediglich als unternehmenspolitisches Instrument zur Stärkung der übergeordneten Weltbürgerrolle des Unternehmens. (Curbach, 2009, S. 22f; Hansen & Schrader, 2005, S. 377)

### 2.4.2 Corporate Governance

Auch der Begriff Corporate Governance (CG) genügt nicht einer einheitlichen Definition. Die wörtliche Übersetzung lautet gemäß Loew & Braun (2006, S. 10) „Unternehmensführung und -kontrolle“, im Deutschen ist oft von „Unternehmensverfassung“ die Rede (Schwalbach & Schwerk, 2008, S. 72).

Schwalbach & Schwerk (2008, S. 72f) unterscheiden zwischen einer CG im engen und einer CG im weiten Sinn. Die enge Interpretation ist vorwiegend im anglo-amerikanischen Raum verbreitet, während in Europa und Asien der Begriff CG

eher weiter gefasst wird. CG in der engeren Interpretation spielt in der Regel nur bei großen Kapitalgesellschaften eine Rolle, bei denen das Prinzip der Fremdorganschaft gilt, also eine Trennung von Eigentum einerseits und Verfügungsgewalt andererseits besteht. CG soll hier für die aus der Trennung entstehenden Probleme eine Lösung bieten und in erster Linie die Interessen der Shareholder (Eigentümer) gegenüber dem Management vertreten.

Der klassischen Ansicht nach soll vornehmlich der Kapitalertrag sichergestellt werden. Die Interessen der anderen Stakeholder bleiben dabei unberücksichtigt. Argumentiert wird diese Sichtweise damit, dass die Steigerung des Shareholder-Values im Interesse aller Anspruchsgruppen sei. (Loew & Braun, 2006, S. 10f; Schwalbach & Schwerk, 2008, S. 72f)

Die weite Interpretation von CG sieht eine Berücksichtigung aller Stakeholder im Interesse der Erhaltung und des Ausbaus der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens vor. Das Management hat in diesem Fall den Interessensausgleich derart durchzuführen, dass der Wert des Shareholder-Values höher ist, als er ohne die Beachtung der übrigen Anspruchsgruppen wäre. Diese Herangehensweise bringt jedoch positive Externalitäten mit sich. Derart stellt CG einen Bestandteil der verantwortungsvollen, nachhaltigen Unternehmensführung dar, die Vorteile und Nutzen nicht nur für die Shareholder, sondern für die ganze Gesellschaft kreiert (siehe Kapitel 2.6.6). (Schwalbach & Schwerk, 2008, S. 73f)

Als eines der wichtigsten Dokumente in Zusammenhang mit CG werden die von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) herausgebrachten Grundsätze der Corporate Governance betrachtet (Schwalbach & Schwerk, 2008, S. 75). Fünf nicht rechtsbindende Grundsätze im Sinne eines „Best Practice“ sollen als Grundlage für gutes CG, nicht nur in OECD-Ländern, sondern in allen Regionen der Welt, dienen. Die Grundsätze und tiefergehenden Untergrundsätze zeigen auf, wie der Schutz der Rechte der Aktionäre, sowie deren Gleichbehandlung gewährleistet werden sollte, welche Rolle den Stakeholdern zukommt und beschreiben Prinzipien der Offenlegung und Transparenz und die Pflichten des Aufsichtsrats. (OECD, 2004, S. 10-14)

Erwähnt sei hier neben den OECD-Grundsätzen noch der Österreichische Corporate Governance Kodex. Dieser wird jährlich den aktuellen Gegebenheiten angepasst und soll österreichischen Aktienunternehmen als *„Maßstab für gute Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle am österreichischen Kapitalmarkt“* (Österr. CG Kodex 2012, S. 5) dienen und verfolgt das *„Ziel einer verantwortlichen, auf nachhaltige und langfristige Wertschaffung ausgerichteten Leitung und Kontrolle von Gesellschaften und Konzernen“* (Österr. CG Kodex 2012, S. 11). Besonderes an Bedeutung gewonnen hat der Kodex im Jahr 2008 durch die Verpflichtung für österreichische, börsennotierte Unternehmen einen CG-Bericht nach einem anerkannten CG-Kodex zu veröffentlichen. (Österr. CG Kodex 2012, S. 5, S. 11)

Zusätzlich zu den bestehenden Leitlinien unterwerfen sich immer mehr Unternehmen einer freiwilligen unternehmens- und brancheninternen Selbstverpflichtung. Diese als *Code of Conduct* oder *Code of Ethics* bezeichneten Verhaltenskodizes beinhalten häufig Regelungen zu Mindestlöhnen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Mindestlöhnen, Umweltschutz und vieles mehr. (Prexler, 2010, S. 75)

Obwohl unter dem Begriff Corporate Governance „*international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung*“ (Deutscher Corporate Governance Kodex, 2013, S. 1) zusammengefasst werden bleibt als zentrales Element doch die Regelung des Verhältnisses von Aktionären zu Management. *„Ein gutes Corporate-Governance-System sollte dem Aufsichtsorgan und der Unternehmensleitung die richtigen Anreize zur Verfolgung der im Interesse des Unternehmens und seiner Aktionäre liegenden Ziele geben und eine wirkungsvolle Überwachung erleichtern“* (OECD, 2004, S. 12).

### 2.4.3 Nachhaltige Entwicklung – nachhaltige Unternehmensführung

Die ursprüngliche Bedeutung des Begriffs Nachhaltigkeit liegt in der Forstwirtschaft des 18. Jahrhundert: Einem Wald sollte nur so viel Holz entnommen werden, wie auch wieder nachwachsen konnte. In ihrem Bericht *„Die Grenzen des Wachstums“* für den *Club of Rome* verwendeten Donella und Dennis Meadows (1972) erstmalig den Begriff *„sustainable“*. Im 1987 erschienenen *Brundtland-Report* wurde das Konzept der Nachhaltigkeit aus der Forstwirtschaft aufgegriffen und auf die Gesellschaft als Ganzes und die Wirtschaft im Speziellen übertragen. (Jonker et al., 2011, S. 145)

Die *Brundtland-Kommission* definierte nachhaltige Entwicklung in der noch heute gültigen und allgemein anerkannten Form als: *„development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“* (UNO, 1987, S. 54). Nachhaltigkeit ist gemäß dieses Leitbildes sowohl im Sinne einer intra- und intergenerativen Gerechtigkeit als auch einer globalen Gerechtigkeit zu verstehen. (Jonker et al., 2011, S. 145f; Loew et al., 2004, S. 70-73)

Die als „Earth Summit“ bekannt gewordene Konferenz der *Vereinten Nationen* 1992 in Rio de Janeiro rückte den Begriff der Nachhaltigkeit endgültig in den Fokus der politischen, wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Aufmerksamkeit. (Deutscher Bundestag, 1998, S. 16)

In den 1980er und 1990er Jahren lag der Fokus der Nachhaltigkeit in den westlichen Industriestaaten noch hauptsächlich auf der ökologischen Dimension. Nachholbedarf in sozialer und ökonomischer Hinsicht gestand man Entwicklungsstaaten zu.

In weiterer Folge wurde jedoch deutlich, dass soziale und ökonomische Systeme ähnlich den ökologischen Systemen Belastungsgrenzen aufweisen, bei deren Überschreitung die Leistungsfähigkeit der Systeme abzunehmen und bei weiterer Überbeanspruchung deren Zusammenbruch droht<sup>10</sup>. Die entsprechenden Folgen trafen jetzige Generation als auch künftige. (Deutscher Bundestag, 1998, S. 16f)

Nachhaltigkeit und eine entsprechende nachhaltige Entwicklung beschränkt sich daher nicht auf eine ökologische Dimension in Form des Umweltschutzes, sondern präsentiert sich als ein mehrdimensionales Konzept, das die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales gleichermaßen umfasst (siehe Kapitel 2.5.1). (Raith, 2013, S. 40)

Über diese Multidimensionalität der Nachhaltigkeit herrscht weitgehend Einigkeit. So orientieren sich z. B. auch die Reporting-Leitlinien der Global Reporting Initiative (2002, S. 8) an diesen drei Aspekten der Nachhaltigkeit und betonen die Bedeutung der gleichwertigen Berücksichtigung dieser drei Nachhaltigkeitsdimensionen für nachhaltig agierende Unternehmen.

Die Beachtung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit hat jedoch stets nicht unabhängig voneinander, sondern integrativ zu erfolgen. So kann eine Wirtschaftsweise, welche die Mindestanforderungen für eine Dimension nicht erfüllt, nicht als nachhaltig bezeichnet werden. (Raith, 2013, S. 40f)

Die Rolle des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit findet sich in der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens, deren Übernahme zu einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und damit in weiterer Folge zu einer gesamtgesellschaftlichen nachhaltigen Entwicklung beiträgt (Schwalbach & Schwark, 2008, S. 72). Dabei kann CSR auf makroökonomischer Ebene im Sinne einer Entwicklung zu einer intra- und intergenerativen Gerechtigkeit als *nachhaltige Entwicklung* betrachtet werden, während CSR auf mikroökonomischer Ebene – im Unternehmen – dem Konzept der *unternehmerischen Nachhaltigkeit* gleichgehalten werden kann (Schneider, 2012, S. 26).

Beim Versuch der Einordnung von unternehmerischer Nachhaltigkeit und CSR fällt auf, dass die Konzepte trotz unterschiedlicher historischer Wurzeln im Sinne der Ganzheitlichkeit zusammengewachsen sind (siehe Abbildung 4). CSR und Nachhaltigkeit sollten demnach auf unternehmerischer Ebene nicht als getrennte Konzepte, sondern vielmehr als eine Einheit verstanden werden (Schneider, 2012, S. 24). Auch der Vergleich von dementsprechend betitelten CSR- und Nachhaltigkeitsberichten zeigt nur unbedeutende inhaltlichen Unterschiede (Loew et al., 2004, S. 70f).

---

<sup>10</sup> vgl. z. B. aktuelle Diskussionen zu Pensionsreform, Wirtschaftskrise oder Klimawandel

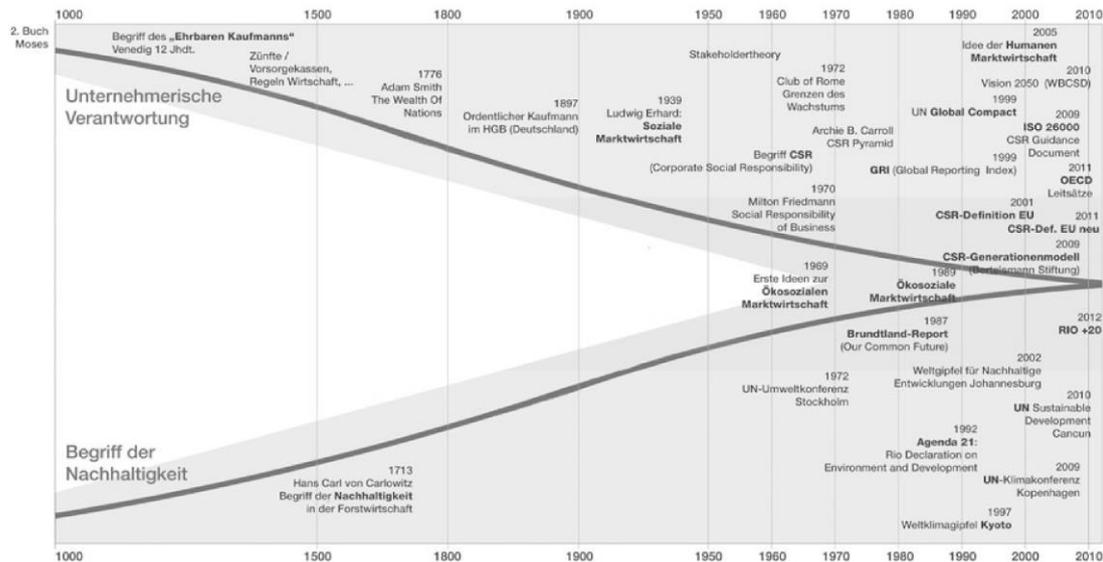


Abbildung 4: Historische Entwicklung von CSR und Nachhaltigkeit  
(vgl. Loew et al., 2004, S. 14; Schneider, 2012a, S. 25)

#### 2.4.4 Verwendung von Begriffen in dieser Arbeit

Nachhaltige Entwicklung wird als globales, makroökonomisches Konzept betrachtet, dessen Entsprechung auf Unternehmensebene die unternehmerische Nachhaltigkeit ist. CSR dient erstmal als Instrument zur Erreichung des Ziels der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Doch bei vollständiger Integration von CSR in die Tiefen der DNA des Unternehmens, wenn diese Art der Verantwortung im Unternehmen proaktiv gelebt und weiter gestaltet wird, verschwimmen die Grenzen zu unternehmerischer Nachhaltigkeit. CSR bleibt nicht länger Mittel zum Zweck, sondern wird im Unternehmen als unternehmerische Nachhaltigkeit gelebt.

In dieser Arbeit soll daher der Begriff CSR mit unternehmerischer Nachhaltigkeit ebenso gleichgesetzt werden wie mit unternehmerischer Verantwortung. Ebenso sind auf diesen Begrifflichkeiten aufbauende oder abgeleitete Termini, wie CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht, als gleichwertig anzusehen (siehe Kapitel 2.4.3).

Unter CSR-Aktivitäten und -Maßnahmen werden all jene Handlungen verstanden, die vom Unternehmen mit dem Hintergrund der integrativen Verbesserung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht getätigt werden und der nachhaltigen Entwicklung und der Verbesserung der Wohlfahrt der Gesellschaft dienen sollen. Rein ökonomisch begründete Handlungen, die nicht eine gleichzeitige Verbesserung der ökologischen oder sozialen Situation intendieren, sind hier ausgenommen.

Dies bezieht sich sowohl auf Aktivitäten, die im Rahmen einer gesamtheitlichen CSR-Strategie stattfinden, als auch auf einzelne CSR-relevante Aktivitäten ohne dahinter liegende Strategie.

CC soll in dieser Arbeit in der eingeschränkten Sichtweise Verwendung finden. Als Teil einer nachhaltigen, ganzheitlichen Strategie, die sich am Kerngeschäft des Unternehmens orientiert, soll CC als CSR-Aktivität betrachtet werden. Der Einsatz als reines Marketinginstrument ohne Intention einer nachhaltigen Verbesserung im Sinne der Triple-Bottom-Line wird in dieser Arbeit jedoch nicht unter CSR subsumiert (siehe Kapitel 2.4.1).

CG wird in dieser Arbeit als Instrument der Vertrauensförderung, erhöhter Transparenz und verantwortungsvoller Unternehmensführung als Teil von CSR betrachtet (siehe Kapitel 2.4.2).

## 2.5 Wissenschaftliche Ansätze und Konzepte

### 2.5.1 Triple-Bottom-Line

Aufbauend auf den Entwicklungen und Diskussionen rund um den Brundtland-Report prägte John Elkington auf der Suche nach einem integrativen Nachhaltigkeitsansatz im Jahr 1994 den Begriff der Triple-Bottom-Line und ein Jahr darauf die eingängige Abkürzung PPP für Planet, People, Profit, auch als „Triple P“ bezeichnet. (Elkington, 2004, S. 1ff)

Die Europäische Kommission (2001, S. 30) definiert die Triple-Bottom-Line als ein Konzept, das die Gesamtpformance eines Unternehmens danach beurteilt, *„in welchem Maße sie beiträgt zu wirtschaftlichem Wohlstand, Umweltqualität und Sozialkapital.“* Dadurch wird die klassische eindimensionale Erfolgsmessung eines Unternehmens in Form des Shareholder-Values zugunsten eines mehrdimensionalen Ansatzes aufgegeben (Grunwald & Hennig, 2012, S. 83).

Die Darstellung der Triple-Bottom-Line erfolgt zumeist durch das Dreisäulenmodell (siehe Abbildung 5), bei dem drei Säulen zu gleichen Maßen die Nachhaltigkeit stützen. Jedoch sind auch andere Darstellungen wie das Nachhaltigkeitsdreieck in Gebrauch. Dieses will verdeutlichen, dass sich nicht immer alle drei Dimensionen gleichwertig und vollständig erfüllen lassen. Die Lösung der dabei entstehenden Zielkonflikte findet sich daher in der Optimierung der drei Dimensionen innerhalb dieses Dreiecks. Ein denkbare Beispiel wäre eine „geringfügige“ Umweltsünde, die sich jedoch nur unter enormen finanziellen Aufwand beheben ließe. (Grunwald & Hennig, 2012, S. 83)

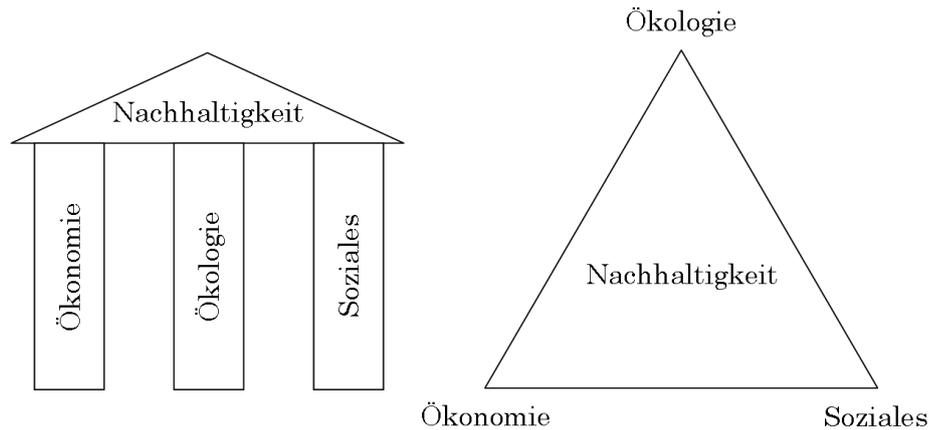


Abbildung 5: Drei-Säulen-Modell und Nachhaltigkeitsdreieck (vgl. BMWFJ, 2012, S. 10; <sup>11</sup>)

Die ökonomische Nachhaltigkeit verlangt das langfristige Bestehen des Unternehmens am Markt, was einerseits Liquidität und andererseits die Erzielung von Erträgen, welche die Aufwendungen übersteigen, voraussetzt. Die ökologische Nachhaltigkeit beschränkt die Entnahme von Rohstoffen aus der Natur auf die Höhe der natürlichen Reproduktion bzw. der Möglichkeit zur Substitution dieser Rohstoffe. Des Weiteren fordert die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit den Verzicht auf Emissionen, die jenseits der Aufnahme- bzw. Assimilationsfähigkeit des Ökosystems liegen, sowie den Verzicht auf Aktivitäten, die zur Beeinträchtigung der Funktion des Ökosystems (z. B. Klimawandel) beitragen. Die soziale Nachhaltigkeit betrachtet die Stakeholder (insbesondere die MitarbeiterInnen, Lieferanten und das regionale Umfeld) als Ressource, die es zu erhalten gilt. Das Unternehmen handelt sozial nachhaltig, wenn es im regionalen Umfeld und in der Gesellschaft Mehrwert schafft, soziale Auswirkungen seines Handelns berücksichtigt und für Stakeholder transparente und nachvollziehbare Entscheidungen trifft<sup>12</sup>. (Loew et al., 2004, S. 66)

Loew et al. (2004, S. 66) nennen die wirtschaftliche Nachhaltigkeit als Grundvoraussetzung für weiteres nachhaltiges Handeln. Dem kann jedoch entgegengehalten werden, dass der Entzug der natürlichen Lebensgrundlagen ebenso jeglicher wirtschaftlicher und sozialer Stabilität die Grundlage rauben würde (Deutscher Bundestag, 1998, S. 18; Jonker et al., 2011, S. 147).

Aus der Sicht des einzelnen Unternehmens, also auf der wirtschaftlichen Mikroebene, ist der Fokus auf die ökonomische Nachhaltigkeit als Grundlage weiterer CSR-Aktivitäten ebenso nachvollziehbar, wie die Hervorhebung der ökologischen Dimension, aber auch der sozialen Dimension als Nachhaltigkeitsgrundlage auf Makroebene.

<sup>11</sup> URL: <http://www.nachhaltigkeit.info/media/1326279587phpeJPyvC.pdf> [29.03.2014]

<sup>12</sup> für tiefere Beschäftigung sei der Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ (Deutscher Bundestag, 1998) empfohlen

Tatsächlich ist den aktuellen Herausforderungen (siehe Kapitel 1.1) wohl kaum durch eine isolierte Priorisierung einer Dimension, sondern durch eine integrative Berücksichtigung aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, am effektivsten zu begegnen (Deutscher Bundestag, 1998, S. 18).

### 2.5.2 CSR-Pyramide nach Carroll

„The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“ (Carroll, 1979, S. 500). Aufbauend auf diese vielzitierte Definition teilt Carroll CSR in vier Arten der Verantwortung ein und stellt diese in Form einer Pyramide dar (siehe Abbildung 6). Er überträgt Unternehmen nicht nur eine Verantwortung unter Einhaltung der Gesetze ökonomisch zu wirtschaften, sondern sieht auch eine ethische und eine philanthropische Verantwortung der Unternehmen. (Carroll, 1991, S 40)

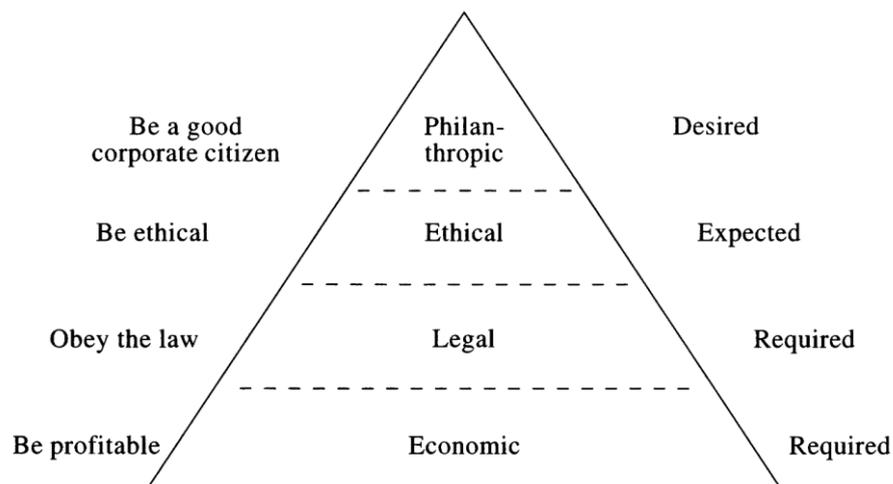


Abbildung 6: CSR-Pyramide nach Carroll (Schwartz & Carroll, 2003, S. 504)

Die ökonomische Verantwortung deutet Carroll (1991, S. 40ff) als Basis der CSR-Pyramide. Ohne wirtschaftlichen Erfolg wäre ein Überleben des Unternehmens unmöglich und jede weitere Diskussion über die anderen Bereiche somit irrelevant.

Die Einhaltung der Gesetze stellt Carroll (1991, S. 41f) aus historischen Gründen über die ökonomische Verantwortung, doch bildet diese gemeinsam mit der wirtschaftlichen Verantwortung die Basis der Pyramide. Von Unternehmen wird erwartet, dass sie nicht nur Profit generieren, sondern sich dabei im Rahmen der bestehenden Gesetze bewegen. Die Gesetze, als kodifizierte Ethik gedeutet, legen dabei fest, was gesellschaftlich akzeptables und was inakzeptables Verhalten darstellt.

Die ethische Verantwortung umfasst Prinzipien, die zwar nicht als Gesetze bestehen, aber von der Gesellschaft als gerecht und moralisch wahrgenommen werden. Diese ethischen Werte ändern sich im Lauf der Zeit und sind einerseits Triebfeder für die Entstehung neuer Gesetze, repräsentieren aber andererseits Normen und Werte der Gesellschaft, deren Erfüllung erwartet wird, die aber (eventuell noch) nicht gesetzlich verankert sind. Der Umgang mit diesen nicht genau zu definierenden Erwartungen der Gesellschaft stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Die ethische Verantwortung befindet sich in ständiger Veränderung, Weiterentwicklung und im dynamischen Wechselspiel mit der gesetzlichen Ebene. (Carroll, 1991, S. 41f)

Die vierte Ebene stellt die philanthropische Verantwortung dar. Diese versetzt das Unternehmen in die Rolle des „Corporate Citizen“, des verantwortungsvollen, engagierten Bürgers. Unternehmen steigern in dieser Ebene durch finanzielle, materielle und personelle Aufwendungen die Wohlfahrt der Gesellschaft und die allgemeine Lebensqualität. Hierzu ist das Unternehmen nicht durch gesellschaftliche Erwartungen verpflichtet, sondern es stellt einen freiwilligen, im eigenen Ermessen erbringbaren Mehrwert dar. Unternehmen werden bei Nichterfüllung dieser Ebene nicht als unethisch wahrgenommen. Carroll beschreibt die philanthropische Ebene als „*icing on the cake*“. (Carroll, 1991, S. 42)

Die Pyramide soll als Hilfsmittel dienen, um die verschiedenen Bereiche von CSR zu identifizieren und zu diskutieren. Dabei sollen die einzelnen Ebenen nicht getrennt voneinander betrachtet oder einander gegenüber gestellt werden. Vielmehr stehen die einzelnen Verantwortungen miteinander in dynamischer Wechselwirkung und besonders an den Schnittstellen ist das Potential für Konflikte hoch. Die Herausforderung des Unternehmens besteht darin, die auftretenden Zielkonflikte zu lösen und alle vier Verantwortungen gleichzeitig wahrzunehmen. (Carroll, 1991, S. 42f)

Die Darstellung als Pyramide ist jedoch nicht unumstritten. Kritisiert wird die durch die Form angedeutete Hierarchie, bei der die Spitze das wichtigste oder höchstwertige darstellt. Jedoch betont Carroll (1991, S. 42), dass die zuoberst liegende philanthropische Ebene zwar durchaus erstrebenswert ist, aber dennoch die unwichtigste der vier Ebenen darstellt. Ein weiterer Kritikpunkt an der Pyramidenform ist die unzureichende Darstellung der Überschneidung und gegenseitigen Beeinflussung der einzelnen Bereiche, die jedoch als wichtige Grundlage zur vollständigen Beschreibung von CSR angesehen wird.

Der philanthropische oder auch „im eigenen Ermessen“ liegende Bereich gibt grundsätzlichen Anlass zur Kritik. Carroll (1979, S. 500) selbst räumte ein, dass diese Ebene durch ihre Freiwilligkeit keine Verpflichtung oder Verantwortung im eigentlichen Sinn darstelle.

Außerdem sei die Unterscheidung der einzelnen Ebenen – besonders von philanthropischer und ethischer Ebene – schwierig und fehlende Kriterien ließen eine eindeutige Zuordnung von einzelnen CSR-Aktivitäten und -Motiven in die vier Ebenen nicht zu. (Schwartz & Carroll, 2003, S. 505 - 508)

### 2.5.3 Three-Domain-Approach

Aufgrund der in Kapitel 2.5.2 dargestellten Kritikpunkte am Modell der CSR-Pyramide stellten Schwartz und Carroll im Jahr 2003 den *Three-Domain-Approach* vor, der eine Weiterentwicklung der CSR-Pyramide darstellt.

Die Darstellung erfolgt in Form eines Mengendiagramms (siehe Abbildung 7). Dies soll den Vorteil haben, dass alle Bereiche als gleichwertig aufgefasst werden können und keine Hierarchie impliziert wird. Des Weiteren bietet das Mengendiagramm die Möglichkeit, Überschneidungen und Wechselwirkungen der Bereiche darzustellen. Die drei Bereiche im *Three-Domain-Approach* decken sich mit den drei unteren Stufen der CSR-Pyramide: Ökonomische, rechtliche und ethische Verantwortung. Die philanthropische Verantwortung kommt nicht mehr explizit vor, sondern wird auf die Bereiche ethische und ökonomische Verantwortung aufgeteilt. (Schwartz & Carroll, 2003, S. 508-513)

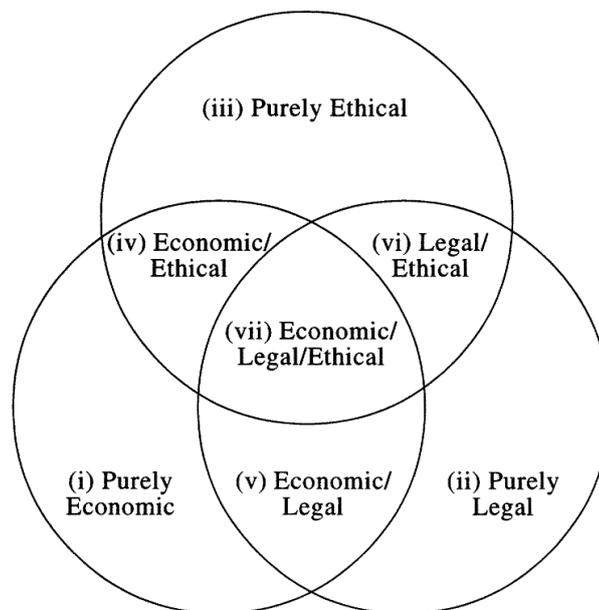


Abbildung 7: Three-Domain-Approach (Schwartz & Carroll, 2003, S. 509)

Die ökonomische Verantwortung entspricht in etwa der Definition Carrolls und beinhaltet alle Aktivitäten, die direkt oder indirekt zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen. Direkte Beiträge sind solche, die sich unmittelbar auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirken, wie etwa Maßnahmen zur Steigerung der Verkäufe oder zur Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten. Indirekte Beiträge wirken sich dagegen über Mediatoren auf den wirtschaftlichen Erfolg aus. Dies sind beispielsweise Aktivitäten um die Moral der MitarbeiterInnen zu heben oder die Reputation des Unternehmens zu steigern. Schwartz & Carroll (2003, S. 508f) nehmen an, dass der größte Teil der Unternehmensaktivitäten dem ökonomischen Bereich zugeordnet werden kann.

Die rechtliche Verantwortung umfasst all jene Aktivitäten des Unternehmens, die dazu dienen, den in Form von Rechtsprechung und Gesetzen verankerten Erwartungen der Gesellschaft zu entsprechen. Dieser rechtliche Bereich kann in drei Kategorien eingeteilt werden: Compliance, Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten und die Antizipation von zukünftigen Gesetzen. (Schwartz & Carroll, 2003, S. 509f)

Der dritte Kreis, der die ethische Verantwortung widerspiegelt, stellt die Verantwortlichkeit für die Erfüllung der ethischen Erwartungen der gesamten Gesellschaft im Allgemeinen und der wichtigsten Stakeholder im Speziellen dar. Diese Sichtweise auf die ethische Verantwortung beinhaltet drei ethische Grundstandards. Die konventionelle Ethik spiegelt akzeptierte Normen und Standards wider, die für das Funktionieren des Unternehmens als unbedingt notwendig erachtet werden. Die teleologische Ethik rückt die Folgen einer Handlung in den Mittelpunkt, während die deontologische Ethik die Handlung an sich als gut oder schlecht beurteilt. (Schwartz & Carroll, 2003, S. 511ff)

Durch die Überschneidung der drei Bereiche im *Three-Domain-Approach* ergeben sich insgesamt sieben CSR-Kategorien. Der optimale Fall ist jener, bei dem Unternehmensaktivitäten allen drei Bereichen zugeordnet werden können, also in jene Kategorie fallen, die sich genau in der Mitte der Grafik befindet.

Das *Three-Domain-Model* stellt somit ein konzeptuelles Modell von CSR dar, das von Schwartz und Carroll für ein geeignetes Instrument für den Unterricht, die wissenschaftliche Forschung und die Analyse der Kräfte bei ethischen Unternehmensentscheidungen gehalten wird. Eine weitere Möglichkeit der Nutzung ist die Erstellung von „CSR-Portraits“ einzelner Aktivitäten, Einheiten oder ganzer Unternehmen. Die Größe der Kreisdarstellungen entspricht dem Ausmaß der Zuordenbarkeit der Aktivität bzw. der Einheit zu den drei Verantwortungsbereichen. (Schwartz & Carroll, 2003, S. 513-524)

## 2.5.4 Stakeholder-Theorie

Als Stakeholder oder Anspruchsgruppen werden „*Einzelpersonen, Gemeinschaften oder Organisationen, die die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens beeinflussen oder von ihr beeinflusst werden*“ bezeichnet (Europäische Kommission, 2001, S. 30).

Eine Klassifizierung ist nach internen und externen Stakeholdern möglich (Europäische Kommission, 2001, S. 4). Gabler Wirtschaftslexikon<sup>13</sup> nennt als interne Stakeholder die Eigentümer, das Management sowie die MitarbeiterInnen.

---

<sup>13</sup> URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1202/anspruchsgruppen-v6.html>  
[03.03.14]

Externe Stakeholder sind Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, die Konkurrenz sowie Staat und Gesellschaft. Unter dem Sammelbegriff Staat und Gesellschaft werden nationale Behörden, internationale Organisationen, Verbände und Lobbys, politische Parteien, Bürgerinitiativen und die allgemeine Öffentlichkeit zusammengefasst.

Diese Aufzählung ist jedoch nicht abschließend zu verstehen, da die Art und das Ausmaß des Interesses der Stakeholder am Unternehmen verschiedenen Rahmenbedingungen unterworfen sind. So rechnen Schwalbach & Schwerk (2008, S. 81), Schermerhorn (2011, S. 85) und Raith (2013, S. 38) beispielsweise auch zukünftige Generationen zu den Anspruchsgruppen. Eine Auflistung der Stakeholder nach Freeman (1984) ist in Abbildung 8 zu sehen.

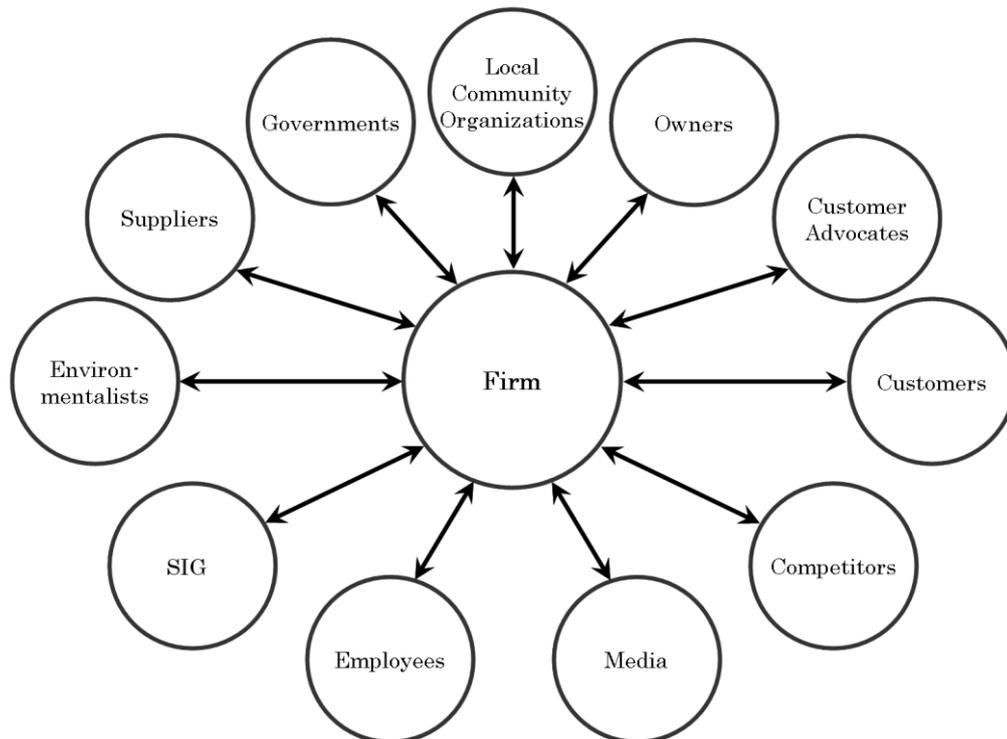


Abbildung 8: Stakeholder nach Freeman<sup>14</sup> (vgl. Freeman, 1984, S. 25)

Der *Stakeholder Approach* oder *Anspruchsgruppen-Ansatz* wurde in den 1980er Jahren entwickelt und durch Edward Freeman (1984) populär. Der Ansatz stellt einen Gegenpol zum traditionellen liberalen Konzept dar, dass ein Unternehmen einzig und allein den Ansprüchen des Eigentümers genügen müsste (vgl. Friedman, 1970).

Die *Stakeholder-Theorie* besagt, dass Unternehmen verschiedene Formen von Beziehungen mit unterschiedlichen Gruppen – den sogenannten Stakeholdern – haben. Diese Gruppen beeinflussen das Unternehmen und werden wiederum umgekehrt vom Unternehmen beeinflusst. (McWilliams & Siegel, 2001, S. 118)

<sup>14</sup> SIG (Special Interest Group) entspricht NGO

Daher ist es für nachhaltig agierende Unternehmen essentiell, die relevanten Stakeholder zu identifizieren und in einer umfassenden Analyse und im intensiven Dialog mit ihnen ihre Bedürfnisse und Ansprüche an das Unternehmen zu erheben. Daraufhin werden die Aktivitäten des Unternehmens unter Berücksichtigung in Bezug auf ihre Stakeholder-Orientierung und ihrer dahingehenden Auswirkungen beurteilt und auf diese abgestimmt. (Schneider, 2012, S. 31)

Geschieht dies nicht wirkt sich dies negativ auf die CSR-Leistung bzw. *Corporate Social Performance* aus, die sich wiederum negativ auf die finanzielle Leistungsfähigkeit bzw. *Corporate Financial Performance* (CFP) auswirkt und so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens schlussendlich negativ beeinflusst. (Schmalenbach-Gesellschaft, 2012, S. 39)

Es kann zwischen einem normativen und einem instrumentellen Stakeholder-Ansatz unterschieden werden. Der normative Ansatz gesteht allen Stakeholdern dieselbe Wichtigkeit zu, der instrumentelle Ansatz ordnet den Stakeholdern entsprechende Wertigkeiten in Form von Bedeutungskennziffern zu. Diese werden über eine Stakeholder-Analyse ermittelt mit dem Ziel die unternehmens- und im speziellen die profitrelevanten Stakeholder auszumachen. (Jonker et al., 2011, S. 185f)

Der Stakeholder-Ansatz wird auch von der Europäischen Kommission (2011, S. 4-7) stark unterstützt. Schon in der Definition von CSR ist von „*enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern*“ (Europäische Kommission, 2011, S. 7) die Rede. Diese Zusammenarbeit und der Dialog mit den Stakeholdern werden als wesentliche Voraussetzung für CSR angesehen. Sie ermöglichen den Unternehmen auf die Bedürfnisse der Gesellschaft rasch und flexibel einzugehen und so die Basis für nachhaltiges Wachstum, die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, und die Schaffung eines vertrauensvollen Umfelds zu schaffen.

In den letzten Jahren haben die Macht und die Erwartungen wichtiger Anspruchsgruppen zugenommen. Durch neue Medien wie das Internet haben Interessensvereinigungen aber auch einzelne Personen die Möglichkeit zur einfachen und schnellen Informationsverbreitung und die Gefahr von Aufdeckung und Sanktionierung (beispielsweise durch Boykotts) bei Fehlverhalten steigt für Unternehmen. (Schwalbach & Schwerk, 2008, S. 6f)

### **2.5.5 Erklärungsansätze für CSR**

Die Wissenschaft bietet verschiedene theoretische Ansätze, die soziales und ökologisches Engagement von Unternehmen erklären und begründen sollen. Diese liefern den Versuch einer Antwort auf die Frage, warum Unternehmen überhaupt CSR betreiben. In diesem Kapitel werden einige bekannte Theorien in diesem

Zusammenhang kurz vorgestellt (Schmalenbach-Gesellschaft, 2012, S. 39f; Lee & Park, 2009, S. 107):

- Die *It-Pays-Theorie* postuliert, dass sich die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für Unternehmen wirtschaftlich lohnt. Eine nachhaltige Unternehmensführung führt laut Vertretern dieser Theorie unter anderem zu einer effizienteren Nutzung der vorhandenen Ressourcen, zu erhöhter Produktqualität, zu höherer Innovationsbereitschaft und Wettbewerbsfähigkeit und zu einem Nutzen für die Gesellschaft. (Porter & van der Linde, 1995)
- *Stakeholder-Theorie* (siehe Kapitel 2.5.4)
- Im Gegensatz dazu steht die *Trade-off-Theorie*, die in jeder Art sozialer Verantwortungsübernahme einen Kostenfaktor erkennt, der den zu maximierenden Profit und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens senkt. Friedman (1970) überschreibt seinen Artikel im *New York Times Magazine* programmatisch mit dem Titel „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“.
- Waddock & Graves (1997, S. 303) unterstützen die *Slack-Resources-Theorie*, nach der eine gute finanzielle Ertragslage freie Ressourcen schafft, die es dem Unternehmen ermöglichen in CSR-Maßnahmen zu investieren. Eine positive CSP wirkt sich wiederum positiv auf die finanzielle Performance aus und schafft damit *Slack-Resources*, die weitere Investitionen in CSR erlauben.
- Dem entgegen steht die *Managerial-Opportunism-Hypothese*, die besagt, dass ManagerInnen bei guter Finanzlage des Unternehmens CSR-Aktivitäten verringern, um ihre eigenen kurzfristigen, persönlichen Ziele zum Nachteil der Shareholder und anderer Stakeholder zu verfolgen. Ein negativer Zusammenhang von CSP und wirtschaftlicher Performance ist die Folge. (Preston & O'Bannon, 1997, S. 423)
- McWilliams & Siegel (2001, S. 125) argumentieren in der *Theory of Firm-Perspective*, dass es ein unternehmensspezifisches Optimum an CSR-Investitionen und -Aktivitäten gibt, das durch eine Kosten-Nutzen-Analyse bestimmt werden kann. Bei der Erreichung dieses optimalen CSR-Levels werden einerseits der Gewinn maximiert und gleichzeitig die Ansprüche der Stakeholder befriedigt.

Die große Anzahl an verschiedenen Theorien zeigt, dass über die CSR zugrunde liegenden Mechanismen keine Einigkeit herrscht. Sie können jedoch einen Erklärungsrahmen für CSR abstecken und machen in der Praxis anzutreffende Handlungsweisen deutbar. (Schmalenbach-Gesellschaft, 2012, S. 40)

### 2.5.6 CSR-Reifegradmodell

Schneider (2012, S. 29) ordnet CSR-Engagement von Unternehmen in einem Reifegradmodell mit vier aufsteigenden Stufen in Pyramidenform an (siehe Abbildung 9). Je höher die Stufe ist, auf der sich das CSR-Engagement befindet, desto größer ist die Möglichkeit für das Unternehmen Nutzen und Mehrwert zu erschaffen.

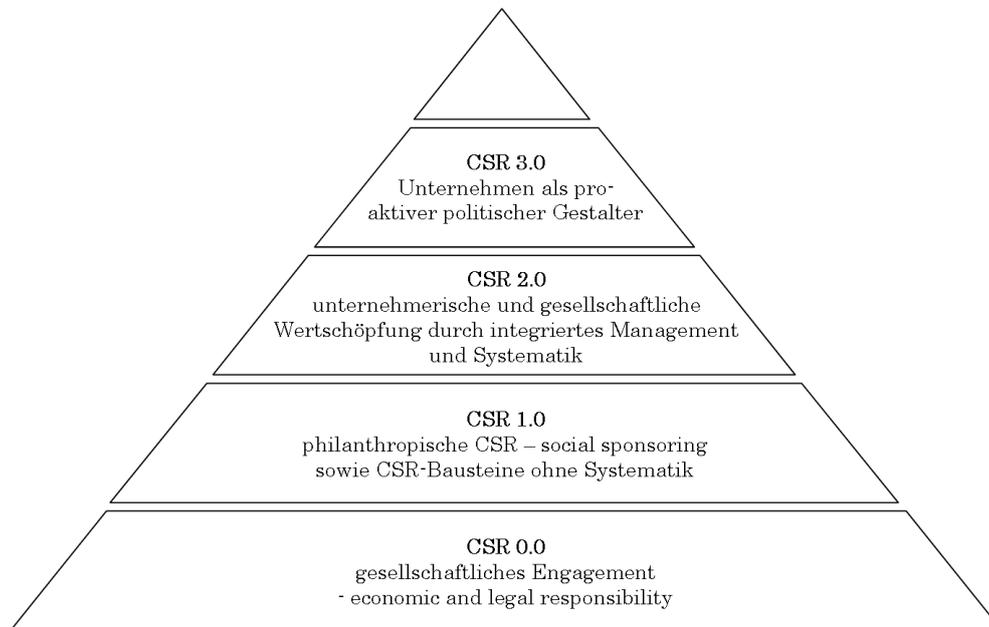


Abbildung 9: Reifegradmodell nach Schneider (vgl. Schneider, 2012, S. 29)

Die unterste Stufe bezeichnet Schneider (2012, S. 29) mit CSR 0.0. Auf dieser Stufe stattfindende Aktivitäten sind nicht CSR zuzurechnen, da sie nicht strategisch und strukturiert stattfinden. Gesellschaftlicher Mehrwert entsteht lediglich durch das grundsätzliche Inverkehrbringen von Produkten oder Dienstleistungen oder durch Zufall, also als reine Folgeerscheinung des ökonomischen Strebens nach Profit bzw. der Einhaltung der Gesetze. Schneider bezeichnet diese Stufe auch als passives gesellschaftliches Engagement.

Die zweite Stufe, mit CSR 1.0 bezeichnet, kennzeichnet philanthropische Maßnahmen, die nicht oder kaum strategisch mit dem Kerngeschäft verbunden sind. Darunter fallen Aktivitäten wie etwa Spenden, Sponsoring oder Mäzenatentum. Diese „philanthropische CSR“ stellt im Grunde genommen – bei beschränktem Nutzen für die Gesellschaft und das Unternehmen – nur einen Kostenfaktor dar. Ebenfalls CSR 1.0 zuzurechnen sind „CSR-Maßnahmen“, die jedoch nur einzelne Dimensionen der Triple-Bottom-Line abdecken oder nur in Teilbereichen im Unternehmen integriert sind und die Schneider als unsystematische CSR-Maßnahmen bezeichnet.

Diese Maßnahmen dienen oft nur der kurzfristigen Reputations- und Imagesteigerung, reagieren auf bereits bestehende Bedrohungen und sind nicht in der Tiefe

des Unternehmens integriert, sodass sie bei Veränderungen auch relativ rasch wieder aufgegeben werden können. Schneider sieht jedoch in CSR 1.0 die Möglichkeit zu einer Weiterentwicklung zu CSR 2.0. (Schneider, 2012, S. 29f)

CSR 2.0 stellt die dritte Stufe dar, die geplante und bewusst gesetzte CSR-Maßnahmen beschreibt, die im Rahmen einer ganzheitlichen Strategie in der Tiefe des Unternehmens integriert und als Managementkonzept verankert sind und von der Führungsebene mitgetragen werden. CSR 2.0 setzt direkt am Kerngeschäft des Unternehmens mit dem Ziel einer nachhaltigen Wertschöpfung zum Wohle des Unternehmens und der Gesellschaft an. Im Sinne einer Balance der drei Säulen der Nachhaltigkeit wird der Unternehmenserfolg nicht nur in wirtschaftlichen, sondern auch in sozialen und ökologischen Kennzahlen bewertet. CSR 2.0 bedeutet jedoch auch langfristige und nachhaltige Gewinnerzielung durch CSR, denn ohne direkten oder indirekten ökonomischen Nutzen würde CSR eine Säule der Nachhaltigkeit nicht beachten und könnte maximal als CSR 1.0 bezeichnet werden. Grundvoraussetzung ist offene, transparente Kommunikation nach innen und ein umfassender und beständiger Dialog mit den Stakeholdern, um Interessen und Erwartungen der Gesellschaft beurteilen und einordnen zu können. (Schneider, 2012, S. 31f)

CSR 3.0 stellt die Weiterentwicklung von CSR 2.0 dar und bildet die nächste, nach oben aber weiterhin offene Stufe. Hier tritt das Unternehmen als proaktiver, vorrausschauender Mitgestalter auf gesellschaftlicher und politischer Ebene auf. Das Unternehmen nutzt nicht nur die gegebenen Rahmenbedingungen, sondern gestaltet diese in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, dem Staat und der Zivilgesellschaft. Dies geschieht insbesondere über einen beständigen Dialog mit allen Stakeholdern und durch intensive Kooperationen und Netzwerke. Unternehmen sind gefordert, zukünftige Entwicklungen vorauszusehen, auf diese einzugehen und diese zu gestalten. Um diesen Herausforderungen zu begegnen sind flexible Organisationsstrukturen und eine ganzheitliche Integration des CSR 3.0 Gedankens in allen Bereichen der Wertschöpfungskette notwendig. Das Motto lautet: „Global denken und lokal agieren“. (Schneider, 2012, S. 34ff)

Das Reifegradmodell soll einen Ansatz bieten, der es ermöglicht, CSR in seiner heutigen Entwicklung einzuordnen und abzugrenzen, und gleichzeitig Motivation für Unternehmen sein, den Schritt auf die nächste Stufe zu wagen, auf ein neues Level vorzudringen und so die CSR-Entwicklung selbst aktiv weiterzutragen. (Schneider, 2012, S. 37)

## 2.6 CSR in der Unternehmenspraxis

### 2.6.1 CSR als strategischer Managementansatz

Die Entwicklung zu einem nachhaltigen strategischen Management durchläuft nach Gastinger & Gaggl (2012, S. 246) vier Stufen (siehe Abbildung 10). Mit steigender Entwicklungsstufe kann die Wertschöpfung bei gleichzeitiger Erhöhung der Chancen und Verringerung der Risiken gesteigert werden.

Die erste Stufe (Shareholder Value) ist durch geringe Wertschöpfung im ökologischen und sozialen Bereich gekennzeichnet. Bei Unternehmen in dieser Phase werden ökologische und soziale Themen als wenig relevant eingestuft und der Fokus liegt auf dem Shareholder-Value und kurzfristigen Gewinnen. Es besteht die Gefahr, Herausforderungen und notwendige Veränderungen aber auch mögliche Chancen zu übersehen. (Gastinger & Gaggl, 2012, S. 246)

In der zweiten Entwicklungsstufe (Compliance Philanthropie) betreiben Unternehmen einzelne CSR-Projekte, die meist vom Engagement einzelner Führungskräfte getrieben sind. Externes Reporting der CSR-Maßnahmen kann sich in dieser Phase bereits positiv auf die Reputation und das Image auswirken. Jedoch fehlen eine strategische Steuerung der Maßnahmen und eine dafür notwendige Evaluierung und Messung von entsprechenden Kennzahlen. (Gastinger & Gaggl, 2012, S. 246)

In der dritten Phase (Risiko- und Wertemanagement) erfolgt die qualitative und quantitative Messung und Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten. Das Nachhaltigkeitsmanagement und -controlling wird zu einem im Unternehmen integrierten Managementsystem. Auch nichtfinanzielle Chancen, Risiken und Herausforderungen können so rechtzeitig erkannt werden und durch die Ausrichtung der Nachhaltigkeitsziele am Kerngeschäft wird auf diese Weise bereits nichtfinanzielle Wertschöpfung erzielt. (Gastinger & Gaggl, 2012, S. 247)

In der vierten Phase (strategische Differenzierung) wird das Nachhaltigkeitsprinzip zur Maxime erhoben. Strategie, Geschäftsprozesse und Unternehmensziele richten sich nach dem Ziel einer langfristigen, nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Das Prinzip der Nachhaltigkeit ist tief in der DNA des Unternehmens verankert und ist integraler Bestandteil des Unternehmens. In dieser Phase der Entwicklung werden oft ganz neue Produkte und Dienstleistungen geschaffen, das Unternehmen wird Vorreiter in nachhaltiger Entwicklung und oft kommt es sogar zu einer kompletten Neuausrichtung des Unternehmens. Es wird nicht mehr reagiert, sondern proaktiv gestaltet. (Gastinger & Gaggl, 2012, S. 247)

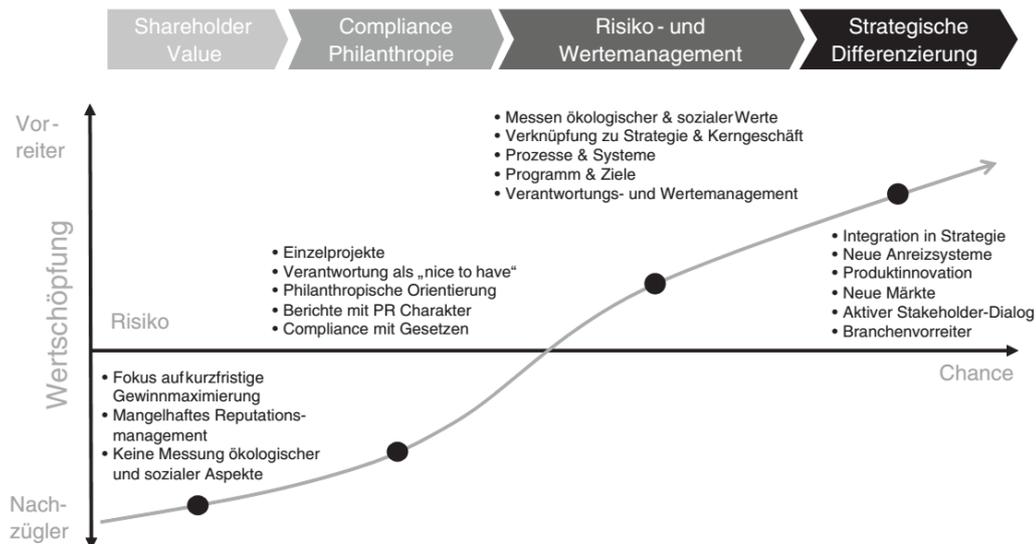


Abbildung 10: Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements  
(Gastinger & Gaggl, 2012, S. 246)

Die letzte Stufe entspricht dem Konzept des Shared-Value von Porter & Kramer (2011) (siehe Kapitel 2.6.6). Dieses beschreibt die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch die Orientierung der Unternehmensziele an der Verbesserung der Lebensqualität der Menschen und an den wirklichen Bedürfnissen der Gesellschaft.

## 2.6.2 ISO 26000 als Beispiel eines CSR-Management-Ansatzes

Im November 2010 wurde von der *Internationalen Organisation für Normung* (ISO) der „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“, die ISO 26000:10 veröffentlicht. Diese Norm ist nicht für eine Zertifizierung gedacht (wie beispielsweise ISO 9000 oder ISO 14000). Vielmehr stellt sie einen Leitfaden und ein Referenzrahmen für Unternehmen dar, die sich zu nachhaltiger Unternehmensführung und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bekennen. (Schmiedeknecht & Wieland, 2012, S. 259, 269; (ISO, 2010, S. 4)

Der Norm ging ein sechsjähriger Prozess voraus, in dem über 400 Fachleute aus 99 Ländern und verschiedene Organisationen gemeinsam im Sinne eines *Multistakeholder-Approaches* involviert waren. Dazu wurden sechs Stakeholder-Kategorien<sup>15</sup> definiert, um ein möglichst breites Spektrum mit unterschiedlichen Sichtweisen abzudecken. In den einzelnen Gremien wurde auf eine ausgewogene Gewichtung der Teilnehmer nach Anspruchsgruppen, nach Kontinenten, Geschlechterverteilung und nach Entwicklungsstatus der Länder geachtet.

<sup>15</sup> Die Stakeholder-Kategorien waren Verbraucher, Öffentliche Hand, Wirtschaft, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen sowie Dienstleister, Berater, Wissenschaftler und andere. (Schmiedeknecht & Wieland, 2012, S. 261)

Die ISO 26000 findet international Anwendung für Organisationen jedweder Art, also unabhängig von Art, Größe oder Standort. Ziel der Norm ist die Unterstützung von Organisationen bei der Implementierung nachhaltiger Entwicklung in bereits bestehende Strategien, Verfahren und Prozesse. Sie soll Organisationen dazu ermutigen über die gesetzliche Compliance hinauszugehen und Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen. Außerdem soll die ISO 26000 einem gemeinsamen Verständnis von CSR dienen. Dabei soll sie andere, bestehende Referenzsysteme ergänzen und keinesfalls diese ersetzen. Daher finden sich auch immer wieder Bezüge zu anderen internationalen Normen, Richtlinien und Initiativen (z. B. ILO-Kodizes und -Übereinkommen, UN-Menschenrechtserklärungen). (Schmiedeknecht & Wieland, 2012, S. 259-264)

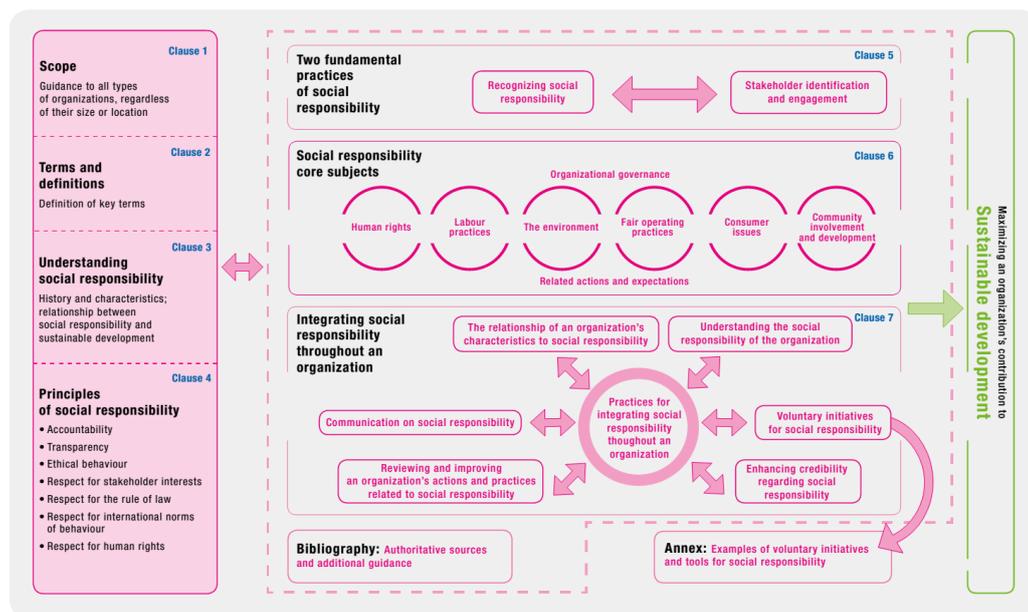


Abbildung 11: Überblick über die ISO 26000 (ISO, 2010, S. 7)

Abbildung 11 zeigt den Aufbau der ISO 26000 und das Zusammenwirken der einzelnen Bestandteile. Die Norm teilt sich in 7 Abschnitte und zwei Anhänge. Im ersten und zweiten Abschnitt wird der Anwendungsbereich der ISO 26000 abgegrenzt und diverse Begriffserklärungen und Definitionen vorgenommen. Der dritte Abschnitt dient der Beschreibung des CSR-Konzepts und seiner Rahmenbedingungen, sowie seiner Anwendbarkeit auf unterschiedliche Arten von Organisationen.

Der vierte Abschnitt definiert sieben Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung, nämlich Rechenschaftspflicht, Transparenz, ethisches Verhalten sowie die Beachtung der Stakeholderinteressen, der Rechtsstaatlichkeit, internationaler Verhaltensstandards, sowie der Menschenrechte.

Im fünften Abschnitt wird die Bedeutung der unternehmensspezifischen Identifizierung der Stakeholder und des kontinuierlichen Stakeholderdialogs hervorgehoben. Außerdem werden die grundlegenden Einflüsse des Unternehmens auf die Gesellschaft und die sich daraus ergebenden Wechselwirkungen erläutert.

Der sechste Abschnitt erläutert die sechs Kernthemen von CSR. Diese sind die Menschenrechte, die Arbeitspraktiken, die Umwelt, faire operative Geschäftsprozesse, Verbraucherangelegenheiten und die Auseinandersetzung mit der Gesellschaft. (Schmiedeknecht & Wieland, 2012, S. 264f; ISO, 2010, S. 5)

### **2.6.3 Strategische Implementierung von CSR**

Gastinger & Gaggl (2012, S. 248f) beschreiben Ansätze zur praktischen Umsetzung und Implementierung von CSR als integriertes Managementsystem, das notwendig ist, um nachhaltig Shared-Value zu schaffen (siehe Abbildung 12).

Ein erster Schritt besteht darin, für das Unternehmen aber auch für die Gesellschaft zukunftsrelevante Themen zu identifizieren und zu analysieren. Dies gelingt einerseits im intensiven Dialog mit den Anspruchsgruppen und einer systematischen Erfassung ihrer Bedürfnisse und Erwartungen und andererseits über eine genaue Umwelt- und Unternehmensanalyse, die sich über die gesamte Wertschöpfungskette erstreckt. Die Analyse der Umwelt sollte auch die ökologischen, ökonomischen und sozialen Tendenzen und Anforderungen im makroökonomischen Umfeld umfassen. (Gastinger & Gaggl, 2012, S. 249f)

Die Entwicklung einer nachhaltigen Strategie orientiert sich an den daraus gewonnen Erkenntnissen, insbesondere an den identifizierten relevanten Risiken, Chancen und Herausforderungen und den sich daraus ergebenden Geschäftspotentialen. Dabei sollte das Unternehmen sich auf jene Aspekte konzentrieren, die das Geschäftsmodell beeinflussen, durch das Unternehmen beeinflusst werden können und von den Stakeholdern als wichtig angesehen werden. Die Strategie sollte unter Einbindung der Stakeholdern erstellt und langfristig (fünf bis sieben Jahre) ausgerichtet sein. (Gastinger & Gaggl, 2012, S. 249f)

Aus der Strategie werden langfristige, nachhaltige Ziele abgeleitet und entsprechende Key Performance Indicators (KPIs) festgelegt, die eine Überprüfung der Zielvorgaben ermöglichen. Ebenso werden mit ManagerInnen entsprechende Zielvereinbarungen getroffen, die auch für ein Erreichen der nichtfinanziellen Zielvorgaben entsprechende Anreize bieten. Die Motivation der ManagerInnen und deren Bereitschaft, diese Ziele zu erreichen, sind essentiell für die erfolgreiche Implementierung. (Gastinger & Gaggl, 2012, S. 250)

Der nächste Schritt besteht in der Operationalisierung der Ziele. Hier gilt es die strategischen Zielvorgaben in die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens in Form von entsprechenden Managementsystemen zu integrieren.

Um die Erreichung auch kontrollierbar zu machen, ist es notwendig, die strategischen Ziele auf Teilziele für die einzelnen Einheiten herunter zu brechen, aussagekräftige Teilkennzahlen festzulegen und entsprechende Messmethoden dafür zu entwickeln.

Die Überwachung der Zielerreichung führt zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, in dem die Strategie, die Ziele, sowie die Aufbau- als auch die Ablauforganisation entsprechend adaptiert werden. Eine Anpassung der Strategie oder der Ziele kann notwendig sein, wenn sich Änderungen in den Erwartungen der Stakeholder oder den Handlungsfeldern ergeben.

Essentiell für die erfolgreiche Implementierung ist die Integration des Nachhaltigkeitsdenkens in die DNA des Unternehmens. Beginnend bei der Unternehmensführung bis zu den einzelnen MitarbeiterInnen in den Abteilungen sollte jede Handlung vom Nachhaltigkeitsprinzip geprägt sein. (Gastinger & Gaggl, 2012, S. 251)

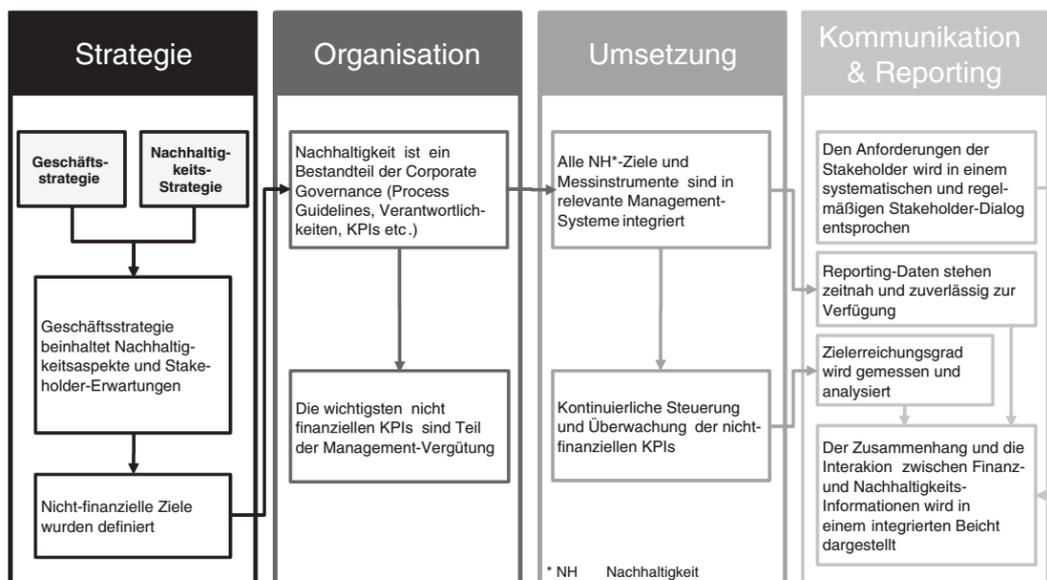


Abbildung 12: Schritte zum integrierten Management  
(Gastinger & Gaggl, 2012, S. 252)

Ein weiterer wichtiger Faktor zur erfolgreichen Umsetzung und Implementierung ist die erfolgreiche interne sowie externe Kommunikation (siehe Kapitel 2.6.7.). Die interne Kommunikation ist Basis für das Nachhaltigkeitsbewusstsein im Unternehmen und in weiterer Folge für den Unternehmenserfolg. Diese stellt sicher, dass alle MitarbeiterInnen ihre Ziele kennen, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg verstehen und Nachhaltigkeit als Leitbild des Unternehmens verstanden und gelebt wird.

Transparente und glaubwürdige externe Kommunikation baut auf einem klaren Bekenntnis des gesamten Unternehmens zu Nachhaltigkeit auf. Hier gilt es, die unterschiedlichen Stakeholder zu erreichen und ihnen mitzuteilen, in welcher Form das Unternehmen zur Wohlfahrt der Gesellschaft beiträgt. Stakeholder können in ihren Entscheidungen nicht berücksichtigen, was sie nicht wissen, und schlussendlich sind sie diejenigen, die über den Erfolg und den Fortbestand eines Unternehmens entscheiden.

(Gastinger & Gaggl, 2012, S. 249, 252f; McElhaney, 2009, S. 32)

### 2.6.4 Allgemeine Handlungsfelder für CSR

Die Identifikation der Handlungsfelder stellt einen wesentlichen Bestandteil in der Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie dar (Deutscher Bundestag, 1998, S. 37). Abhängig von verschiedenen Faktoren wie der Branche, dem Standort, der Größe und nicht zuletzt dem Geschäftsmodell ergeben sich unternehmensspezifische Handlungsfelder von unterschiedlicher Bedeutung. Um die für das einzelne Unternehmen relevanten Handlungsfelder zu bestimmen, ist einerseits eine umfassende Analyse des Geschäftsmodells unter Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette notwendig und andererseits sind im intensiven Dialog mit den Anspruchsgruppen deren Bedürfnisse und Erwartungen systematisch zu erheben. (Gastinger & Gaggl, 2012, S. 248)

Eine vollständige Auflistung von möglichen CSR-Maßnahmen und Handlungsfeldern ist nicht möglich (Hansen & Schrader, 2005, S. 377). Einerseits ist CSR ein Thema, das beständig dynamischen Prozessen unterworfen ist und sich in Weiterentwicklung befindet, andererseits sind die Handlungsfelder derart unternehmensspezifisch, dass eine Auflistung nur mangelhaft sein kann. Dennoch sollen an dieser Stelle beispielhaft einige (zumeist) allgemeingültige CSR-Handlungsfelder angeführt werden.

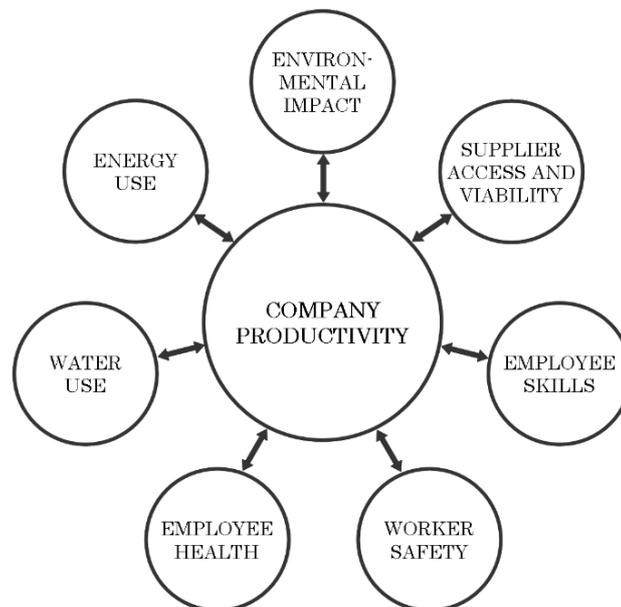


Abbildung 13: Handlungsfelder für Shared-Value (vgl. Porter & Kramer, 2011, S. 8)

Abbildung 13 zeigt von Porter & Kramer (2011, S. 8) identifizierte relevante Handlungsfelder. Aktivitäten in diesen Bereichen sind besonders geeignet, die Produktivität bei gleichzeitiger Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwerts zu steigern (siehe Kapitel 2.6.6). So bewirken beispielsweise Reduktionen des betrieblichen Energie- und Wasserverbrauchs oder der Umweltauswirkungen di-

rekte Kosteneinsparungen für das Unternehmen (sogenannte Eco-Savings), zugleich schaffen sie aber auch eine Erhöhung der gesellschaftlichen Wohlfahrt. Ebenso kommen Investition in die Gesundheit, die Sicherheit oder die Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen diesen selbst zu Gute, können aber auch langfristig und nachhaltig die Produktivität steigern (etwa über gesteigerte Motivation, Verminderung der krankheitsbedingten Ausfälle, etc.). Ähnliche Wirkungen sind bei Maßnahmen, die die Beziehung zu Lieferanten und Geschäftspartnern verbessern, möglich.

Die Gliederung der Handlungsfelder nach Loew & Braun (2006, S. 8) (siehe Abbildung 14) orientiert sich an den klassischen Organisationsbereichen von produzierenden Unternehmen (Entwicklung, Produktion, Einkauf und Vertrieb) und der Nachhaltigkeit in sozialer und ökologischer Hinsicht.

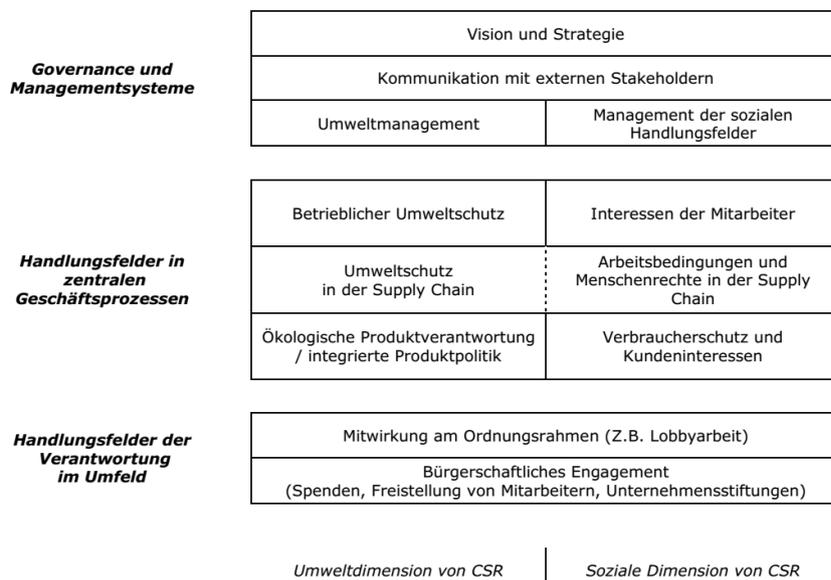


Abbildung 14: CSR-Handlungsfelder (Loew & Braun, 2006, S. 10)

Ein Handlungs- und Gestaltungsfeld bildet das Steuerungssystem (Governance) und Management des Unternehmens, da Umfang, Intensität und Ernsthaftigkeit der stattfindenden CSR-Aktivitäten in hohem Maße von diesem abhängig sind. Die zentralen Geschäftsprozesse werden getrennt nach der sozialen und der ökologischen Dimension betrachtet. Umweltschutz und soziale Bedingungen bei Lieferanten werden jedoch – wie in der Praxis wohl üblich – zusammengefasst betrachtet. Darüber hinaus gibt es noch Handlungsfelder im Umfeld des Unternehmens, die Handlungen wie bürgerschaftliches karitatives Engagement oder Regelungen und Verhalten des Unternehmens in Bezug auf Korruption umfassen. (Loew & Braun, 2006, S. 8-10)

Die *KMU Forschung Austria* (2011, S. 7f) wiederum identifiziert für KMUs vier Anspruchsgruppen-orientierte Handlungsfelder: MitarbeiterInnen, Gesellschaft,

regionaler Markt und Umwelt. Bhattacharya & Sen (2004, S. 13) orten fünf andere Handlungsfelder: Gesellschaft, Diversität, Umwelt, Non-US-Operations (betrifft z. B. Entwicklungsprojekte im Ausland) und Produkte.

Die Vielzahl an möglichen Handlungsfeldern und deren Varianz zeigt einerseits die Multidimensionalität von CSR und andererseits, dass keine universal gültigen Handlungsfelder abgeleitet werden können. Jedes nachhaltig agierende Unternehmen ist gefordert, in einer umfassenden Analyse seine eigenen relevanten Handlungsfelder zu identifizieren und in weiter Folge zu bearbeiten. Hinzu kommt, dass Aktivitäten im Allgemeinen in mehreren Handlungsfeldern Auswirkungen von unterschiedlichem Ausmaß haben (siehe Kapitel 2.5.3). Eine CSR-Aktivität kann also eine oder mehrere Dimensionen und Handlungsfelder betreffen (Bhattacharya & Sen, 2004, S. 13).

### 2.6.5 Business Case für CSR

CSR wird häufig damit begründet, dass es für Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bringt. Wenn dem so ist, so sollte sich CSR-Engagement – zumindest in langfristiger Hinsicht – wirtschaftlich, also auch in finanziellen Kennzahlen messbar, lohnen. Diese Verknüpfung zwischen CSR, operationalisiert als Corporate Social Performance (CSP), und der finanziellen Performance, der Corporate Financial Performance (CFP), sucht der Business Case für CSR zu beweisen. (Weber, 2008, 247)

		gesellschaftlich erwünscht	
		ja	nein
ökonomisch sinnvoll	ja	<b>I</b> Business Case for CSR	<b>IV</b> profitabel aber gesellschaftlich unerwünscht
	nein	<b>II</b> gesellschaftlich erwünscht aber unprofitabel	<b>III</b> gesellschaftlich unerwünscht und unprofitabel

Abbildung 15: Einordnung des Business Case (Schreck, 2012, S. 69)

Abbildung 15 zeigt eine Einordnung des Business Case für CSR. Durch eine Einteilung unternehmerischer Aktivitäten in ökonomisch sinnvolle bzw. nicht sinnvolle und gesellschaftlich erwünschte bzw. unerwünschte ergeben sich vier Quadranten. Quadrant III wird praktisch kaum anzutreffen sein, denn der Anreiz für Unternehmen gesellschaftlich unerwünschte und unprofitable Aktivitäten zu setzen ist als gering anzusehen. Die Quadranten II und IV stellen Konflikte zwischen ökonomischer Profitabilität und gesellschaftlicher Erwartung dar.

Quadrant I beschreibt den Business Case für CSR. Die Aktivität ist sowohl gesellschaftlich erwünscht als auch ökonomisch sinnvoll. Diese Verknüpfung der Interessen des Unternehmens mit den Ansprüchen der Gesellschaft stellt den für das Unternehmen optimalen und anzustrebenden Fall dar. (Schreck, 2012 S. 67ff)

Hansen & Schrader (2005, S. 383f) teilen CSR-induzierte Erfolgswirkungen in ökonomische und vorökonomische Wirkungen ein (siehe Abbildung 16). Zu den vorökonomischen Wirkungen zählen in erster Linie der Reputations- und der Imagegewinn. Weitere vorökonomische Wirkungen lassen sich auf diese als direkte Folgeerscheinungen zurückführen. Zu diesen zählen vor allem Erfolgswirkungen durch eine Vertrauenssteigerung der Stakeholder in das Unternehmen. So besteht die Möglichkeit durch Reputations- und Imagesteigerung Kunden zu gewinnen und an das Unternehmen langfristig zu binden. Ebenso wirken sich eine positive Reputation und ein gutes Image auf das Vertrauen der MitarbeiterInnen aus. Dies kann zu einer höheren Motivation, Zufriedenheit und Bindung der MitarbeiterInnen und zu Vorteilen in der Personalbeschaffung führen. Des Weiteren steigt auch das Vertrauen staatlicher Institutionen und zivilgesellschaftlicher Organisationen in das Unternehmen, was sich durch gesteigerte Kooperationsbereitschaft und der grundsätzlichen Erteilung der *Licence to operate* äußert. Allgemein zeigt sich, dass Reputationsaufbau und Risikoabbau Hand in Hand gehen und so können Reputation und Image als eine Art Good-Will-Puffer in Krisenzeiten angesehen werden.

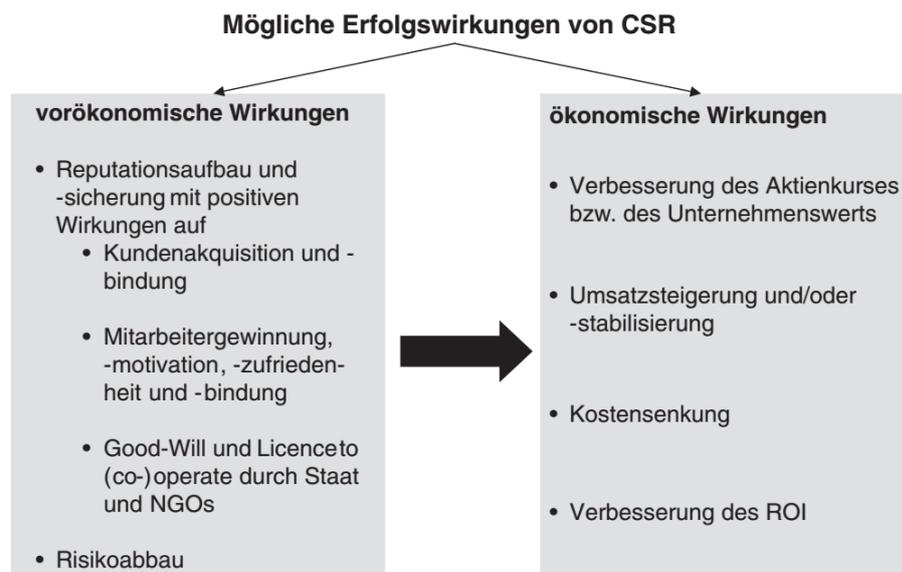


Abbildung 16: Erfolgswirkungen von CSR (Hansen & Schrader, 2005, S. 385)

Laut Hansen & Schrader (2005, S. 384) konnten direkte Umsatzsteigerungen in den bisherigen Untersuchungen nur in Einzelfällen festgestellt werden. Zu den ökonomischen Erfolgswirkungen zählen vielmehr die Verbesserung des Unternehmenswerts bzw. des Aktienkurses. Weitere mögliche ökonomische Wirkungen sind Kosteneinsparungen durch einen geringeren Ressourceneinsatz und Effizienzsteigerungen im betrieblichen Ablauf.

Für die wissenschaftliche Erklärung des Business Case gibt es zwei gegenläufige Theorien. Der *Slack-Resources-Ansatz* postuliert, dass CSR erst dadurch ermöglicht wird, dass durch eine gute CFP überschüssige Ressourcen (slack resources) gebildet werden, die dann für CSR verwendet werden können. Der *Good-Management-Ansatz* geht davon aus, dass CSR die CFP verbessern kann, weil unternehmerische Verantwortung einen grundlegenden Baustein eines gut gemanagten Unternehmens darstellt. (Garay & Font, 2012, S. 330)

Diese zwei konträren Theorien können mit zwei als typisch geltenden Aussagen von Unternehmern untertitelt werden: „Geld verdienen, *bevor* man Verantwortung übernimmt“, als Ausdruck des *Slack-Resources-Ansatzes* und „Geld verdienen, *indem* man Verantwortung übernimmt“ als Argument des *Good-Management-Ansatzes*. (Loew & Braun, 2006, S. 30f)

Es existieren zahlreiche theoretische und empirische Untersuchungen, die den Zusammenhang von Corporate Social Performance und Corporate Financial Performance zum Inhalt hatten. Margolis & Walsh (2003) überprüften in einer Metastudie 127 derartige Untersuchungen, die zwischen 1972 und 2002 stattfanden. Das Ergebnis war inkonsistent und der Beweis für den Business Case blieb aus. Jedoch konnte – neben uneindeutiger und auch negativer Zusammenhänge – eine Mehrzahl an positiven Verknüpfungen zwischen CSP und CFP festgestellt werden. (Weber, 2008, S. 248)

Die Frage nach dem Business Case ist von so großer Bedeutung, da Unternehmen, nur dann tatsächlich nachhaltig handeln, wenn dessen Investitionen in CSR sich auch wirtschaftlichen lohnen. Eine Außerachtlassung der ökonomischen Dimension der Triple-Bottom-Line wäre per se nicht nachhaltig. (Inoue & Lee, 2011, S. 790)

Godfrey & Hatch (2006, S. 93) empfehlen, die bisherige CSR-CFP-Forschung auf den Kopf zu stellen. In den meisten bisherigen Untersuchungen wurden mit den unterschiedlichsten Messmethoden Querschnitterhebungen über mehrere Branchen durchgeführt, bei denen verschiedene Dimensionen von CSR zu einem „CSR-Wert“ aggregiert wurden. Des Weiteren kritisieren sie den zumeist nur kurzfristigen Beobachtungszeitraum. Sie empfehlen die Erhebung kleiner Datensätze von einzelnen Branchen über einen langen Zeitraum von bis zu 20 Jahren, und eine Vielfalt und Vielzahl an Messdimensionen, um brauchbare Ergebnisse zu erhalten.

Liebl (2011, S. 305) begründet den Mangel an konsistenten Ergebnissen mit der Schwierigkeit, sowohl die CFP als auch die CSP entsprechend zu operationalisieren. Die aufgrund dessen verwendeten, zweifelhaften Proxy-Kriterien würden eine Vergleichbarkeit verunmöglichen. CSR sei außerdem von situativen und zeitlichen Faktoren derart abhängig, dass eine statistische Auswertung kaum möglich sei.

Godfrey & Hatch (2006, S. 93) kommen zu dem Schluss, dass für unterschiedliche Unternehmen, auch wenn sie aus derselben Branche stammen, unterschiedliche CSR-Aktivitäten zu entsprechenden unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteilen führen können.

### 2.6.6 Shared-Value-Konzept

Dem Shared-Value-Konzept liegt die Idee zugrunde, gemeinsamen Mehrwert zu schaffen, und zwar nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Gesellschaft. Porter & Kramer (2011) sehen darin eine mögliche nächste wirtschaftliche Revolution, nämlich eine Transformation des heutigen wirtschaftlichen Denkens in eine neue Art des Kapitalismus.

Im Mittelpunkt des Konzepts steht das Verhalten des Unternehmens am Markt. Der Hauptzweck und -fokus des Unternehmens liegt nicht ausschließlich in der Maximierung des Profits, sondern in der Schaffung eines Shared-Values.

Ein Weg dazu ist es, Produkte und Märkte grundsätzlich neu zu begreifen und zu definieren. Produkte und Dienstleistungen werden dahingehend analysiert, ob sie gesellschaftliche Bedürfnisse befriedigen und für die Gesellschaft einen echten Mehrwert darstellen. Ebenso werden Märkte dahingehend untersucht, ob bestehende Märkte besser bedient werden oder neue Märkte mit differenzierten Produkten erschlossen werden können. Ein Beispiel wäre die von der *Ersten Bank* gegründete *Zweite Sparkasse*, die Basisdienstleistungen im Bankenbereich für jene Menschen anbietet, die aufgrund ihres finanziellen Hintergrunds von anderen Banken abgelehnt wurden und sonst keine Möglichkeit hätten, aktiv am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen (Porter & Kramer, 2012, S. 137, 141f).

Eine weitere Möglichkeit der Schaffung von Shared-Value ist die Neubewertung der Wertschöpfungsproduktivität. Ein Beispiel ist der *OTTO*-Konzern, der auf der Suche nach einer Differenzierung in der hart umkämpften Textilbranche mit der Marke *Cotton Made in Africa* eine gänzlich neue Lieferantenkette aufbaute. Die Qualität der afrikanischen Baumwolle ist aufgrund der längeren Fasern sehr hoch, was für das Unternehmen ein Differenzierungsmerkmal darstellt. Die Bauern werden in Trainingsprogrammen ausgebildet, die Qualität der Baumwolle und die Anbaumethoden weiter zu verbessern und erhalten nachhaltig wirtschaftliche Perspektiven. So schafft es das Unternehmen gesellschaftlichen

Mehrwert zu schaffen und davon auch selbst zu profitieren (Porter & Kramer, 2012, S. 137f 144).

Die dritte Möglichkeit stellt der Aufbau lokaler Cluster dar. *Nestle* fördert beispielsweise die Bildung von lokalen Clustern, indem Bauern in Kaffeeanbaugebieten beim Aufbau technischer Einrichtungen zur gemeinsamen Nutzung unterstützt werden. Gleichzeitig wird dadurch die Qualität des Kaffees von Nestle erhöht. (Porter & Kramer, 2011, S. 13)

Das Shared-Value-Konzept soll es Unternehmen ermöglichen, die Produktivität bei gleichzeitiger Senkung der Kosten zu erhöhen, neue Märkte zu erschließen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Gleichzeitig werden soziale und wirtschaftliche Werte für die Gesellschaft geschaffen und so der allgemeine Wohlstand gefördert.

Durch das Shared-Value-Konzept könnten ganz neue Formen von Unternehmen entstehen, etwa Mischformen von *For-Profit*- und *Non-Profit-Unternehmen*, wie sie teilweise schon existieren (für Beispiele siehe Porter & Kramer, 2011, S. 7).

Zur erfolgreichen und weitreichenden Umsetzung des Shared-Value-Konzepts ist jedoch ein Umdenken notwendig. ManagerInnen stehen etwa vor der Herausforderung die Strategien des Unternehmens an den Bedürfnissen der Gesellschaft auszurichten, die dafür notwendigen langfristigen Investitionen in die Zukunft des Unternehmens dementsprechend zu evaluieren und den Investoren auch zu kommunizieren.

Ebenso müsste in Regierungen ein Umdenken stattfinden, sodass die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden, die der Schaffung von Shared-Value nicht im Wege stehen, sondern diese unterstützen. Schlussendlich würde auch der Staat durch Wirtschaftswachstum und gleichzeitig steigendem Wohlstand der Gesellschaft profitieren. (Porter & Kramer, 2011, S. 150f)

### **2.6.7 CSR-Kommunikation und -reporting**

Kommunikation stellt einen wichtigen, integralen Bestandteil, wenn nicht gar die Basis von CSR dar. CSR-Kommunikation findet häufig nur in Form von Veröffentlichungen der vom Unternehmen gesetzten philanthropischen Maßnahmen, in Zusammenhang mit dem Stakeholder-Management oder in Form eines CSR-Reportings statt. Häufig werden jedoch sowohl die interne als auch die externe Kommunikation von Maßnahmen, die direkt den Kern des Unternehmens betreffen, wie nachhaltige Prozessinnovationen oder Maßnahmen zur Weiterbildung der MitarbeiterInnen vernachlässigt. (Faber-Wiener, 2012, S. 482ff)

Die steigende Anzahl von CSR- und Nachhaltigkeitsreporten in den letzten Jahren, zeigt deren zunehmende Bedeutung als Kommunikationsmittel. Die Gründe dafür sind einerseits kritische Stakeholder, die eine glaubwürdige, aktive und transparente Kommunikation der Unternehmen erwarten. Eine Erfüllung dieser

Erwartung sichert das Vertrauen der Stakeholder und damit die Legitimität des wirtschaftlichen Handelns. Besonders Anleger sind vermehrt daran interessiert, was mit ihrem Geld passiert und in welche Art von Unternehmen sie investieren. CSR- und Nachhaltigkeitsberichte stellen daher inzwischen häufig eine Grundlage für Unternehmensbewertungen in Form von Ratings und Rankings dar.

Aber auch Kunden wollen mehr darüber wissen, woher das konsumierte Produkt oder die Dienstleistung stammen und unter welchen Bedingungen sie entstanden sind. In den letzten Jahren entwickelten sich zudem vermehrt Vorschriften und Gesetze, die den Druck auf Unternehmen zusätzlich erhöhen.

Das Unternehmen kann jedoch auch direkt von der Berichterstattung profitieren, indem durch die Dokumentation der Veränderungsprozesse diese überprüfbar werden und weitere Innovationen und Verbesserungen angeregt werden. Nicht zuletzt jedoch dient die gekonnte Berichterstattung der Imagepflege und dem Reputationsaufbau. (de Grosbois, 2012, S. 896f; Jasch, 2012, S. 501)

Viele Unternehmen gehen dazu über, neben dem Geschäftsbericht, dessen Fokus auf den wirtschaftlichen Kennzahlen der Vergangenheit liegt, zusätzlich auf freiwilliger Basis einen CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Dieser soll eine über die finanziellen Unternehmensaspekte hinausgehende Übersicht über die soziale und ökologische Performance des Unternehmens bieten und aufzeigen, wie das Unternehmen mit den gesellschaftlichen Anforderungen umgeht. Für den CSR- und Nachhaltigkeitsreport gelten dieselben Grundprinzipien wie für den Geschäftsbericht: Wahrheit, Wesentlichkeit, Klarheit, Stetigkeit und Vergleichbarkeit. (Gastinger & Gaggl, 2012, S. 252f)

Jedoch mangelt es an international einheitlichen Reporting-Standards, was eine Vergleichbarkeit der Berichte schwierig macht. Der wohl international am meisten anerkannte und akzeptierte Reporting-Leitfaden ist jener der *Global Reporting Initiative (GRI)*. Das Ziel der *GRI* ist es, „die Qualität, die Detailgenauigkeit und die Anwendbarkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verbessern“ (Global Reporting Initiative, 2002, S. ii). Der Leitfaden des *GRI* orientiert sich am Triple-Bottom-Line-Ansatz und bietet in seiner aktuellen dritten Version 79 Kennzahlen in fünf Themenfeldern (Jasch, 2012, S. 504):

- Ökonomie
- Umwelt
- Menschenrechte
- Arbeitsbedingungen
- Gesellschaft

Die Anwendung erfolgt freiwillig und ist für Unternehmen jeder Art und Größe, unabhängig vom Standort anwendbar. Erweitert wird die Leitlinie um branchenspezifische Inhalte der Berichterstattung, sogenannte „Branchenergänzungen“. (Global Reporting Initiative, 2002, S. 8f)

Der Einstieg in das Reporting nach GRI wird erleichtert, indem es verschiedene Anwendungsstufen gibt (Klassifikation A, B und C). Bei externer Prüfung der Einhaltung dieser Richtlinien kann die Klassifikation um ein „+“ erweitert werden. Dadurch stellt die GRI-Klassifikation eine „Quasi-Zertifizierung“ dar. (Jasch, 2012, S. 504)

Der allgemeine Trend scheint in Richtung einer integrierten Berichterstattung zu gehen (siehe Abbildung 17). Dabei geht es jedoch nicht darum, einem Finanzbericht einen Nachhaltigkeitsbericht einfach nur hinzuzufügen und beides in einem Format zu veröffentlichen. Vielmehr soll eine sinnvolle Verknüpfung finanzieller und nicht-finanzieller Themen erreicht werden.

Die integrierte Darstellung von Nachhaltigkeitsaspekten und -strategien, sozialen und ökologischen Herausforderungen und der traditionellen Berichterstattung ökonomischer Kennzahlen soll glaubwürdig, transparent und vergleichbar die Geschäftsstrategie und Geschäftstätigkeit des Unternehmens kommunizieren. (Gastinger & Gaggl, 2012, S. 254)

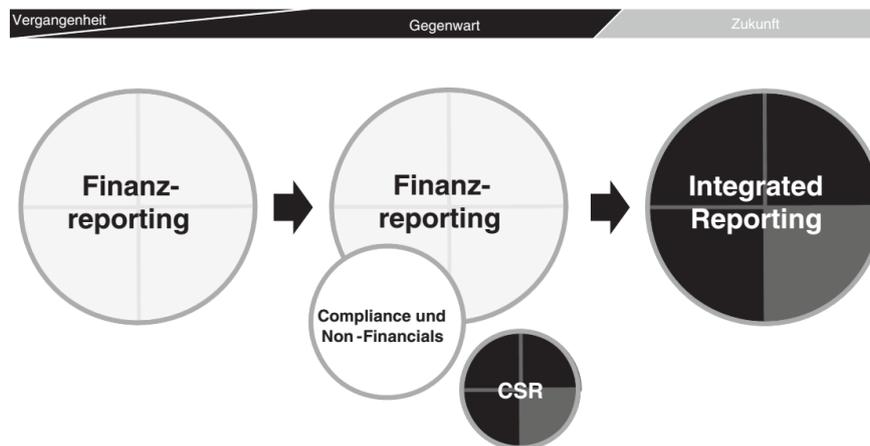


Abbildung 17: Entwicklung zum integrierten Reporting (Gastinger & Gaggl, 2012, S. 254)

## **3 Die Hotellerie**

### **3.1 Tourismus als Wirtschaftsfaktor**

Der Tourismus und die mit ihm direkt verbundene und eingebettete Hotellerie spielen in Österreichs Volkswirtschaft eine wichtige Rolle und haben in den letzten Jahren auch zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die Erfassung der einzelnen Wirtschaftszweige in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) erfolgt generell auf Basis der Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen und nicht über deren Nachfrage.

Die Produktion touristischer Produkte und Güter kann jedoch nicht einer einzelnen Branche oder Sparte zur Gänze zugeordnet werden, sondern erstreckt sich über viele, oft nicht auf den ersten Blick unmittelbar erkennbare wirtschaftliche Teilbereiche. Ebenso kann die Konsumation nicht immer eindeutig Touristen oder Nichttouristen zugeordnet werden. So kaufen Touristen etwa auch nichttouristische Waren wie Lebensmittel oder Kleidung, und Nichttouristen nutzen möglicherweise touristische Einrichtungen, wie das Hotelrestaurant oder die Seilbahn.

Die touristische Leistung wird also gerade über die Nachfrage bestimmt und aus diesem Grund findet der Tourismus keine Berücksichtigung in der VGR als eigener Sektor. Die Messung bzw. Bestimmung der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus geschieht daher über ein sogenanntes Tourismus-Satellitenkonto (TSA), welches in die VGR eingebettet ist und diese ergänzen soll. (BMWFJ, 2012, S. 1ff)

#### **3.1.1 Tourismus-Satellitenkonto**

Das Tourismus-Satellitenkonto (TSA) soll vor allem die monetären Verflechtungen des Tourismus zwischen Angebot und Nachfrage, die sich über verschiedene Wirtschaftsbereiche erstrecken, erkennbar machen. Die durch die touristische Nachfrage bewirkte direkte und indirekte Wertschöpfung und die aus dem Tourismus entstehenden direkten und indirekten Beschäftigungseffekte sollen dargestellt und auf diese Weise mit anderen Sektoren sowie im Zeitverlauf vergleichbar gemacht werden. Dazu wird umfangreiches Datenmaterial aus verschiedenen Quellen zusammengefasst und unter Berücksichtigung der komplexen Zusammenhänge und Wechselwirkungen des Tourismus aufbereitet. (BMWFJ, 2012, S. 1ff)

Im Rahmen der TSA werden die Ausgaben für Produkte und Dienstleistungen in tourismusspezifische (Ausgaben wie etwa für Hotels, Reisebüros, Seilbahnen, etc.), sowie tourismusverwandte bzw. nicht-tourismusspezifische (Ausgaben für solche Leistungen, die überwiegend an Nichttouristen geliefert werden, z. B. Ausgaben im Einzelhandel) eingeteilt und diese werden nach ihrer touristischen Bedeutung gewichtet. Es ergeben sich dadurch direkte, indirekte und induzierte Effekte auf die touristische Wertschöpfung. (BMWFJ, 2012, S. 3, 9f)

### 3.1.2 Volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus

Im Jahr 2011 sind dem Tourismus Gesamtausgaben von rund 30,5 Mrd. Euro zurechenbar. Dies bedeutet eine Steigerung von 3,2% gegenüber dem Vorjahr und eine Steigerung von fast 30% über die letzten zehn Jahre. Mit Ausnahme des Krisenjahres 2009 ist eine kontinuierliche Steigerung der touristischen Nachfrage und damit der touristischen Ausgaben zu verzeichnen. Etwas über die Hälfte (51,7%) aller touristischen Ausgaben entfallen auf ausländische Touristen, 47,9% auf einheimische Touristen und Tagesbesucher<sup>16</sup>. (BMWFJ, 2012, S. 11)

Von den insgesamt fast 30,5 Mrd. Euro an touristischen Ausgaben sind 81,3% tourismusspezifischen Dienstleistungen zuzurechnen. Die restlichen 18,7% sind auf tourismusverwandte bzw. nicht-tourismusspezifische Waren und Dienstleistungen zurückzuführen.

Rund 29% der touristischen Gesamtausgaben sind der Beherbergung von Touristen und Gästen zurechenbar. Dies verdeutlicht die Bedeutung der Beherbergungsfunktion im Rahmen des Tourismus. Einen ähnlich wichtigen Anteil stellt nur die Verpflegung der Touristen in Form des Restaurant- und Gaststättenwesens mit etwa 26% dar. (BMWFJ, 2012, S. 12)

Zur Darstellung des Beitrags des Tourismus zur volkswirtschaftlichen Gesamtleistung werden unter der Berücksichtigung von Multiplikatoren die direkten und indirekten Leistungen des TSA herangezogen, jedoch unter Ausschluss der Effekte der Dienst- und Geschäftsreisen. Die so ermittelten direkten und indirekten Effekte des Tourismus auf die Wertschöpfung belaufen sich im Jahr 2011 auf rund 22 Mrd. Euro und stellen damit einen Anteil von 7,3% des Tourismus am Bruttoinlandsprodukt (BIP) dar. Die direkten Effekte des Tourismus einschließlich der Geschäftsreisen beliefen sich 2011 auf 16,5 Mrd. Euro, was einem 5,5 prozentigen Anteil am BIP entspricht. (BMWFJ, 2012, S. 11ff).

Der Tourismus stellt auch einen bedeutenden Arbeitgeber in Österreich dar. Ähnlich wie bei der Bestimmung der Wertschöpfung wird auch hier zwischen direkten, indirekten und induzierten Beschäftigungseffekten unterschieden.

---

<sup>16</sup> der Rest wird Ausgaben in Wochenendhäusern und Zweitwohnungen zugerechnet

315.100 Beschäftigungsverhältnisse bzw. 254.500 Erwerbstätige gerechnet in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) waren 2011 reinen Tourismusbetrieben zuzuordnen. Dies bedeutet einen Anteil von 7,2% in VZÄ gemessen an der gesamtösterreichischen Beschäftigung. Das Beherbergungs- und Gaststättenwesen stellt dabei mit 147.600 Erwerbstätige (58%) in VZÄ den größten Teil der Arbeitsplätze. Mit 58.800 Erwerbstätigen arbeitet knapp ein Viertel (23%) aller Beschäftigten der charakteristischen Tourismusindustrien im Beherbergungswesen. (BMWFJ, 2012, S. 19f)

### 3.2 Hotellerie als Bestandteil des Tourismus

Touristische Dienstleistungen sind grundsätzlich äußerst heterogen und präsentieren sich sehr facettenreich. Sie kennzeichnen sich durch überwiegende Immaterialität und Nichtlagerungsfähigkeit der Leistung, ein Fehlen von Eigentumsübergang und der Notwendigkeit der Mitwirkung des Konsumenten zur Erbringung der Dienstleistung.

Es ist möglich drei Phasen der touristischen Dienstleistungserstellung zu unterscheiden. Die Potentialphase findet bereits vor der Dienstleistung statt und dient dem Vertrauensaufbau bei potentiellen Kunden, damit diese die angebotene Leistung überhaupt in Anspruch nehmen. In der darauf folgenden Erstellungsphase erfolgt die eigentliche Erbringung der Dienstleistung. Die abschließende dritte Phase ist die Ergebnisphase, in der die eigentliche Dienstleistung bereits abgeschlossen ist und eine Nachbetreuung des Kunden stattfindet. (Wiesner, 2008, S. 13)

Die Einordnung der Hotellerie in die touristische Wertschöpfungskette stellt Abbildung 18 dar. Man kann drei Institutionen im Tourismus unterscheiden. Die reinen Tourismusbetriebe bieten unmittelbare touristische Dienstleistungen an und kennzeichnen sich durch eine existenzielle Abhängigkeit von der touristischen Nachfrage. Daneben kann man noch tourismusspezialisierte und tourismusabhängige Betriebe unterscheiden, die indirekt vom Tourismus abhängig sind oder vom Tourismus profitieren. Einen ebenso essentiellen Bestandteil stellt die zur touristischen Nutzung entsprechend notwendige Infrastruktur dar. In der Abbildung können außerdem vier Kernfunktionen des Tourismus ausgemacht werden. Dazu zählen neben der Entwicklung und dem Vertrieb der touristischen Dienstleistung, der Transport der Touristen, die Beherbergung und Verpflegung vor Ort sowie diverse touristische Nebenleistungen. (Gardini, 2010, S. 2)

Die Hotellerie ist in das Rahmenkonzept des Tourismus als reiner Tourismusbetrieb unter der Kernfunktion „Beherbergung/Verpflegung“ einzuordnen und präsentiert sich dort als essentieller Bestandteil der touristischen Wertschöpfungskette. Die Bedeutung wird greifbar, wenn man bedenkt, dass rund ein Drittel der Gesamtausgaben von Touristen in die Beherbergungsfunktion fließen (zum Vergleich Essen und Trinken: 26%) (Horwath HTL, 2013, S. 2). (Gardini, 2010, S. 2f)

	Kernfunktionen			
Institutionen	Distribution/ Packaging	Transport	Beherbergung/ Verpflegung	Touristische Nebenleistung
<b>Reine Tourismus- betriebe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reisevermittler</li> <li>• Reiseveranstalter</li> <li>• Fremdenverkehrs- ämter, -verbände</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Airlines</li> <li>• Bahn</li> <li>• Schifffahrt</li> <li>• Straßengeb. Verkehr</li> <li>• Terminalbetreiber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotel, Pension, Motel, Gasthof, Sonstige</li> <li>• Gastronomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kongress- und Tagungswesen</li> <li>• Messen und Ausstellungen</li> <li>• Kuren und Bäderwesen</li> </ul>
<b>Tourismus- spezialisierte Betriebe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktforschungs- Institute</li> <li>• Werbeagenturen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktion <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fahrzeugbau</li> <li>- Anlagenbau</li> </ul> </li> <li>• Dienstleistung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autovermieter</li> <li>- Gepäckträger</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktion <ul style="list-style-type: none"> <li>- Möbel</li> <li>- Küchentechnik</li> </ul> </li> <li>• Dienstleistung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berater</li> <li>- Architekten</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktion <ul style="list-style-type: none"> <li>- Souvenirind.</li> <li>- Reiseausrüst.</li> </ul> </li> <li>• Dienstleistung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fremdenführer</li> <li>- Versicherung</li> </ul> </li> </ul>
<b>Tourismus- abhängige Betriebe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktforschungs- institute</li> <li>• Werbeagenturen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bergbahnen</li> <li>• Skilifte</li> <li>• Fähren</li> <li>• Tankstellen</li> <li>• ...</li> </ul>	Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktion <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sportartikelind.</li> <li>- Fotoindustrie</li> </ul> </li> <li>• Dienstleistung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturanbieter</li> <li>- Spielbanken</li> </ul> </li> </ul>
<b>Infrastruktur</b>	Reservierungs- systeme	Transportsysteme (Straßen, Schiene,)	Fremdenverkehrsort	

Abbildung 18: Einordnung der Hotellerie in das Rahmenkonzept des Tourismus (vgl. Schultze, 1993, S. 73, zit. nach Gardini, 2010, S. 2)

Nach Orfila-Sintes et al. (2005, S. 853) unterscheidet sich die Hotellerie in drei Charaktereigenschaften von anderen Dienstleistungen. Typisch für die Hotelbranche ist die qualitätsorientierte Kategorisierung der Leistung nach Hotelsterne (siehe Kapitel 3.5). Als weitere Merkmale sind die für die Hotellerie charakteristischen Vertragsarten, sowie die Einteilung der Hotellerie in Privat- und Kettenhotellerie (siehe Kapitel 3.4) zu nennen.

### 3.3 Begriffserklärung und –abgrenzung

Die *ÖNACE*, die Klassifikation der Wirtschaftstätigkeiten in Österreich durch die Statistik Austria, unterscheidet in der Kategorie Beherbergung die in Abbildung 19 dargestellten Arten.

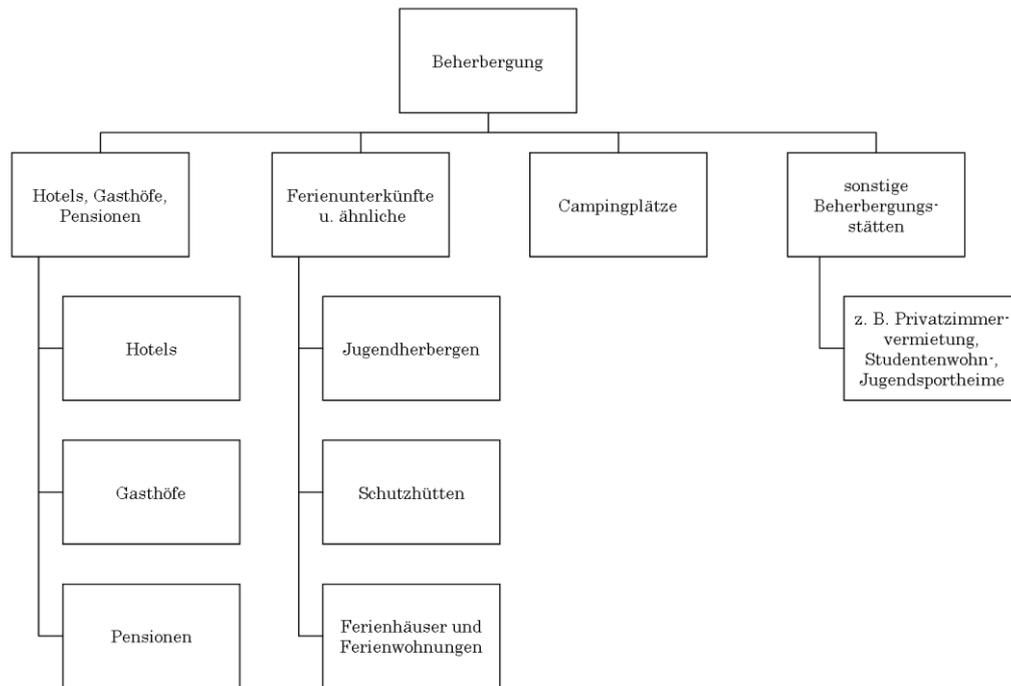


Abbildung 19: Beherbergungsarten in Österreich nach ÖNACE (eigene Darstellung nach Statistik Austria, 2008, S. 186-189)

Hotels werden in den Erläuterungen zur ÖNACE der *Statistik Austria* (2008, S. 186ff) in weiterer Folge definiert „[...] als Gastgewerbebetriebe, die in erster Linie der Beherbergung von Gästen dienen, jedoch in der Regel auch allgemein zugängliche Verabreichungsbetriebe (z. B. Restaurant, Kaffeehaus, Bar) im räumlichen und organisatorischen Verbund mit dem Hotelbetrieb einschließen.“ (Statistik Austria, 2008, S. 186) Kennzeichnend ist die kurzfristige (tage- oder wochenweise) Beherbergung von Gästen in möblierten Unterkünften, die außerdem täglich gereinigt werden. Weitere Dienstleistungen, wie Bereitstellung von Speisen und Getränken, Bereitstellung von Parkplätzen etc. können zusätzlich angeboten werden. Außerdem hat der Betrieb gewissen Mindeststandards, die durch die Wirtschaftskammer bzw. durch die Gewerbeordnung festgelegt sind, zu genügen.

Das Hotel unterscheidet sich von den übrigen Beherbergungsbetrieben durch die größere Anzahl an Gästezimmern und den höheren Standard der Ausstattung und des Services. Wird der Umfang der Berechtigungen nicht voll ausgenutzt, spricht man von einem Hotel garni. (Statistik Austria, 2008, S. 186-189; Wirtschaftskammer Niederösterreich, n.d., S. 8)

Gardini (2010, S. 3f) beschreibt ein Hotel garni als ein Hotel, das neben der Beherbergung nur Frühstück, Getränke und höchstens kleine Speisen anbietet. Hotels, Hotels garni, Gasthöfe und Pensionen werden als klassische Hotellerie bezeichnet, während die übrigen Beherbergungsarten als Parahotellerie oder ergänzende Hotellerie bezeichnet werden.

Die bestimmende Hauptleistung eines Hotels ist in erster Linie die Befriedigung des Bedürfnisses nach Beherbergung und in zweiter Linie die Befriedigung des Bedürfnisses nach Verpflegung. Das Verhältnis dieser beiden Leistungen zueinander kann sich von Hotel zu Hotel stark unterscheiden und besteht aus einer Vielzahl an Kombinations- und Einzelleistungen.

Zusätzlich kommt zumeist noch eine bedeutende Anzahl an verschiedenen Zusatzleistungen hinzu. So nimmt zum Beispiel die Bedeutung von Erholungs- und Freizeiteinrichtungen (Sauna, Fitnessraum, etc.) mit steigender Qualität des Hotels zu (APAT, 2002, S. 20ff). Diese Vielfalt an gastgewerblichen Angebotsformen und die unterschiedliche Struktur der Hotels je nach Standort, Alter oder etwa der Organisationsform, bewirken eine ausgeprägte Heterogenität der Hotellerie (Ito, 2007, S. 21; Gardini, 2010, S. 14).

gewerblicher Beherbergungsbetrieb		privater Beherbergungsbetrieb
Hotels und ähnliche Betriebe	sonstige gewerbliche Beherbergungsbetriebe	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hotel</li> <li>▪ Motel</li> <li>▪ Hotel garni</li> <li>▪ Kurhaus, Kneippanstalt</li> <li>▪ Gasthaus bzw. Gasthof mit Beherbergung</li> <li>▪ Rasthaus mit Beherbergung</li> <li>▪ Pension</li> <li>▪ Frühstückspension</li> <li>▪ Fremdenheim, Fremdenherberge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gewerbl. Ferienwohnungen bzw. Ferienhäuser</li> <li>▪ Kurheime der Sozialversicherungsträger</li> <li>▪ private u. öffentliche Kurheime</li> <li>▪ Jugendherbergen, Jugendgästehäuser</li> <li>▪ bewirtschaftete Schutzhütten</li> <li>▪ Kinder- und Jugenderholungsheime</li> <li>▪ Campingplätze</li> <li>▪ Sonstige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privatquartiere nicht auf Bauernhöfen</li> <li>▪ Privatquartiere auf Bauernhöfen</li> <li>▪ private Ferienwohnungen bzw. Ferienhäuser nicht auf Bauernhöfen</li> </ul>

Abbildung 20: Einteilung der Beherbergungsbetriebe (eigene Darstellung nach *Statistik Austria* (2011, S. 25) und *Tourismus-Statistik-Verordnung 2002*<sup>17</sup>)

Die *Tourismus-Statistik-Verordnung 2002*<sup>18</sup> unterscheidet grundsätzlich gewerbliche und private Beherbergungsbetriebe. Zur Einteilung der Kategorie „Hotels und ähnliche Betriebe“ wird auf die Gliederung der Betriebsgruppen gemäß den Klassifizierungsrichtlinien des *Fachverbandes Hotellerie der Wirtschaftskammer Österreich* (2008, S. 2) verwiesen (siehe Abbildung 20).

Die in Abbildung 20 ersichtliche Einteilung soll in weiterer Folge für diese Arbeit gelten.

<sup>17</sup> URL: <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002382> [15.03.2014]

<sup>18</sup> URL: <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002382> [15.03.2014]

### 3.4 Organisationsformen in der Hotellerie

Bis in die 1930er Jahre waren eigentümergeführte Betriebe weltweit vorherrschend. Der Betreiber des Hotels war gleichzeitig auch Eigentümer der Hotelimmobilie. Schon seit dem zweiten Weltkrieg, aber insbesondere in den letzten 10 Jahren ist verstärkt der Trend zu beobachten, Hotelimmobilie und Hotelbetrieb und in weiterer Folge auch die Hotelmarke organisatorisch voneinander zu trennen<sup>19</sup>. Ausgehend von den USA entstanden neue Organisationsformen in der Hotellerie, wie der Managementvertrag und etwas später – vor allem im unteren und mittleren Preissegment – der Franchisevertrag.

Der Pachtvertrag verbreitete sich ab den 1950ern vor allem in der Stadthotellerie als neue Organisationsform. Vor allem größere Stadthotels sind in vielen Fällen über Pachtverträge geregelt, jedoch sind andere Vertragsformen wie der Management- und der Franchisevertrag in diesem Segment auf dem Vormarsch. Kleinere Stadthotels hingegen präsentieren sich in Österreich häufig noch eigentümergeführt, hier geht der Trend aber in Richtung Lizenzverträge und Vermarktungsgesellschaften.

Die Ferienhotellerie ist im deutschsprachigen Raum überwiegend eigentümergeführt, häufig in Form von Familienbetrieben. Pachtverträge sind in der Ferienhotellerie ebenfalls weit verbreitet, Management- und Franchiseverträge sind dagegen (noch) eher unüblich.<sup>20</sup>

Man kann sechs Grundvertragsarten unterscheiden, die die Verhältnisse zwischen Hoteleigentümer, Pächter, Betreiber bzw. Manager des Hotels und des Inhabers der Markenrechte regeln sollen<sup>21</sup>:

- Eigentümergeführter Betrieb (kein Vertrag)
- Mietvertrag
- Pachtvertrag
- Managementvertrag
- Franchisevertrag
- Lizenzvertrag

Der eigentümergeführte Betrieb (Individualhotel, Privathotel) ist als klassische Betriebsvariante eines Hotels nach wie vor die in Europa vorherrschende Organisationsform. Der Eigentümer der Hotelimmobilie und der Betreiber des Hotels sind in einer Person oder bei größeren Einheiten in einer Personen- oder Kapitalgesellschaft vereinigt. (Gardini, 2010, S. 11)

<sup>19</sup> URL: <http://www.austrianhotelcircle.at/welche-rolle-spielt-immobilie/> [14.02.2014]

<sup>20</sup> URL: <http://www.austrianhotelcircle.at/vertragsarten-in-hotellerie-grundlagen/> [14.02.2014]

<sup>21</sup> URL: <http://www.austrianhotelcircle.at/vertragsarten-in-hotellerie-grundlagen/> [14.02.2014]

Der Mietvertrag ist bei voll ausgestatteten Hotels eher selten anzutreffen und wird an dieser Stelle daher nicht weiter erläutert.

Der Pachtvertrag wird zwischen einem Pächter, der das Hotel betreibt und dem Eigentümer des Hotels abgeschlossen. Zu unterscheiden sind hier der Fixpachtvertrag, der dem Pächter eine festgelegte Pacht garantiert und der Umsatzpachtvertrag, der eine umsatzabhängige Pacht vorsieht. Auch Mischformen, die diese beiden Formen der Pacht kombinieren, sind möglich und üblich.

Der Managementvertrag wird zwischen dem Manager (bzw. zumeist einer Managementgesellschaft) und dem Eigentümer abgeschlossen. Der Eigentümer erhält das Betriebsergebnis nach Abzug einer zu entrichtenden Managementgebühr. Hierbei ist es möglich einen Managementvertrag mit oder ohne Ergebnisgarantie abzuschließen.

Auch eine Kombination aus Pacht- und Managementvertrag ist möglich. Hierbei gibt es einen Pachtvertrag zwischen Pächter und Eigentümer und einen Managementvertrag zwischen Pächter und Manager bzw. der Managementgesellschaft. Beim Franchisevertrag räumt der Franchisegeber dem Franchisenehmer gegen Entrichtung einer Franchisegebühr die Nutzung von bestimmten Geschäftskonzepten und oft auch von Markenzeichen ein. Der Franchisegeber ist meist eine international agierende Hotelgruppe. Der Franchisenehmer ist der Betreiber des Hotels, kann also je nach Organisationsform der Eigentümer, Pächter oder Manager sein. Ist der Franchisepartner der Pächter oder Manager, kann der Eigentümer durch ein sogenanntes *Owner-Agreement* (auch als *Tripod-* oder *TriParty-Agreement* bezeichnet) sicherstellen, dass die Benutzung des Franchisekonzepts auch bei Ausfall des Betreibers, beispielsweise durch eine Insolvenz, weiterhin möglich ist.

Der Lizenzvertrag ist dem Franchisevertrag ähnlich, jedoch wird dem Lizenznehmer lediglich die Nutzung bestimmter Markenrechte eingeräumt. Wie beim Franchisevertrag ist der Betreiber des Hotels der Vertragspartner.

In ähnlicher Form können auch Kooperationen mit Vermarktungsgesellschaften oder Hotelkooperationen oder abgeschlossen werden.

Diese sechs Grundvertragsarten bilden die Grundlage für eine Vielzahl an Ausgestaltungsmöglichkeiten und Vertragsvarianten.<sup>22 23</sup>

Eine andere für die Hotellerie charakteristische Einteilung in Organisationsformen unterscheidet zwischen der Individualhotellerie, der Kettenhotellerie und den Hotelkooperationen.

Die Individualhotellerie fasst jene Hotelunternehmen zusammen, die einzelbetrieblich organisiert und somit rechtlich und wirtschaftlich selbständig sind. Hier werden zwei Kernfunktionen, nämlich jene des Hotelbetreibers und des Investors in einer Person vereinigt.

---

<sup>22</sup> URL: <http://www.austrianhotelcircle.at/vertragsarten-in-hotellerie-grundlagen/> [14.02.2014]

<sup>23</sup> URL: <http://www.austrianhotelcircle.at/welche-betriebs-vertragsvarianten-gibt-es-in-hotellerie/> [14.02.2014]

Hotelketten vereinigen mehrere selbständige oder unselbständige Hotelbetriebe unter einer einheitlichen, zentralen Leitung, die wesentliche betriebswirtschaftliche Aufgaben wie Marketing oder Qualitätsmanagement für die Teilbetriebe übernimmt. Mögliche Organisationsformen sind das Franchisesystem, das Filialsystem oder die Organisation als Hotelkonzern. Kettenhotels treten unter einem einheitlichen oder dem Qualitätssegment entsprechenden Namen auf. So bezeichnen beispielsweise die Marken *Etap*, *Mercure* und *Sofitel* verschiedene Qualitätssegmente der Hotelkette *Accor*.

Hotelkooperationen sind Zusammenschlüsse von selbständigen Hotels, um durch gemeinsame Aktivitäten eine starke Marke zu schaffen und Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Da sowohl Hotelketten als auch –kooperationen mit einer Dachmarkenstrategie am Markt operieren, sich hinsichtlich ihres Marktverhaltens und Marktauftritts sehr ähnlich verhalten und dadurch vor allem aus Kundensicht kaum unterscheidbar sind, wird diese Unterscheidung vermehrt zugunsten des einheitlichen Überbegriffs der Markenhotellerie aufgegeben. So fasst auch der *Deutsche Gaststättenverband* und der *Hotelverband Deutschland* Hotelketten und –kooperationen unter dem Begriff der Markenhotellerie zusammen. (Peters & Frehse, 2003, S. 434; Gardini, 2010, S. 10-13)

### 3.5 Qualitätskategorien – Die Sterne

Eine der wichtigsten Einteilungen der Hotellerie ist jene nach dem Qualitätsanspruch an die Leistungserbringung. International bekannt und für die Hotellerie charakteristisch ist die Qualitätsklassifizierung nach Sternen.

Jedoch gab es allein in Europa bis vor kurzem 27 verschiedene Sterne-Systeme, die sich teils beträchtlich in ihren Kriterien und Qualitätsansprüchen voneinander unterschieden und eine Vergleichbarkeit nur bedingt zuließen (Wiesner, 2008, S. 15f) (Wirtschaftskammer Österreich, 2013, S. 40).

2010 wurde von den Hotelfachverbänden der Staaten Deutschland, Niederlande, Österreich, Schweden, Schweiz, Tschechische Republik und Ungarn die Hotelstars Union (HSU) mit dem Ziel gegründet, eine Vereinheitlichung der Klassifizierungen zu erreichen. Inzwischen sind Fachverbände aus acht weiteren Staaten dieser Vereinigung beigetreten. Seitdem gilt auch ein neuer Kriterienkatalog mit 270 transparenten, nachvollziehbaren und einheitlichen Kriterien (Hotelstars Union, 2014). Hotels werden in fünf Kategorien von Ein-Stern bis Fünf-Stern eingeteilt, wobei jede Kategorie zusätzlich den Anhang „Superior“ führen kann, der ein zusätzliches Qualitätsmerkmal darstellt und für ein deutliches „Mehr“ an Dienstleistung in jeder Kategorie steht.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>URL: [https://www.wko.at/Content.Node/hotelsterne/Hotelstars\\_Union.html](https://www.wko.at/Content.Node/hotelsterne/Hotelstars_Union.html)  
[16.02.2014]

In Österreich erfolgt die Vergabe der Sterne durch den Fachverband Hotellerie nach eben diesen Kriterien der HSU. Die Einstufung erfolgt freiwillig auf Antrag und ist grundsätzlich kostenlos. Unterschieden wird hier zwischen „Vollbetrieben“ (Hotel, Gasthof, Pension) und Garni-Betrieben (Hotel garni, Frühstückspension), wobei für Garni-Betriebe nur die Kategorien Ein-Stern bis Vier-Stern ohne den Anhang „Superior“ erreichbar sind. (Fachverband Hotellerie, 2014, S. 2f)

Klassifizierungen bieten sowohl dem Kunden als auch dem Hotelbetrieb eine Reihe von Vorteilen. Eine unabhängige Bewertung ermöglicht dem Kunden einen möglichst objektiven Vergleich der sich grundsätzlich äußerst heterogen präsentierenden Beherbergungsbetriebe. Dies trägt – ganz im Sinne der CSR – zur Preis- und Leistungstransparenz bei. Für den Hotelbetrieb stellt eine Klassifizierung ein mögliches Differenzierungsmerkmal dar, dient der Kommunikation und der Glaubwürdigkeit des Qualitätsanspruchs und bietet zudem die zusätzliche Möglichkeit der externen Einschätzung und Bewertung der eigenen Leistungsqualität sowie jener der Konkurrenz. Insofern trägt die Klassifizierung auch zu einem gesteigerten Qualitätsbewusstsein der Unternehmen bei und bedeutet so in weiterer Folge auch einen tatsächlichen Nutzen für den Gast.

Außerdem bietet die Sterne-Klassifizierung nach wie vor ein wichtiges Such- und Differenzierungskriterium – auch noch in Zeiten von Internetsuchportalen und Reiseblogs. (Gardini, 2010, S. 14ff; Wiesner, 2008, S. 16f)

Jedoch ist die Sterne-Klassifizierung keineswegs unumstritten. So definiert sich die Qualität der Sterneklassifizierung lediglich über das Vorhandensein, das Fehlen oder über den Zustand einer gewissen Anzahl messbarer Kriterien, kann dabei jedoch nicht auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden eingehen. Gerade einige moderne Hotelkonzepte, wie beispielsweise Boutique- oder Designhotels, die speziell auf bestimmte Bedürfnisse und Erwartungen des Hotelgasts zugeschnitten sind, können durch diese eindimensionale Art des Qualitätsbegriffes nicht aussagekräftig beschrieben werden.

Daher wird von Seiten der Hotellerie durch bestimmte Marken oder Namenszusätze versucht, das entsprechende Qualitätssegment deutlicher zu beschreiben, als es durch die ausschließliche Sternebewertung möglich wäre. So führt beispielsweise die Hotelgruppe *Accor* unter der Marke *Ibis Styles* modern ausgestattete Designhotels im preisgünstigen Segment.

Ebenso greifen Hotels auf externe Qualitätszertifizierungen und -zeichen zum Teil parallel und ergänzend zur Sterneklassifizierung zurück, um ein ganz bestimmtes Qualitätssegment zu betonen (z. B. *österreichisches Umweltzeichen*). (Gardini, 2010, S. 14ff; Wiesner, 2008, S. 16f)

Einen gänzlich anderen Weg schlagen einige – zumeist große – Hotelketten und -kooperationen ein, indem sie ganz bewusst auf die Sterneklassifizierung verzichten. Sie setzen ganz auf die Bekanntheit und das Vertrauen in das Qualitätsversprechen ihrer Marke. (Gardini, 2010, S. 15f)

### 3.6 Städtetourismus und Stadthotellerie

Eine weitere Typologisierung von Hotelunternehmen ist nach dem Standort des Hotels möglich. Hier kann man je nach Lage des Hotels beispielsweise das Stadthotel, das Landhotel, das Berghotel, das Seehotel oder das Strandhotel unterscheiden (Gardini, 2010, S. 6).

In einer Studie zu kleinen und mittleren Hotels in der Schweiz teilen Müller et al. (2008, S. 2) die Hotellerie bezogen auf die geografische Verteilung in die drei Typen „städtisch“, „touristisch“ und „ländlich resp. übrige“ ein. Der Begriff des Städtetourismus und der Stadthotellerie hat sich inzwischen in der wissenschaftlichen Literatur und in der Praxis etabliert (vgl. Shaw & Williams, 2002, S. 244ff; Gardini, 2010, S. 16)

Seit den 1980ern ist europaweit ein deutlich spürbarer Trend zum Städtetourismus zu erkennen. Als Gründe für den Boom werden einerseits die steigende Mobilität und andererseits ein geändertes Reiseverhalten der Bevölkerung angeführt. Der Städtetourismus profitiert vom anhaltenden Trend zu kürzeren, häufigeren und spontaneren Urlauben (BMWFJ, 2013, S. 1; Europäische Kommission 2000, S. 21; Freytag, 2007, S. 56).

So entwickelte sich der Städtetourismus in den letzten Jahren zu einer treibenden Kraft in den europäischen Volkswirtschaften<sup>25</sup>. Dem europäischen Trend folgend zeigt auch der Städtetourismus in Österreich konstant steigende Tendenzen. (Österreich Werbung, 2005, S. 1)

Abbildung 21 zeigt die positive Entwicklung des Städtetourismus. Sowohl die Nächtigungen als auch die Ankünfte sind in den letzten zehn Jahren in den österreichischen Landeshauptstädten deutlich stärker gestiegen als jene außerhalb der Landeshauptstädte. Die durchschnittliche jährliche Steigerungsrate seit 2002 liegt bei 4% (Nächtigungen) bzw. 4,6% (Ankünfte). Jene von Österreich ohne die Landeshauptstädte liegt mit 1% (Nächtigungen) bzw. 2,3% (Ankünfte) deutlich darunter. (Österreich Werbung, 2013) und STATcube<sup>26</sup>)

Deutlich erkennbar ist auch der stärkere Rückgang im Städtetourismus im Jahr 2009 in Folge der globalen Wirtschaftskrise. Gardini (2010, S. 100) begründet dies mit einer im Vergleich zum übrigen Tourismus stärkeren Abhängigkeit des Städtetourismus von der gesamtkonjunkturellen Entwicklung. Jedoch zeigt sich auch, dass der Städtetourismus den Wachstumstrend der Vorkrisenzeit inzwischen wieder unverändert aufgenommen hat. (AMS, 2012, S. 195)

<sup>25</sup> URL: [http://www.rolandberger.at/news\\_and\\_publications/news/2011-11-29-European\\_capital\\_city\\_tourism.html](http://www.rolandberger.at/news_and_publications/news/2011-11-29-European_capital_city_tourism.html) [22.01.2014]

<sup>26</sup> Es handelt sich hierbei um ein Statistikportal der Statistik Austria. Daten wurden abgefragt und entsprechend kombiniert. URL: <http://statcube.at/superweb/login.do?guest=guest> [26.02.2014]

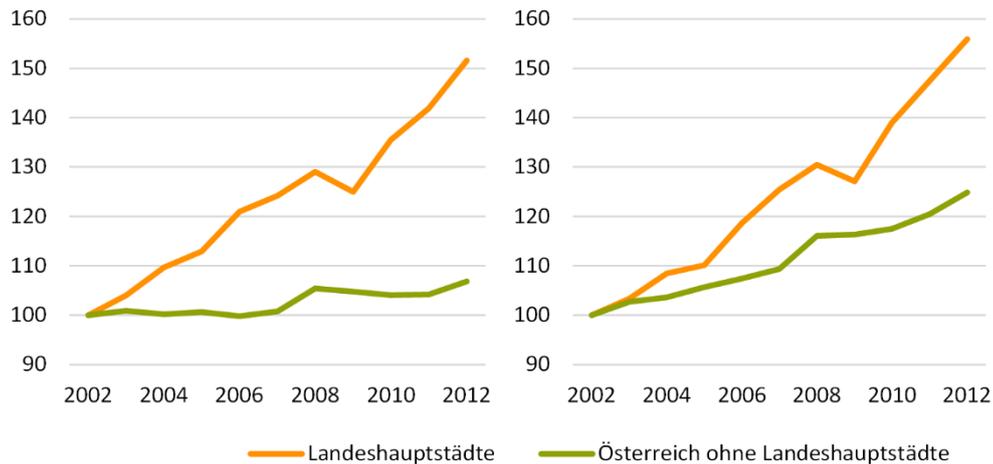


Abbildung 21: Prozentuelle Entwicklung der Übernachtungen (links) und der Ankünfte (rechts) der Landeshauptstädte Österreichs und Österreichs ohne Landeshauptstädte (eigene Darstellung nach Daten der Österreich Werbung, 2013; STATcube)

Auf die Landeshauptstädte entfallen aktuell über ein Viertel aller Ankünfte (26%) und 14% aller Übernachtungen. Diese Zahlen verdeutlichen neben der Bedeutung des Städtetourismus auch ein für diesen typisches Charakteristikum, nämlich die deutlich kürzere Aufenthaltsdauer bei Aufenthalten von Touristen in Städten. (Berger, 2012, S. 17; Österreich Werbung 2013; STATcube)

Eine besonders dominierende Rolle im Städtetourismus auf österreichischer Ebene nimmt Wien ein. Knapp zwei Drittel (65%) aller Übernachtungen in österreichischen Landeshauptstädten sind in Wien zu verzeichnen (STATcube). Die Bundeshauptstadt präsentiert sich sowohl im Sommer- (vor Salzburg und Mittelberg) als auch im Winterhalbjahr (vor Sölden und Ischgl) als die mit Abstand nächtigungsstärkste Gemeinde in Österreich (Wirtschaftskammer Österreich, 2013, S. 58).

Der Tourismus in Städten unterscheidet sich in einigen Punkten deutlich von jenem in anderen Tourismusdestinationen:

- Der touristische Aufenthalt in Städten gestaltet sich generell deutlich kürzer als in außerstädtischen Regionen (Berger, 2012, S. 17). Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer liegt in ländlichen Gebieten (Österreich ohne die Landeshauptstädte) mit 4,17 Tagen mehr als doppelt so hoch als in den Landeshauptstädten Österreichs (2,04 Tage). (Österreich Werbung, 2013; STATcube)
- Die Stadthotellerie wird sehr häufig von der Kettenhotellerie dominiert. Es ist zu erwarten, dass sich dieser Trend zur Markenhotellerie in den nächsten Jahren fortsetzen und verstärken wird. (Gardini, 2010, S. 16f)

- Obwohl die Stadthotellerie zum Sommertourismus tendiert, weist sie im Vergleich zur Ferienhotellerie eine relativ konstante ganzjährige Auslastung auf (Zimmermann & Hammer, 2013, S. 152; Wirtschaftskammer Österreich, 2013, S. 58).
- Der Städtetourismus wird von den drei unterschiedlichen, aber gleichermaßen bedeutenden Tourismusaktivitäten Freizeittourismus, Geschäftstourismus und Konferenz- und Messtourismus getragen (Freitag, 2007, S. 57; Europäische Kommission, 2000, S. 22). Schätzungen von Freitag (2007, S. 60) zufolge sind etwa ein bis zwei Drittel der touristischen Übernachtungen in Städten berufsbedingt; in Großstädten mit weniger als 500.000 Übernachtungen pro Jahr sind noch höhere Anteile möglich.

Ein ausschlaggebendes Erfolgskriterium für Städtetourismus ist die Flughafenanbindung. Billigfluglinien mit günstigen Flugtickets sind ein Wachstumstreiber für städtischen Tourismus und gleichzeitig ein Risiko für Städte mit unzureichender Flughafenanbindung. Eine Studie von Roland Berger (2012, S. 22, 25) ermittelte eine Erreichbarkeit von 60 Non-Stop-Flugdestinationen als untere Grenze um erfolgreichen internationalen Kongresstourismus zu betreiben.<sup>27</sup>

Ein weiteres Risiko für Städte stellt eine unzureichende Tourismusstrategie dar. Städte mit einer Tourismusstrategie zeigen ein deutlich stärkeres Wachstum bei Ankünften und Übernachtung (Roland Berger, 2012, S. 32f).

Stadthotels leiden häufig unter einer unzureichenden Differenzierung. Hier wäre es notwendig das Leistungsangebot zu schärfen und zu profilieren. Möglichkeiten bieten Maßnahmen wie eine konsequente Zielgruppenausrichtung, kundenorientierte Leistungs- bzw. Produktbündelungen (Packaging) oder Kooperationen. (vgl. Gardini, 2010, S. 100)

### 3.7 Hotellerie in Österreich

Mit 131 Mio. Nächtigungen und 36 Mio. Ankünften konnte 2012 das bisherige Nächtigungs-Rekordjahr 1992 erstmals übertroffen werden (siehe Abbildung 22). Die Tendenz der Nächtigungen ist sowohl bei nationalen als auch bei internationalen Touristen über den Zeitraum der letzten zehn Jahre konstant steigend. Jedoch präsentiert sich das Wachstum der nationalen Übernachtungszahlen im Vergleich zu jenem der internationalen weitaus stabiler. (Statistik Austria, 2014a; STATcube)

Im Jahr 2012 waren internationale Gäste für rund 73% der Übernachtungen in österreichischen Beherbergungsbetrieben verantwortlich. Der Tourismus stellt somit für Österreich ein wichtiges Exportgut dar (Horwath HTL, 2013, S. 3). Den

---

<sup>27</sup> Wien präsentiert sich als Primus unter den europäischen Hauptstädten mit der größten Anzahl an Kongressen (Stand 2010). (Berger, 2012, S. 24)

mit Abstand wichtigsten Herkunftsmarkt für den österreichischen Tourismus stellt mit über einem Drittel aller Nächtigungen Deutschland (37,9%) vor Österreich (27,5%) und den Niederlanden (7,2%) dar. Trotz einer Steigerung zu 2011 ist langfristig ein deutlicher Rückgang der deutschen Urlauber in Österreich erkennbar. Diese zeichneten 1992 noch für knapp die Hälfte (49,6%) aller Nächtigungen in Österreich verantwortlich. (Statistik Austria, 2013, S. 20; STATcube)

Ein sich langjährig abzeichnender Trend ist die Verkürzung der Aufenthaltsdauer. Lag die Nächtigungszahl 1981 noch bei durchschnittlich 6,2 Übernachtungen pro Ankunft, liegt sie aktuell bei 3,6 Übernachtungen. Dabei sank die Zahl sowohl bei inländischen (-2,4 Übernachtungen) als auch bei ausländischen Touristen (-2,6 Übernachtungen). (Statistik Austria, 2013, S. 18)

Spätestens seit Mitte der 1970er Jahre kann eine deutliche Steigerung des Wintertourismus in Österreich festgestellt werden. Die Übernachtungszahlen im Sommer- und Winterhalbjahr haben sich einander angenähert und entwickeln sich seit Mitte des ersten Jahrzehnts dieses Jahrhunderts ähnlich (siehe Abbildung 22). (Zimmermann & Hammer, 2013, S. 137)

Der in Abbildung 22 deutlich sichtbare Rückgang der Nächtigungszahlen ab dem Jahr 1992 geht zu einem großen Teil auf das damals aufkommende Angebot an Billigairlines und günstiger Pauschalangebote zurück, das vor allem dem österreichischen Sommertourismus arg zusetzte<sup>28</sup>.

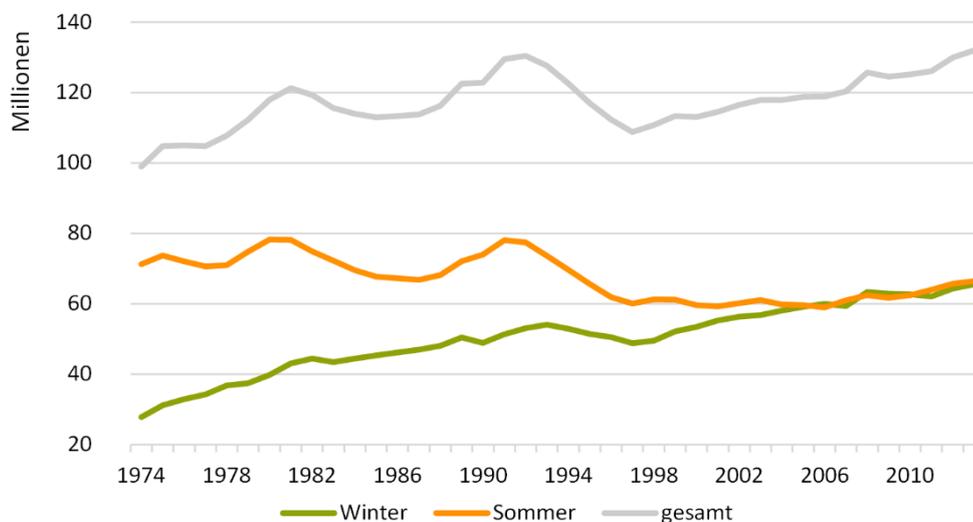


Abbildung 22: Entwicklung der Nächtigungen nach Saison und Gesamt (eigene Darstellung nach Daten von STATcube)

Vor allem die starke Entwicklung des Wintertourismus im Alpenraum Österreichs führt zu einer äußerst heterogenen Verteilung der Nächtigungszahlen und

<sup>28</sup>URL: [https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/Leitl\\_zu\\_Tourismus-Rekordjahr\\_2012\\_Ermutigendes\\_Signal\\_fue.html](https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/Leitl_zu_Tourismus-Rekordjahr_2012_Ermutigendes_Signal_fue.html) [16.02.2014]

der touristischen Nachfrage. Ein deutliches Ost-West-Gefälle sowohl in Bezug auf die Gesamtzahl der Übernachtungen als auch auf die Saisonalität ist deutlich erkennbar. Allein die Bundesländer Tirol, Salzburg und Vorarlberg vereinigen annähernd 70% (69,7%) der Übernachtungen im Winterhalbjahr und 60% der gesamten Übernachtungen in Österreich auf sich (siehe Abbildung 23). (Zimmermann & Hammer, 2013, S. 137; STATcube)

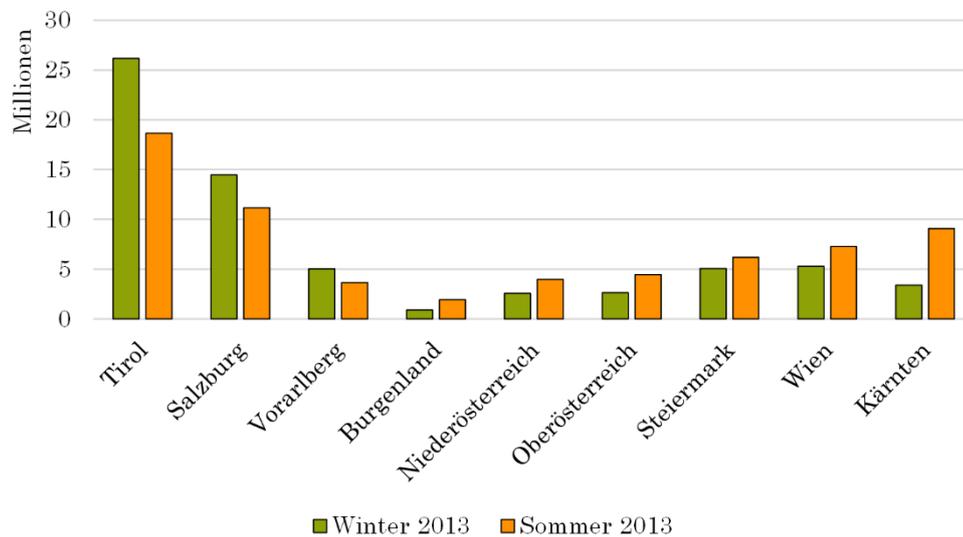


Abbildung 23: Anzahl der Übernachtungen nach Bundesländern und Saison (eigene Darstellung nach STATcube)

Die österreichische Hotellerie präsentiert sich im Vergleich zu anderen Hotelmärkten eher kleinstrukturiert, mit einer großen Anzahl kleiner und mittlerer Hotelbetriebe. Dies ist auf die große Anzahl von privat und familiär geführten Hotels, vor allem in der Ferienhotellerie zurückzuführen. (Ploberger, 2010, S. 52) Gleichzeitig kann man eine sehr hohe Hotelzimmerdichte feststellen. Auf 100 Einwohner entfallen in Österreich 3,5 Hotelzimmer, was weltweit den vierthöchsten Wert hinter Malta, Zypern und Griechenland darstellt (World Economic Forum, 2013, S. 424).

In Österreich stehen Touristen insgesamt rund 1,1 Mio. Gästebetten in 64.000 gewerblichen und privaten Unterkünften zu Verfügung. Obwohl die Kategorie „Hotellerie und ähnliche“ (in Folge vereinfachend Hotels bzw. Hotellerie genannt) mit 13.000 Betrieben nur etwa 20% der Beherbergungsbetriebe darstellt, stellt sie rund 55% der Touristenbetten zur Verfügung (siehe Abbildung 24).

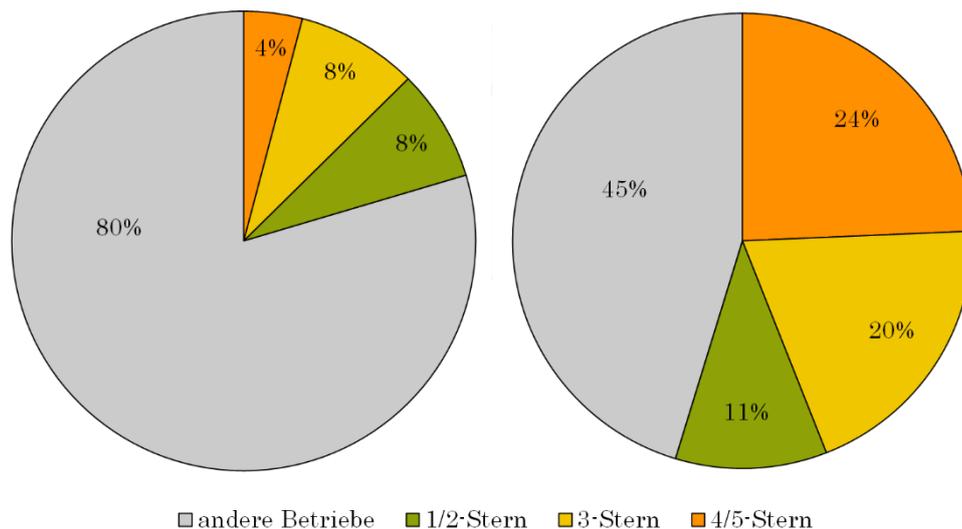


Abbildung 24: Verteilung der Betriebsarten nach Bestand (links) und Nächti- gungen (rechts)<sup>29</sup> (eigene Darstellung nach Statistik Austria, 2014b)

Mit steigender Qualitätskategorie nimmt die Größe der Beherbergungsbetriebe zu. Private Beherbergungsbetriebe stellen im Schnitt nur etwa sieben Gästebetten (6,9) zur Verfügung. Ein- und Zweisternbetriebe liegen bei durchschnittlich 23,5, Dreisternbetriebe bei 40,2 und Vier- und Fünfsternbetriebe bei 102,9 Gästebetten. Daher bietet eine überschaubare Anzahl an Vier- und Fünfsternbetrieben (4,1% des Gesamtbestands) knapp ein Viertel aller Gästebetten (24,3%) in Österreich an. (Statistik Austria, 2014; STATcube)

Auch die Auslastung nimmt mit steigender Qualität der Unterkunft zu. Hotels der Kategorien vier und fünf nach HSU konnten die Auslastung in den letzten Jahren steigern und an die 50%-Marke heranführen, Dreisternbetriebe verzeichneten ebenfalls eine Steigerung der Auslastung auf aktuell etwa 35%. Betriebe der Ein- und Zweisternkategorie hatten lediglich eine geringe Auslastungssteigerung auf zuletzt knapp 25%. Eine wirtschaftliche Betriebsführung scheint bei dieser Auslastung nicht möglich. Es ist eine deutliche Kluft zwischen Betrieben im höherqualitativen Segment mit wirtschaftlichen Betriebsgrößen und kleineren Hotelbetrieben im unterklassigen Segment festzustellen. (BMWFJ, 2013, S. 64)

Ein Trend zum Qualitätstourismus bestätigt sich durch die sich seit den 1980er Jahren abzeichnende Entwicklung zu Hotels mit höherer Qualität und wirtschaftlicheren Betriebsgrößen zu Lasten kleiner und weniger gut ausgestatteter Hotels (Zimmermann & Hammer, 2013, S. 136). Die Zahl der gehobenen Beherbergungsbetriebe der Vier- und Fünfsternkategorie konnte in den letzten 15 Jahren konstant starke Zuwächse verzeichnen. In der gleichen Zeit blieb die Zahl der

<sup>29</sup> Statistik ohne Campingplätze; andere Betriebe sind: Kurheime, Jugendherbergen, Schutzhütten, Kinder- u. Jugenderholungsheime, Matratzenlager

Beherbergungsbetriebe im mittleren Qualitätssegment in etwa konstant und jene der Ein- und Zweisternbetriebe ging stark zurück. Ein wenig deutlicher entwickelte sich die Anzahl der Gästebetten. Zwischen 2007 und 2012 stieg die Anzahl der Gästebetten in den Vier- und Fünfsternebetrieben um 27%. Diese liegt nun deutlich über jener der Dreistern- und der stagnierenden Bettenanzahl der Ein- und Zweisternkategorie.

Noch dramatischer entwickelten sich die Übernachtungszahlen. Während sich die Übernachtungen in der Vier- und Fünfsternehotellerie seit 1974 verfünffachten, sind die Übernachtungen in der gleichen Zeit in den Ein- und Zweisternbetrieben auf ein Drittel des Ausgangswerts gesunken (siehe Abbildung 25).

Der Rückgang der Nächtigungszahlen in der Ein- und Zweisternhotellerie betraf vor allem kleinere, familiengeführte Betriebe. Dieser Rückgang wird durch die Zahlen allerdings nicht so deutlich untermauert, da dieser Rückgang teilweise durch den Einstieg der Markenhotellerie ins untere Preissegment kompensiert wurde (z. B. *Ibis*, *A&O*, *Motel One*). (Horwath HTL, 2013, S. 4; STATcube)

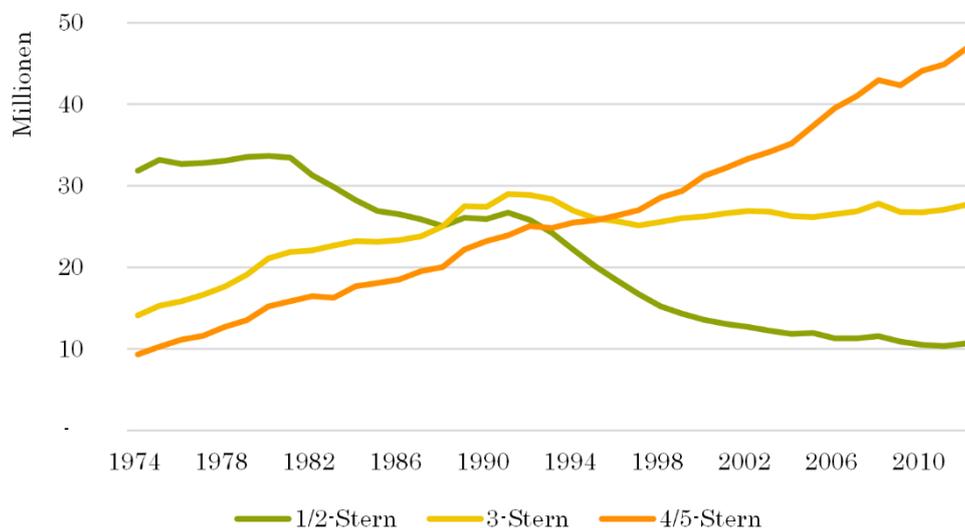


Abbildung 25: Entwicklung der Nächtigungen nach Hotelkategorien (eigene Darstellung nach STATcube)

### 3.8 Hotellerie in Graz

Graz hatte im Jahr 2012<sup>30</sup> etwa 509.000 Ankünfte und 944.000 Übernachtungen zu verzeichnen. Damit liegt Graz in Bezug auf die Nächtigungszahlen im Städte-tourismus hinter Wien (12,3 Mio.), Salzburg (2,5 Mio.) und Innsbruck (1,4 Mio.) auf Platz vier der Landeshauptstädte. (vgl. Fachverband Hotellerie, 2013, S. 4; Stadt Graz, 2013, S. 14ff; STATcube)

<sup>30</sup> falls nicht anders angegeben gelten die Daten in diesem Kapitel für das Jahr 2012

Der wichtigste Herkunftsmarkt<sup>31</sup> für die Hotellerie in Graz ist der heimische Markt mit rund 47% aller Übernachtungen. Über ein Viertel der inländischen Touristen kommt aus der Bundeshauptstadt Wien (27%), gefolgt von Touristen aus dem eigenen Bundesland Steiermark (18%).

Den wichtigsten internationalen Herkunftsmarkt stellt Deutschland dar. Fast jeder fünfte Tourist (19%) in Graz kommt aus Deutschland. So stellen Österreicher und Deutsche fast zwei Drittel (66%) aller Gästeübernachtungen in Graz. (Stadt Graz, 2013, S. 76f)

Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer ist mit 1,79 Tagen Aufenthalt in Grazer Hotels sehr gering. Die Aufenthaltsdauer sinkt mit steigender Qualität der Unterkunft. Die Vier- und Fünfsternebetriebe haben eine durchschnittliche Aufenthaltsdauer von 1,70 Tagen, während Touristen in Ein- und Zweisternbetrieben im Durchschnitt 2,1 Übernachtungen buchen. (Stadt Graz, 2013, S. 14-17)

Die Nächtigungszahlen konnten in den letzten Jahren sowohl im Sommer- als auch im Winterhalbjahr gesteigert werden, Jedoch entfallen knapp 60 % (58,9%) der Nächtigungen auf das Sommerhalbjahr. Damit ist Graz nach Definition der Österreichischen Hotelierversammlung (2008, S. 27) gerade noch eine Ganzjahresgemeinde (bis 60%). Die meisten Übernachtungen fallen auf die Monate Juli, August, September und Oktober. (Stadt Graz, 2013, S. 22-75)

Graz stellt seinen Gästen in 139 Beherbergungsbetrieben insgesamt 6829 Betten zur Verfügung. 20 Vier- und Fünfsternebetriebe stehen 33 Dreistern- und 15 Ein- und Zweisternbetrieben gegenüber. Dem Trend in Österreich folgend (siehe Kapitel 3.7) stellen die Vier- und Fünfsternebetriebe den Großteil der Betten mit 43%, gefolgt von den Dreisternbetrieben mit 23% und den Ein- und Zweisternbetrieben mit 12%. Der Rest der Betten verteilt sich auf private und sonstige Beherbergungsbetriebe. (Stadt Graz, 2013, S. 13)

Ebenso spiegelt die Aufteilung der Nächtigungen auf die verschiedenen Qualitätskategorien die Situation in Österreich wider. Die Vier- und Fünfsternebetriebe können mehr als die Hälfte (52%) der Touristenübernachtungen verbuchen, während in Dreisternbetrieben die Übernachtungszahlen mit 24% und in Ein- und Zweisternbetrieben mit 11% deutlich geringer ausfallen. (Stadt Graz, 2013, S. 16)

Höherklassifizierte Hotels erreichen auch in Graz eine deutlich bessere Auslastung. Vier- und Fünfsternebetriebe hatten im Jahr 2012 eine Auslastung von 46%, Dreisternbetriebe von 40% und Ein- und Zweisternbetriebe von 34%. (Stadt Graz, 2013, S. 13, 16)<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> gerechnet in Nächtigungen

<sup>32</sup> Selbstberechnung nach der Formel (Bettenbestand x 365 bzw. 366)/Nächtigungen um Vergleichbarkeit zu österreichweiten Werten zu erhalten.

Der Trend zum Qualitätstourismus ist auch in Graz deutlich spürbar, jedoch ist gleichzeitig ein Trend zu günstigeren Unterkünften der niedrigeren Qualitätskategorien zu erkennen. Die Anzahl der Vier- und Fünfsternebetriebe ist seit 2004<sup>33</sup> von 18 auf 20 gestiegen, jene der Dreisternebetriebe blieb unverändert bei 33 und die Anzahl der Ein- und Zweisternebetriebe ist von 17 auf 15 gesunken. Auch die Anzahl der Betten hat sich dementsprechend verändert. In der Vier- und Fünfsternehotellerie gab es ein Plus von 25% Betten, in der mittleren Kategorie eine leichte Steigerung um 6% und in der Ein- und Zweisternehotellerie ein Minus von 12%. Interessant ist jedoch die Entwicklung der Übernachtungen. Die gehobene Hotellerie konnte um fast die Hälfte (49%) mehr Nächtigungen als 2004 verzeichnen, während im selben Zeitraum die Zahl der Nächtigungen in den Dreisternebetrieben annähernd konstant blieb (+0,3). Die Zahl der Nächtigungen in der Ein- und Zweisternehotellerie konnte jedoch einen Zuwachs von 66% verzeichnen. Dementsprechend konnte die Auslastung sowohl in der Vier- und Fünfsternehotellerie (+7%), als auch in der Ein- und Zweisternehotellerie (+15%) deutlich gegenüber 2004 gesteigert werden. Die mittlere Qualitätskategorie musste hingegen Einbußen (-2%) in der Auslastung hinnehmen. (Stadt Graz, 2013, S. 13, 17)

Zimmermann & Hammer (2013) teilen Österreich in ihrer Studie in 100 Tourismusdestinationen und beurteilen diese nach ihrer Standortattraktivität für zukünftige Hotelprojekte. Kriterien für die Standortbeurteilung sind der herrschende Wettbewerb (Wettbewerbsintensität, Bettenauslastung, Dynamik der Bettenauslastung), die Nachfrageentwicklung (Entwicklung des Marktanteils, Veränderung und Dynamik der Nächtigungen), die Saisonalität (Ausgewogenheit der Saisonen und Dynamik der Saisonalität) und schließlich das Quellgebiet der touristischen Nachfrage (Inländeranteil und Dynamik von eben diesem). In dieser Wertung erreicht der Großraum Graz 7,37 von 10 möglichen Punkten und liegt damit auf Platz fünf der österreichischen Feriendestinationen.

---

<sup>33</sup> Das Jahr 2004 wurde gewählt, da 2003 Graz Kulturhauptstadt Europas war und daher das Zahlenmaterial nicht repräsentativ erscheint

## 4 CSR in der Hotellerie

### 4.1 Nachhaltiger Tourismus

Der Tourismus ist durch eine duale, wechselseitig beeinflussende Beziehung zur Nachhaltigkeit gekennzeichnet. Auf der einen Seite ist er zu einem großen Teil von der Qualität der Umwelt, Kultur und des sozialen Umfelds abhängig, andererseits nimmt er jedoch massiven Einfluss auf seine Umgebung. Neben positiven Einflüssen ökologischer, ökonomischer, sozialer und kultureller Natur, wie der Schaffung von Arbeitsplätzen oder der Erhaltung des regionalen Kulturguts, treten jedoch auch als negativ zu beurteilender Folgen auf (siehe Kapitel 4.3 und 0). (Bohdanowicz & Martinac, 2003, S. 5; Lund-Durlacher, 2012, S. 559; Europäische Kommission, 2003, S. 5)

Der Zusammenhang und die Wechselwirkungen zwischen Tourismus und seiner Umgebung und deren Auswirkungen sind von verschiedenen Faktoren, insbesondere von der Art der touristischen Nutzung, abhängig. Die grundsätzliche Heterogenität des Tourismus macht eine Generalisierung aber nahezu unmöglich. Erschwerend kommt hinzu, dass sich eine Unterscheidung zwischen den Auswirkungen des Tourismus und jenen des alltäglichen nichttouristischen Lebens schwierig gestaltet, insbesondere im Städtetourismus, wo besonders viele Angebote und Einrichtungen nicht für die exklusive touristische, sondern für die Nutzung durch die Allgemeinheit bereitgestellt werden. (Shaw & Williams, 2002, S. 244, S. 297ff)

Aufbauend auf der Nachhaltigkeitsbewegung der 1980er und mit der gleichzeitigen rasanten Entwicklung des Tourismus zu dieser Zeit entwickelte sich auch der Begriff des nachhaltigen Tourismus, der – gemäß der allgemeinen Nachhaltigkeitsdefinitionen – eine Ausgeglichenheit zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten anstrebt (Levy & Duverger, 2010, S. 3).

Die Bedeutung der Balance der drei Säulen der Nachhaltigkeit wird auch von der Europäischen Kommission (2003, S. 6) betont, die in diesem Zusammenhang Nachhaltigkeit im Tourismus als „[...] *geschäftlichen und wirtschaftlichen Erfolg, Schutz, Erhaltung und Entwicklung der Umwelt sowie Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Kulturgut – drei miteinander verknüpfte Aspekte.*“ definiert.

Wie die Europäische Kommission (2003, S. 5f) misst auch die *Welttourismusorganisation* (UNWTO<sup>34</sup>) verantwortlichem Tourismus eine tragende Rolle in der

---

<sup>34</sup> URL: <http://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unresolutiona-res-56-2122001.pdf>  
[30.03.2014]

nachhaltigen Entwicklung bei. Dieser könne der Armutsbekämpfung und der Steigerung der allgemeinen gesellschaftlichen Wohlfahrt dienen und sei ein mächtiges Instrument zur Sicherstellung und Förderung der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung, der internationalen Verständigung, des Friedens und der weltweiten Prosperität.

Zu den Kernelementen des nachhaltigen Tourismus zählen nach Lund-Durlacher (2012, S. 559) neben der Erhaltung der Intaktheit und Schönheit der Naturlandschaften, die Förderung des kulturellen Erbes, der Kontakt zu fremden Kulturen und der Erhalt einer guten Infrastruktur.

Im alle zwei Jahre erscheinenden *Travel & Tourism Competitiveness Index* des *World Economic Forums* (2013, S. XIII, 96f) rangiert Österreich unter 140 erhobenen Ländern weltweit auf Rang drei hinter der Schweiz und Deutschland. Dem Ranking liegt eine umfassende Analyse der Entwicklungsmöglichkeiten des Tourismus in den verschiedenen Ländern zugrunde und stellt ein Indikator für die Attraktivität der Destinationen dar.

Als eine von 14 Säulen dieser Beurteilung wird die ökologische Nachhaltigkeit bewertet, bei der Österreich den weltweit sechsten Platz belegt. Besonders gut beurteilt wird die Strenge von Umweltauflagen (Platz 4) und deren Durchsetzung (Platz 7), ebenso wie die allgemeine Integration von Nachhaltigkeit in der nationalen Tourismusbranche (Platz 10). Bei der Beurteilung der Qualität der Umwelt liegt Österreich auf dem 1. Platz.

Die erreichten Einzelplatzierungen sowie die Gesamtplatzierung in diesem umfassenden Ranking attestieren Österreichs Tourismus eine ausgezeichnete Wettbewerbsfähigkeit. Dies bietet dem heimischen Tourismus eine hervorragende Ausgangslage, sich in diesen Bereichen weiter zu profilieren (Österreich Werbung, 2012, S. 3).

Das Positionspapier der Österreich Werbung (2012, S. 2) „Nachhaltigkeit im Tourismus“ betont die Wichtigkeit der nachhaltigen Entwicklung des österreichischen Tourismus, um langfristig erfolgreich am Markt bestehen zu können und gleichzeitig die Lebensqualität zu erhöhen.

Veranschaulicht wird die Entwicklung zu einer nachhaltigen Tourismusstrategie in Form einer Pyramide, deren Anforderungen nach oben hin immer spezifischer werden (siehe Abbildung 26). Die Basis bilden die grundlegenden Anforderungen des Dreisäulenmodells. Nachhaltige touristische Leistungen müssen unter Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte erbracht werden. Die mittlere Stufe der Pyramide fordert die Sichtbar- und Wahrnehmbarkeit der Nachhaltigkeit durch deren Integration in das Kerngeschäft des Unternehmens. Dazu zählen neben dem „Leben“ des Nachhaltigkeitsgedankens im Unternehmen, dem Einsatz nachhaltiger Materialien und der nachhaltigen Unternehmensführung auch die entsprechende Kommunikation nach außen und innen. Die Spitze der Pyramide bildet die Verfolgung von Visionen in den Handlungsbereichen Technologie, Regionalität und Identitätskultur, sowie Gastgeber-

Gast-Beziehungen. Ziel ist hier die Schaffung außergewöhnlicher nachhaltiger Exzellenz. (Österreich Werbung, 2012, S. 4-11)

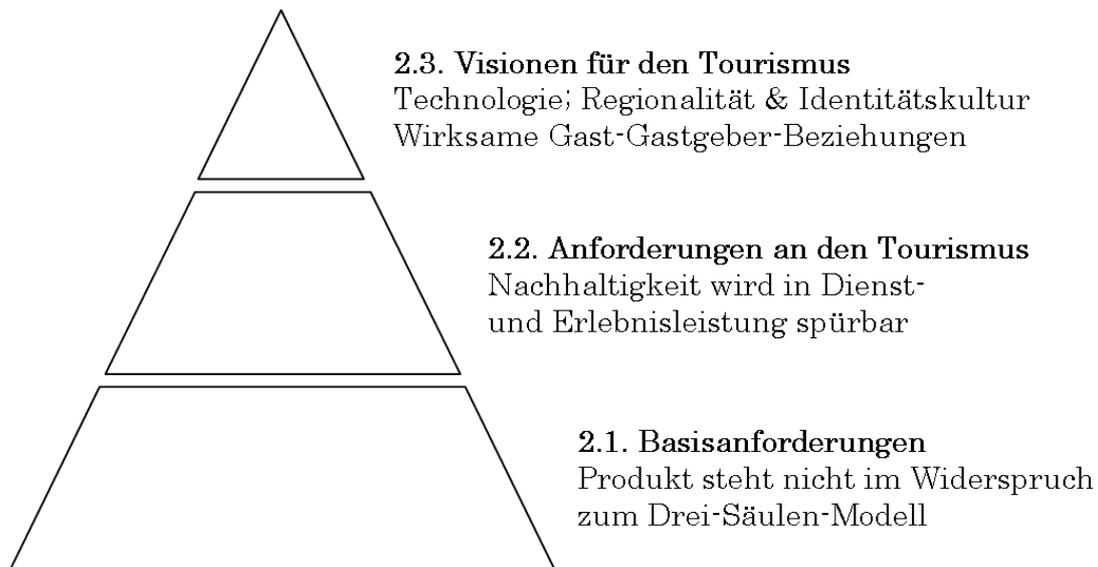


Abbildung 26: Nachhaltigkeitspyramide im Tourismus (vgl. Österreich Werbung, 2012, S. 4)

## 4.2 CSR in der Hotellerie

Das Interesse verschiedener Anspruchsgruppen – wie MitarbeiterInnen, Kunden, Lieferanten oder der Öffentlichkeit – an den Aktivitäten von Unternehmen ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Diese wollen wissen, wer hinter einer Marke steht, welche Visionen ein Unternehmen hat, welche Produkte eingekauft werden, welche Qualität geboten oder wie mit MitarbeiterInnen umgegangen wird. Obwohl ursprünglich andere Unternehmen, vorwiegend jene der Industrie im Fokus des Interesses standen, hat diese Entwicklung auch vor der Hotellerie nicht halt gemacht. (de Grosbois, 2012, S. 896ff)

Ende der 1990er Jahre begannen erste Hotels – vorwiegend große international agierende Hotelketten – diverse CSR-Aktivitäten in ihre Unternehmensstrategie zu integrieren und diese auch zu kommunizieren (Lund-Durlacher, 2012, S. 562). Inzwischen ist eine Vielzahl an CSR-Maßnahmen – wie etwa die Weiterverwendung von Handtüchern durch den Gast – in der Hotellerie sehr verbreitet und gehört quasi zum Standard (Levy & Park, 2011, 1). Es ist allerdings festzustellen, dass sich die CSR-Aktivitäten der Hotelbranche zum größten Teil auf ökologische Maßnahmen beschränken (Levy & Duverger, 2010, S. 2).

Vorwiegend die großen Hotelketten kommunizieren ihre Verantwortungsübernahme auch sehr ausführlich über unterschiedliche Kanäle. De Grosbois (2012, S. 903) untersuchte die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hotels und kam zu

dem Ergebnis, dass 109 der 150 größten Hotelketten zumindest zu einem von fünf untersuchten CSR-Handlungsfelder (Umwelt, Arbeitsbedingungen, Diversität und Barrierefreiheit, gesellschaftliche Wohlfahrt und wirtschaftliche Prosperität) Bericht erstatten. Zu den wichtigsten Kommunikationskanälen zählen downloadbare CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte, eine eigene CSR-Sektion auf der Website oder die lockere Einbindung von Nachhaltigkeitsinformationen in die Unternehmenshomepage.

De Grosbois stellt allerdings auch fest, dass in den Berichten hauptsächlich Erkenntnisse zu nachhaltigen Zielen kommuniziert werden, jedoch bedeutend weniger Informationen über gesetzte Maßnahmen und Programme zur Zielerreichung sowie über den tatsächlichen Grad der Umsetzung dieser Ziele zur Verfügung gestellt werden.

Die Bedeutung des Themas für die Branche zeigt sich auch an der Veröffentlichung verschiedener zielgruppenspezifischer Leitfäden und Broschüren zum Thema CSR, insbesondere durch das *BMWFJ*, wie etwa dem „Ethikkodex Tourismuswirtschaft“<sup>35</sup>, dem „Ethikkodex Hotel und Gastronomie“<sup>36</sup> oder der CSR-Broschüre „Erfolgreich mit Corporate Social Responsibility – Ein Leitfaden für den Tourismus“<sup>37</sup> (BMWFJ, 2013, S. 49). Auch der von der *Wirtschaftskammer Österreich* und der österreichischen Gastronomie- und Hotelleriezeitung *ÖGZ* ausgeschriebene Sterneaward, der 2013 das Thema „Nachhaltigkeit – der Mensch im Mittelpunkt“ und im Jahr darauf „Ausbildung – im Mittelpunkt der Mitarbeiter [sic!]“<sup>38</sup> trug, verdeutlicht die Aktualität des Themas für die Hotellerie (Fachverband Hotellerie, 2013, S. 4, S. 16).

### 4.3 Einflüsse von Hotels auf die Umwelt

Obwohl Hotels nur etwa 4 bis 5 Prozent der Gebäudestruktur eines Landes ausmachen, beherbergen sie 40-50% der nationalen und internationalen Touristen dieses Landes. In Österreich entfallen mit 82 Mio. Nächtigungen pro Jahr sogar rund 65% aller touristischen Übernachtungen auf knapp 13.000<sup>39</sup> Hotelbetriebe (Statistik Austria, 2013, S. 31).

Die Hotellerie präsentiert sich grundsätzlich als sehr ressourcenintensive Branche. Um der Nachfrage und dem Wunsch der Gäste nach Komfort und diversen

<sup>35</sup> URL: [http://www.bmwf.gv.at/Tourismus/TourismusstudienUndPublikationen/Documents/Ethikkodex\\_TOURISMUSWIRTSCHAFT.pdf](http://www.bmwf.gv.at/Tourismus/TourismusstudienUndPublikationen/Documents/Ethikkodex_TOURISMUSWIRTSCHAFT.pdf) [14.03.2014]

<sup>36</sup> URL: [http://www.bmwf.gv.at/Tourismus/TourismusstudienUndPublikationen/Documents/Ethikkodex\\_HOTEL.pdf](http://www.bmwf.gv.at/Tourismus/TourismusstudienUndPublikationen/Documents/Ethikkodex_HOTEL.pdf) [14.03.2014]

<sup>37</sup> URL: [http://www.bmwf.gv.at/Tourismus/TourismuspolitischeAktivitaeten/Documents/120328\\_CSR\\_Leitfaden\\_06\\_WEB.pdf](http://www.bmwf.gv.at/Tourismus/TourismuspolitischeAktivitaeten/Documents/120328_CSR_Leitfaden_06_WEB.pdf) [14.02.2014]

<sup>38</sup> URL: <http://www.gast.at/sterne-award-2014-fuer-mitarbeiterausbildung-verliehen-130743.html> [25.03.2014]

<sup>39</sup> Anzahl der Betriebe

Annehmlichkeiten in entsprechender Qualität nachzukommen, bedingen die unterschiedlichen Leistungen der Hotelindustrie einen massiven Verbrauch von Ressourcen wie Energie, Wasser, Nahrungsmitteln und anderer kurzlebiger, nichtlagerbarer Konsumgüter.

Die Effizienz der Nutzung durch den Endbenutzer der unterschiedlichen Ressourcen ist gerade in Hotels häufig besonders schlecht und die daraus entstehenden Umwelteinflüsse sind stärker als in anderen Gebäuden ähnlicher Größe. Unter Ausklammerung von Krankenhäusern haben Hotels von allen Geschäfts- und Dienstleistungsgebäuden sogar die stärksten negativen Auswirkungen auf die Umwelt. (Bohdanowicz & Martinac, 2003, S. 1)

Diese Ressourcenintensität zeigt auch ein Report der Hotelkette *Accor* (2011a, S. 12, S. 17), der einen durchschnittlichen Primärenergiebedarf von 600kWh pro Jahr je m<sup>2</sup> Hotelfläche ausweist. Das ist rund die dreifache Menge als für Wohngebäude<sup>40</sup> angenommen wird. Der Einfluss auf die Umwelt der gesamten Hotelkette *Accor* ist vergleichbar mit dem einer Stadt von etwa der Größe von Graz. Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick über den weltweiten Umwelteinfluss der Hotelkette *Accor* und eine Umrechnung dieser Werte auf europäische Durchschnittshaushalte.

3 180 Tonnen PO <sub>4</sub> <sup>3-</sup> -Äquivalent	→	455 000 Einwohner
455 Mio. m <sup>3</sup> Wasserverbrauch	→	438 000 Einwohner
3,66 Mio. Tonnen CO <sub>2</sub> -Äquivalent	→	394 000 Einwohner
18,2 TWh Energieverbrauch	→	386 000 Einwohner
1,25 Mio. Tonnen Müll	→	204 000 Einwohner

Die Heterogenität und der Facettenreichtum der Hotellerie macht eine Generalisierung der Umwelteinflüsse von Hotels nahezu unmöglich. Jedes einzelne verwendete Element eines Hotels hat ganz bestimmte qualitative und quantitativen Einflüsse auf die Umwelt, abhängig davon, wie und wo es produziert und wie es ins Hotel transportiert wurde, wie und in welchem Ausmaß es verwendet wird und wie es entsorgt wird. Des Weiteren können Umwelteinflüsse nach der Größe von einzelnen Einheiten oder des gesamten Hotels, der Art und dem Umfang der Dienstleistung oder der Verortung des Hotels differieren. (APAT, 2002, S. 30)

In einer Studie der italienischen *Agency for Environmental Protection and Technical Services* (APAT) wurden in Anbetracht ebengenannter Schwierigkeiten und des Fehlens von vergleichbarem und objektivem Datenmaterial verschiedene regionale und supranationale Eco-Labels<sup>41</sup> analysiert. Die in den Labels festgelegten Kriterien wurden daraufhin den elf Umweltaspekten zugeordnet, die im Anhang I der *Verordnung (EG) Nr. 1980/2000* gelistet werden.

<sup>40</sup> als Standardverbrauch werden 200kWh/m<sup>2</sup> p. a. angegeben (Accor, 2011a, S. 5, S. 12)

<sup>41</sup> darunter auch das Österreichische Umweltzeichen

Abbildung 27 zeigt die elf Umweltaspekte und die Anzahl der ihnen zuordenbaren Kriterien der Eco-Labels. Abfallverringerung, Energieeinsparungen und das Management natürlicher Ressourcen sind besonders bedeutende ökologische Handlungsfelder für die Hotellerie.

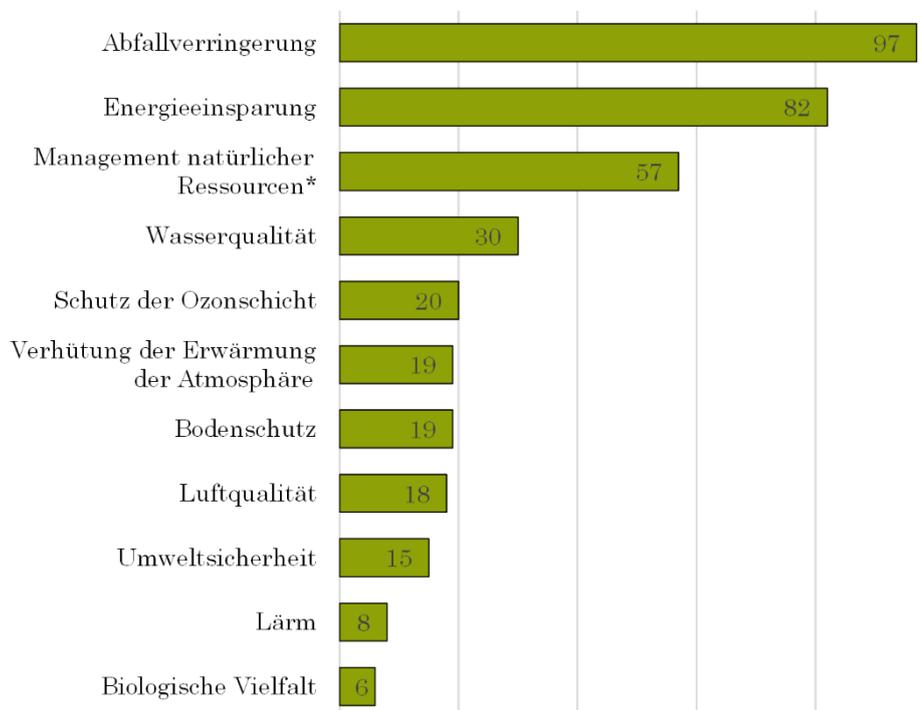


Abbildung 27: Ökologische Handlungsfelder für die Hotellerie (vgl. APAT (2002, S. 34) und Verordnung (EG) Nr. 1980/2000)<sup>42</sup>

Ähnliche Handlungsfelder von Hotels beschreiben Mattera & Melgarejo (2012, S. 41) und de Grosbois (2012, S. 898). Sie zählen zu den wichtigsten Umwelt-Problemfeldern (ohne Reihung) den Wasserverbrauch, das Abwassermanagement, den Energieverbrauch, die Müllproduktion, die Verwendung von Chemikalien, die Luftverschmutzung, den Einfluss auf den Klimawandel, den Verlust der Biodiversität sowie Lärmproduktion.

## 4.4 Ökonomische, soziale und kulturelle Einflüsse von Hotels

Verschiedene Studien<sup>43</sup> weisen neben den Umwelteinflüssen auf eine Vielzahl von Einflüssen des Tourismus auf ökonomischer, sozialer und kultureller Ebene hin.

<sup>42</sup> Der mit Stern gekennzeichnete Umweltaspekt wird in der Verordnung (EG) Nr. 1980/20 „Bewirtschaftung der Erwärmung der Atmosphäre“ genannt. In der Grafik der APAT (2002, S. 34) wird an dieser Stelle von „Management of natural resources“ gesprochen, was übersetzt übernommen wurde.

<sup>43</sup> für eine Übersicht siehe: Deery et al. (2012, S. 68f)

Hiervon besonders betroffen ist die lokale Bevölkerung in touristisch erschlossenen Regionen. Diese stellen für Tourismusunternehmen eine wichtige und einflussreiche Anspruchsgruppe. (vgl. Kim et al., 2013, S. 528f)

Aus der ökonomischen Perspektive betrachtet, werden die Einflüsse des Tourismus zumeist positiv wahrgenommen. Studien belegen unter anderem eine Steigerung des allgemeinen Lebensstandards, verstärkte Investitionen in die Region, sowie eine erhöhte Geschäftstätigkeit, die auch eine Mehrzahl an Arbeitsplätzen mit sich bringt.

Jedoch können auch als negativ zu beurteilende Auswirkungen festgestellt werden. Zu diesen zählen neben einer möglichen Erhöhung der kommunalen Steuern, Preissteigerungen bei Waren und Dienstleistungen, Grundstücken, Immobilien sowie Mieten.

Beispiele für soziale Auswirkungen von erhöhten Tourismusaufkommen sind überfüllte Plätze und Einrichtungen, Verkehrs- und Parkplatzprobleme sowie erhöhtes Lärmaufkommen. Weitere negative Einflüsse können ein Ansteigen der allgemeinen Kriminalität, der Drogenproblematik, des Glücksspiels oder der Prostitution sein.

Jedoch können auch positive Auswirkungen auf sozialer Ebene wie eine Verbesserung und der Ausbau bestimmter Einrichtungen, Anlagen und der allgemeinen Infrastruktur festgestellt werden. Als Beispiele können hier Parks, Straßen, Parkplätze, Einkaufs-, Erholungs- und Kultureinrichtungen genannt werden.

Aus kultureller Perspektive betrachtet wird teilweise von einer Entwurzelung und Ausbeutung der regionalen Kultur gesprochen. Andere Studien beobachteten umgekehrt eine Wiederbelebung und Erhaltung von Traditionen und Bräuchen. Die Wahrnehmung der Art und Intensität kultureller Auswirkungen des Tourismus durch die Bevölkerung hängt stark von deren Umgang und Einstellung zum Tourismus ab. (vgl. Kim et al., 2013, S. 528; Deery et al. 2012, S. 68f)

CSR-Aktivitäten in der Hotellerie fokussieren sich zum Großteil auf Umweltschutzmaßnahmen. Ganzheitliche CSR-Ansätze für die Hotellerie sind jedoch auch aus wissenschaftlicher Sicht eher rar. Der Fokus liegt – wie in der Praxis – auf der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit. (vgl. Garay & Font, 2012, S. 330; Levy & Duverger, 2010, S. 3)

Garay & Font (2012, S. 333) untersuchten von der Beherbergungsindustrie gesetzte CSR-Maßnahmen und konnten unter anderem die folgenden ökonomische, sozialen und kulturellen Maßnahmen identifizieren:

- Unterstützung der lokalen Entwicklung und Erhaltung des kulturellen und sozialen Erbes
- Förderung der lokalen Sprache
- Maßnahmen zur Geschlechtergerechtigkeit
- Kooperationen mit Sozialprojekten
- Maßnahmen für Personen mit eingeschränkter Mobilität
- Maßnahmen zur Förderung einer ausgewogenen Work-Life-Balance
- Einkauf lokaler Produkte

- Anstellung von MitarbeiterInnen aus der Region
- Zusammenarbeit mit lokal agierenden Lieferanten
- Bezahlung von überdurchschnittlichen Löhnen

Für Beherbergungsbetriebe wie Hotels ist es wichtig anzuerkennen, dass der Tourismus nicht nur Wechselwirkungen auf ökologischer, sondern auch auf sozialer, wirtschaftlicher und kultureller Ebene hat. Die angeführten Auswirkungen des Tourismus können in diesem Sinn als Handlungsfelder der Hotellerie betrachtet werden. (vgl. Deery et al., 2012, S. 64ff)

## 4.5 Business Case für CSR in der Hotellerie

Die fast schon als klassisch zu bezeichnende Untersuchung des Business Case für CSR wird in der Wissenschaft nur von einer Handvoll Studien für die Hotellerie getragen (Kang et al., 2010, 72). Während branchenübergreifende Untersuchungen keine konsistenten Zusammenhänge finden konnten, gibt es in der jüngeren wissenschaftlichen Literatur zu CSR einige Studien, die signifikant positive Zusammenhänge zwischen CSP und CFP für die Hotellerie feststellen konnten. So konnten beispielsweise Rodríguez und Cruz (2007, S. 836) einen positiven Einfluss von CSR-Aktivitäten auf die Kapitalrendite (ROA) und Lee und Heo (2009, S. 637) sowie Kang et al. (2010) einen positiven Zusammenhang zwischen CSP und Firmenwert feststellen. (vgl. Garay & Font, 2012, S. 331)

Diesen positiven Zusammenhang bestätigen auch Lee & Park (2009, S. 110). Diese konnten in ihrer Studie sowohl eine Steigerung des Firmenwerts als auch der Profitabilität durch gesteigertes CSR-Engagement feststellen. Der Firmenwert reflektiert die Haltung des Markts zum Unternehmen, berücksichtigt die vergangene, die gegenwärtige und die erwartete zukünftige Performance des Unternehmens und stellt die langfristige Wertentwicklung dar. Die Profitabilität ist die kurzfristige Perspektive, die nur die Finanzzahlen des vorhergehenden Jahresabschlusses betrachtet.

Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass sich CSR nicht nur auf die finanzielle Performance und den Firmenwert positiv auswirkt, sondern, dass sich diese beiden Werte auch umgekehrt wiederum auf die CSP positiv auswirken. Diese Erkenntnis sollte ManagerInnen und Führungskräften aber nicht dazu verleiten, in CSR „blind“ zu investieren und auf finanzielle Erfolge zu „warten“. Vielmehr sollte in Form einer integrierten Business-Strategie nach der simultanen Steigerung der CSP und der finanziellen Profitabilität getrachtet werden, um maximalen Nutzen für das Unternehmen und die Gesellschaft zu generieren. (Lee & Park, 2009, S 110f)

Inoue und Lee (2011) kategorisierten CSR-Aktivitäten in fünf Dimensionen (siehe KLD-Handlungsfelder in Kapitel 4.6) und untersuchten deren Einfluss auf das

wirtschaftliche Ergebnis. Sie konnten feststellen, dass alle Dimensionen positive Effekte auf die CFP aufweisen, aber die Dimension auf unterschiedliche Art und Weise wirkten. Einige bewirkten eine Steigerung des Firmenwerts andere kurzfristige finanzielle Erfolge.

Es wird angenommen, dass CSR bzw. CSP nicht direkt auf den Finanzerfolg wirkt sondern über verschiedene als Mittler dienende Einflussgrößen (Lee & Heo, 2009, S. 635). Studien konnten unterschiedliche interne sowie externe Vorteile von CSR-Programmen in der Hotellerie nachweisen, die sich in weiterer Folge direkt oder indirekt auf die wirtschaftliche Performance auswirken können.

Die Messung von CSP und der damit verbundenen Kennzahlen können genutzt werden, um leicht und effektiv Kostentreiber zu identifizieren. So können Kosteneinsparungen (z. B. Eco-Savings) erzielt werden, die direkte Auswirkungen auf die Profitabilität und die Wettbewerbsfähigkeit mit sich bringen und gleichzeitig Nutzen für die Gesellschaft stiften. (Tsai et al., 2010, S. 396)

Während solche Kosteneinsparungen auf der operationalen Seite oft schnelle kurz- und mittelfristige Gewinne ermöglichen, wirken CSR-Maßnahmen, die auf der organisatorischen Ebene gesetzt werden, eher langfristig.

Auswirkungen organisatorischer CSR-Aktivitäten sind beispielsweise die Steigerung der Effizienz in verschiedensten Bereichen des Unternehmens, die Steigerung der Produktqualität, die Erzielung eines höheren Marktanteils in bestehenden oder die Erschließung und der Zugang zu neuen Märkten. Eine bessere Positionierung in Nachhaltigkeitsratings und verbesserte Stakeholder-Beziehungen können den Zugang zu Finanzierungen erleichtern und dem Unternehmen die *Licence to Operate* erteilen. (Garay & Font, 2012)

Lee und Heo (2009, S. 637) konnten einen positiven Zusammenhang von CSR und Kundenzufriedenheit feststellen. Zufriedene Kunden suchen das Hotel mit erhöhter Wahrscheinlichkeit erneut auf und so kann CSR auch als ein Instrument der Kundenbindung angesehen werden.

Andere Studien zeigen, dass CSR-Engagement die Motivation, die Bindung und die Loyalität der MitarbeiterInnen steigern kann (Lee & Heo, 2009; Lee & Park, 2009). Dies kann positive Auswirkungen auf die Produktivität haben. Zudem fördern zufriedene MitarbeiterInnen auch die Zufriedenheit der Hotelgäste und damit wiederum die Kundenbindung. (Kucukusta et al., 2013, S. 21)

## 4.6 Hotelspezifische Handlungsfelder für CSR

Grundsätzlich gelten dieselben allgemeinen Handlungsfelder für CSR wie in Kapitel 2.6.4 beschrieben, jedoch existieren einige hotel- bzw. tourismusspezifische Handlungsfelder, denen besondere Bedeutung zufällt.

Die *Tourism Sustainability Group* (2007), eine von der *Europäischen Kommission* 2004 ins Leben gerufene Institution, definiert acht Herausforderungen, die zur Sicherung des nachhaltigen Tourismus zu bewältigen sind. Diese können als Haupthandlungsfelder der CSR für Tourismusunternehmen interpretiert werden. (Lund-Durlacher, 2012, S. 559f)

- Reduzierung der Saisonalität der touristischen Nachfrage
- Auseinandersetzung mit den Auswirkungen des touristischen Verkehrs
- Verbesserung der Qualität touristischer Arbeitsplätze
- Erhaltung und Verbesserung der gesellschaftlichen Wohlfahrt und der Lebensqualität im Angesicht des Wandels
- Minimierung des Ressourcenverbrauchs und der Müllproduktion
- Erhaltung und Inwertsetzung des Natur- und Kulturerbes
- Gewährleistung eines „Urlaubs für alle“
- Instrumentalisierung des Tourismus für ein globale nachhaltige Entwicklung

Der Leitfaden für Tourismusunternehmen „Erfolgreich mit Corporate Social Responsibility“ des BMWFJ (2012, S. 10) definiert sechs tourismusspezifische Handlungsfelder für Tourismusunternehmen und ergänzt diese mit beispielhaften Aktivitäten:

- Umwelt
  - effizienter Einsatz von Energie und anderen Ressourcen
  - verantwortungsvoller Umgang mit Abfall und Abwässern
  - klimaschonende Mobilität
  - Erhaltung der Biodiversität
  - Auswahl der Lieferanten nach ökologischen und sozialen Kriterien
- MitarbeiterInnen
  - Einhaltung der Menschenrechte
  - faire Arbeitsbedingungen
  - Verbot der Kinderarbeit
  - Schutz von Kinder vor sexueller Ausbeutung
- Gäste
  - transparente und ehrliche Informationen
  - systematische Erhebung der Kundenzufriedenheit
- Partnerbetriebe/Zulieferer
  - Einforderung von sozialen und ökologischen Mindeststandards bei Geschäftspartnern und Lieferanten
- Region
  - Einkauf regionaler Produkte
  - Beauftragung lokaler Dienstleister
  - MitarbeiterInnen aus der Region
  - sorgsamer, nachhaltiger Umgang mit regionalen Ressourcen und Schutz der Umwelt
- Gesellschaft

- grundsätzliche Gleichbehandlung aller Menschen
- Gewährleistung von Barrierefreiheit für Menschen mit Behinderung und alte Menschen

Fünf hotelspezifische Handlungsfelder liefern Holcomb et al. (2007, S. 464), die von Hotels gesetzte und kommunizierte Aktivitäten klassifizierten und fünf Dimensionen zuordneten:

- Gesellschaft
- Umwelt
- Markt
- Visionen und Werte
- MitarbeiterInnen

Inoue und Lee (2011, S. 792) schlagen für die Verwendung in tourismusbezogenen Industrien die auf den Handlungsfeldern von Clarkson (1995) aufbauenden und in wissenschaftlichen Studien häufig verwendeten KLD-Kategorien vor:

- Beziehungen zu MitarbeiterInnen
- Produktqualität (als Proxy für Kunden-Beziehungen)
- Beziehungen zur Gesellschaft
- Umwelt-Themen
- Diversitäts-Themen (als Proxy für Minderheiten und Gleichberechtigung)

Sieben weitere mögliche Handlungsfelder liefert die Hotelkette Accor in seinem Programm „Planet 21“ (siehe Kapitel 4.8.2).

Die Vielzahl an Definitionen zeigt auch hier, dass die Angabe universal gültiger Handlungsfelder nicht möglich ist (Hansen & Schrader, 2005, S. 377). Vielmehr hat jedes nachhaltig agierende Unternehmen im intensiven Dialog mit den Stakeholdern und anhand einer umfassenden Analyse seine unternehmensspezifischen Handlungsfelder zu identifizieren, die an dem Geschäftsmodell und den Kernkompetenzen ausgerichtet sind. Die angegebenen Handlungsfelder können jedoch als Ausgangspunkt für eine Bestimmung der individuellen Handlungsfelder herangezogen werden.

## 4.7 CSR in der Privathotellerie

Es wird allgemein angenommen, dass Tourismus- und Hotelvereinigungen – und damit auch Hotelketten – recht großen Einfluss auf das Umweltbewusstsein ihrer einzelnen Mitglieder haben. Ein großer Teil dieser Organisationen hat auch eigene Umweltschutzstrategien und unterstützt seine Mitglieder in der Umsetzung.

Einige große, hauptsächlich internationale Hotelketten haben in den letzten Jahren CSR-Strategien entwickelt und erfolgreich umgesetzt (z. B. *Accor*, *Hilton*,

*Best Western*, aber auch kleinere Hotelketten wie *A&O* bzw. Zusammenschlüsse wie *Bio Hotels*<sup>44</sup>). Durch den Aufbau auf bereits bestehende (Umwelt-)Managementsysteme und eine grundsätzlich höhere Innovationsbereitschaft sollte es der Kettenhotellerie leichter möglich sein, CSR-Maßnahmen strategisch zu integrieren (vgl. Loew & Braun, 2006, S. 17; Orfila-Sintes et al., 2005, 864). (Bohdanowicz & Martinac, 2003, S. 4)

In kleineren Tourismusunternehmen scheint die Implementierung von nachhaltigen Strategien verstärkt vom persönlichen Interesse und der Überzeugung des Eigentümers abzuhängen (Tourism Sustainability Group, 2007, S. 4f).

Gerade KMUs, im Besonderen eigentümergeführte und Familienunternehmen, tätigen in ihrer alltäglichen Arbeitspraxis – wenn auch nicht strategisch und bewusst eingesetzt – oft ganz selbstverständlich Aktivitäten, die als einzelne CSR-Teilaktivitäten bezeichnet werden können. KMUs sind häufig regional in die sie umgebende Gesellschaft sehr stark eingebunden. Sie sind mit den Problemen und Bedürfnissen der Bevölkerung vor Ort vertraut und pflegen ganz selbstverständlich einen fairen und ehrlichen Umgang mit Kunden, MitarbeiterInnen, Partnern und anderen Stakeholdern. Auch in wirtschaftlicher Hinsicht sind KMUs häufig nachhaltigkeitsorientiert, denn die Absicherung des langfristigen Bestehens des Unternehmens steht häufig im Mittelpunkt des Interesses. (Schneider, 2012, S. 583f)

Doch die Umsetzung von CSR im Sinne eines ganzheitlichen Managementsystems ist in KMUs nur selten zu finden.

Als größtes Hindernis für die Implementierung einer ganzheitlichen CSR-Strategie werden hauptsächlich fehlende Ressourcen in personeller, finanzieller und zeitlicher Hinsicht angenommen. Besonders die von den Unternehmern befürchteten hohen Kosten lassen KMUs häufig vor der Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie zurückschrecken. Hinzu kommt, dass KMUs nur selten mit Managementkonzepten vertraut sind, diesen eine gewisse Skepsis entgegenbringen und deren Nutzen anzweifeln und unterschätzen.

Die Folge sind ungerichtete, intuitive und spontane Entscheidungen an Stelle einer strategischen, ganzheitlichen Planung, die sich an den Kernkompetenzen und dem Geschäftsmodell orientiert. Gleichzeitig verhindert der fehlende zielgerichtete Dialog mit Stakeholdern das rechtzeitige Erkennen von Chancen sowie Risiken. Die grundsätzliche höhere existentielle Verwundbarkeit von KMUs bewirkt oft einen Aufschub von notwendigen Neuerungen und eine Nichtberücksichtigung großer Trends. (Schneider, 2012, S. 584ff)

Nachhaltige Managementkonzepte sind zumeist für Großunternehmen konzipiert und werden für KMUs als unzureichend angepasste, „abgespeckte“ Variante von Unternehmensberatern angeboten. Es ist daher notwendig, KMUs einfache, günstige und unbürokratische CSR-Instrumente an die Hand zu geben, die bei

<sup>44</sup> siehe: URL: <http://www.biohotels.info/de/ueber-uns/verein/philosophie/> [28.03.2014]

den spezifischen Stärken von KMUs ansetzen und auf diesen aufbauen. (Schneider, 2012, S. 586)

Die KMU Forschung Austria (2011, S. 5) betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Dachverbänden und Kooperationen mit gleichgesinnten Unternehmen. Diese können CSR-Neulingen den Einstieg erleichtern und den Austausch von Knowhow sowie eine gemeinsame Entwicklung zu fördern. (vgl. z. B. *Bio Hotels*<sup>45</sup>)

## 4.8 Good Practice

Wie in den Kapiteln 2.6.4 und 4.6 schon angemerkt, ist die Erstellung einer erschöpfenden Liste an universal funktionierenden CSR-Maßnahmen schlichtweg nicht möglich (Hansen & Schrader, 2005, S. 377). Es gibt jedoch immer mehr Hotels, die sich ihrer Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, bewusst sind und diese Verantwortungsübernahme im Sinne eines Shared-Values sowohl zur Steigerung der gesellschaftlichen Wohlfahrt als auch zu ihrem eigenen (wirtschaftlichen) Vorteil nutzen.

Um die Theorie in die Praxis überzuführen und die Vielfalt und Bandbreite der praktische Umsetzungsmöglichkeiten zu demonstrieren, soll hier eine Auswahl von CSR-Maßnahmen im Sinne von Good-Practice ohne Anspruch auf Vollständigkeit präsentiert werden.

Die Daten zu den Good-Practice-Beispielen sind von den Homepages bzw. von Dokumenten der besprochenen Hotels selbst. Die konkrete Umsetzung und insbesondere die Güte der angeführten Maßnahmen, sowie deren Sinnhaftigkeit im konkreten Beispielfall wurden durch den Autor nicht überprüft.

CSR befindet sich in beständiger Weiterentwicklung und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses stellen diese Maßnahmen lediglich Ausgangspunkte zur weiteren Entwicklung dar. Die angeführten Beispiele sollen als Anregung und Denkanstoß dienen und nicht als zu erreichendes Ziel oder das Ende der Fahnenstange betrachtet werden.

Es sollte bedacht werden, dass nachhaltig agierende Unternehmen – aufbauend auf eine umfassende Analyse des eigenen Unternehmens sowie des Unternehmensumfelds und im intensiven Dialog mit den Stakeholdern – ihre spezifischen Handlungsfelder unter Beachtung ihrer Kernkompetenzen und ihres Kerngeschäfts selbst abstecken müssen. Maßnahmen, die für ein Hotel an einem bestimmten Ort und unter den gegebenen Voraussetzungen gut funktionieren und für die Gesellschaft wie auch das Unternehmen Nutzen stiften, können für ein anderes Hotel nicht sinnvoll sein.

---

<sup>45</sup> siehe: URL: <http://www.biohotels.info/de/ueber-uns/verein/philosophie/> [28.03.2014]

In Anbetracht der angeführten Punkte werden die angegebenen Beispiele auch Good-Practice und nicht Best-Practice genannt.

### 4.8.1 Privathotellerie

Um eine bestimmte Übersichtlichkeit zu gewährleisten wurde versucht, die Beispiele zu kategorisieren. Jedoch erlaubt die Multidimensionalität von CSR keine eindeutige Zuordnung einer CSR-Aktivität zu einer bestimmten Dimension bzw. einem bestimmten Handlungsfeld (siehe Kapitel 2.5.3 und 2.6.4). Oft sind mehrere Handlungsfelder und Dimensionen in verschiedenem Ausmaß betroffen.

Eine Dachbegrünung, wie sie etwa im Good-Practice-Beispiel des *Boutique-Hotels Stadthalle* vorhanden ist, stellt eine Dämmschicht dar, die den Heizwärmebedarf im Winter und den Kühlbedarf im Sommer senkt. Bei warmen Temperaturen wird der Kühlbedarf durch entstehende Verdunstungskälte zusätzlich gesenkt. Aufgrund der sich daraus ergebenden Kosteneinsparungen könnte eine Dachbegrünung der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit zugeordnet werden.

Gleichzeitig führt die Maßnahme jedoch auch zu einer Einsparung an Emissionen, da der – zumeist mit Emissionen verbundene – Primärenergiebedarf für Heizung und Kühlung geringer wird. Diese Betrachtung führt zu einer Einordnung der CSR-Maßnahme in die ökologische Dimension.

Ebenso stellt eine Dachbegrünung einen erweiterten Lebensraum für Tiere und Pflanzen dar. Hier übernimmt die Dachbegrünung also die Funktion „Erhaltung der Biodiversität“.

Eine Dachbegrünung nimmt jedoch auch Regenwasser auf und übernimmt auf diese Weise eine Art Zwischenspeicherungsfunktion. Dies entlastet die Kanalisation und die Abwasserkläranlagen. Dies kann als direkter Nutzen für die Gemeinde und die Gesellschaft betrachtet werden.

Eine Dachbegrünung kann aber auch als Erholungsraum für Menschen dienen. Diese Betrachtungsweise führt wieder zum Handlungsfeld „MitarbeiterInnen“ oder allgemeiner „Gesellschaft“.

Wird die begrünte Fläche genutzt, um beispielsweise Honig zu produzieren oder Nutzpflanzen anzubauen und werden diese direkt vor Ort genutzt oder verkauft, könnte man diese Aktivität verschiedenen Handlungsfeldern wie „Regionalität“, „Wirtschaft“, „Umwelt“ oder auch „Qualität“ zuordnen. (vgl. Braungart & McDonough, 2010, S. 110)

#### **Boutique-Hotel Stadthalle Wien**

Quellen: Boutiquehotel Stadthalle Wien, 2012; <http://boutiquehotel.verso.fi> [09.03.2014]

- Umwelt
  - thermische Solaranlage zur Erzeugung von Warmwasser
  - Fotovoltaikanlage zur Stromerzeugung

- Grundwasser-Wärmepumpe zur Heizung
  - Heizung und Kühlung der Zimmer durch Betonkernaktivierung
  - entsprechende Wärmedämmung der Gebäude
  - Lüftungsanlage mit Wärmerückgewinnung
  - Verwendung des Grauwassers nach der Wärmepumpe zur Gartenbewässerung und Toilettenspülung
  - Dämmung des Gebäudes durch begrüntes Dach
  - Mülltrennungssystem in allen Bereichen des Hotels
  - ausschließlicher Einsatz von biologisch abbaubaren Reinigungsmitteln
  - Reduktion des Einsatzes von Reinigungsmitteln (durch Verwendung von Mikrofasertüchern, von *Granderwasser* und durch ein auf das Hotel abgestimmtes Reinigungssystem)
  - Wechsel der Bettwäsche wird mit dem Gast über ein Kartensystem abgestimmt
  - Energieeinsparung durch Verwendung von Energiesparlampen<sup>46</sup> und LEDs
  - ausschließliche Verwendung organischer Dünger und Spritzmittel
  - Toilettenpapier aus Recyclingvlies
  - Stoffe aus *Cradle-to-Cradle*-Produktion
  - keine Minibars in den Zimmern, stattdessen 24-Stunden-Service am Empfang
  - Verzicht auf Portionsverpackungen beim Frühstück
  - bevorzugter Kauf von Produkten in Großgebinden
  - Energieeinsparungen durch Verwendung von Bewegungsmeldern
- Mobilität
    - Vermietung von E-Scootern an die Gäste
    - ausschließliche Kooperation mit Hybridtaxis
    - Ladestation für E-Bikes in der hauseigenen Fahrradgarage
    - CO<sub>2</sub>-Fussabdruck-Rechner für die Anreise und Möglichkeit der Kompensation über ein Klimaschutzprojekt
- Regionalität
    - ausschließliches Angebot von biologischen oder regionalen Produkten
    - saisonangepasstes Frühstücksangebot
    - Zusammenarbeit mit Studenten der Tourismusschule
    - Kooperation mit gemeinnützigen Vereinen aus der Umgebung
- Büro
    - klimaneutrales Drucken und Kopieren
    - beidseitige Verwendung von Druckpapier im internen Gebrauch
    - Verwendung von recycelten und wiederbefüllbaren Stiften

---

<sup>46</sup> diese werden nach Ablauf ihrer Lebensdauer durch LEDs ersetzt

- Gäste
  - Stammkundenprogramm
  - 10%-Rabatt für Anreise mit Zug oder Fahrrad
  - Wertschätzung des persönlichen Feedbacks
  - Fragebogen zur Erhebung der Kundenzufriedenheit
  - barrierefreie Zimmer mit spezieller Ausstattung auf Wunsch (z. B. Duschstuhl, Betterhöhung, Infrarot-Seifenspender, etc.)
  - Liste mit laktose- und glutenfreien Produkten, die verfügbar sind
  
- MitarbeiterInnen
  - absolute Gleichstellung von Männern und Frauen
  - Chancengleichheit und Diversität sind fixer Bestandteil der Unternehmenskultur<sup>47</sup>
  - familienfreundliche Dienstenteilung
  - Angebot von Aus- und Weiterbildungen
  - regelmäßige Schulungen (z. B. zu Mülltrennung im Hotel)
  - gemeinsames Frühstück ist Teil der Arbeitszeit
  - bewusste Förderung der Stärken der MitarbeiterInnen
  - Bezahlung der MitarbeiterInnen über Kollektivvertrag
  - Einbindung der MitarbeiterInnen in ein Prämiensystem
  - gemeinsame Events
  - Angebot einer Rückenschule durch einen Therapeuten, der zweimal im Monat ins Hotel kommt
  
- Auszeichnungen, Zertifikate (Auswahl)
  - Österreichisches Umweltzeichen
  - Europäisches Umweltzeichen
  - Umweltpreis der Stadt Wien
  - klima.aktiv Partner
  - "Blue Hotel Award" des Hotelforums
  - Österreichischer Klimaschutzpreis in der Kategorie "Landwirtschaft und Gewerbe"
  - Österreichischer Staatspreis für Tourismus
  - Hotelière des Jahres von "Hotel&Touristik"
  - ÖGUT-Umweltpreis in der Kategorie "Monika-Polster-Sonderpreis für betrieblichen Umweltschutz/KMU"
  - Klimabündnis Betrieb
  - Green Brands Zertifikat
  - Tripadvisor Zertifikat für Exzellenz
  
- Qualität
  - eingeführtes Qualitätsmanagementsystem
  - eigene/n CSR-Beauftragte/n

---

<sup>47</sup> ein erklärtes Ziel des Hotels ist es beispielsweise MitarbeiterInnen aus 20 verschiedenen Nationen zu beschäftigen

- Vision und Werte
  - klare Festlegung und Kommunikation der Unternehmenswerte
    - Umweltbewusstsein
    - Gastfreundschaft
    - Fairness, Hilfsbereitschaft, Menschlichkeit
    - Tatkraft, Leistung, Kompetenz
    - Erfolg
    - Spaß
  
- Partner und Lieferanten
  - Zusammenarbeit mit ausgewählten Partnerbetrieben, die die Werte des Unternehmens teilt
  - Achtung auf kurze und effiziente Transportwege<sup>48</sup>
  - Angebot von Qualitätsweinen aus der Region
  - spezielle Business-Tarife für Firmen, die in Bereichen Umwelt und Nachhaltigkeit tätig sind
  
- Gesellschaft
  - finanzielle Unterstützung von bedürftigen Familien im Umfeld<sup>49</sup>
  - Spenden an Sozialprojekte (z. B. Wiener Tafeln)<sup>50</sup>
  - Teilweises Angebot von Fair Trade Produkten
  
- Kommunikation
  - Veröffentlichung aller Presseberichte auf der Homepage des Hotels
  - Veröffentlichung von CSR-Reports<sup>51</sup>
  - Veröffentlichung der CSR-Policy<sup>52</sup>
  - Veröffentlichung von Informationen für Schüler und Studenten
  - Förderung des Bewusstseins für Nachhaltigkeitsmaßnahmen bei Gästen durch Anbringung von Hinweisen im Hotel
  - Kommunikation der CSR-Maßnahmen über Bildschirm in der Lobby
  - Verwendung eines internen Kommunikationstools „Hotelkit“, dient der unkomplizierten Kommunikation und dem Wissensmanagement
  - Unternehmenswebsite in 7 Sprachen
  
- Ökonomie
  - klare Positionierung
  - 82%ige Auslastung des Hotels bei über dem Durchschnitt liegenden Preisen

---

<sup>48</sup> Lieferanten aus derselben Region liefern in Absprache miteinander gemeinsam

<sup>49</sup> finanziert über den Gewinn eines Awards

<sup>50</sup> finanziert über Führungen durch das Hotel für Nichtgäste

<sup>51</sup> <https://www.hotelstadthalle.at/-files-index-de/files-Csreport2012.pdf> [09.03.2014]

<sup>52</sup> <http://boutiquehotel.verso.fi> [09.03.2014]

- in Planung
  - 3 Windräder zur Energiegewinnung warten auf Genehmigung seitens der Gemeinde
  - vertikaler Garten in Zusammenarbeit mit der Universität für Bodenkultur<sup>53</sup>
  - kostenlose E-Tankstelle für Gäste
  - Erweiterung des Hotels, um der Nachfrage nach speziellen Familienzimmern, barrierefreien Zimmern und Besprechungs- bzw. Kommunikationsräumlichkeiten und einem Slow-Food-Restaurant nachzukommen
  - Projektierung einer Online-Rechnung, um ungefähr 20.000 Ausdrücke pro Jahr einzusparen
  - Angebot von *Job-Rotation* bei Wunsch der MitarbeiterInnen

## 4.8.2 Ketten- bzw. Markenhotellerie

### Accor – Planet 21

Planet 21 ist ein Programm zur nachhaltigen Entwicklung der Hotelkette Accor. In sieben Kategorien werden 21 konkrete Maßnahmen präsentiert, die mit messbaren und damit überprüfbaren Zielen versehen sind. Die Zielvorgaben sehen einen Ausbau der jeweiligen Maßnahmen innerhalb der Hotelgruppe bis 2015 vor. (Blachez, 2012, S. 2). Folgende sieben Kategorien mit je drei Maßnahmen bzw. Zielen wurden festgelegt:

- Gesundheit
  - Gewährleistung gesunder Einrichtung und Ausstattung durch Verwendung von Produkten mit Öko-Labels (z. B. bei Reinigungsmitteln; Wandfarben; Bodenbelägen;...)
  - Ausbau des Angebots gesunder Lebensmittel und ausgewogener Mahlzeiten (z. B. durch Zusammenarbeit mit Ernährungsspezialisten/-innen; Bereitstellung von Informationen über allergieauslösende Essensbestandteile;...)
  - Maßnahmen zur Gesundheits- und Krankheitsvorsorge (z. B. durch Programme zur speziellen Ausbildung der MitarbeiterInnen und Steigerung des Bewusstseins bei Gästen; ergonomische Betten; Kondomautomaten in den Hotels zur HIV-Prävention; Ausstattung der Hotels mit Defibrillatoren;...)
- Natur
  - Verringerung des Wasserverbrauchs um 15% bis 2015 (z. B. durch kontinuierliches Monitoring des Wasserverbrauchs; Installation von

---

<sup>53</sup> Messungen zum Vergleich des Raumklimas, der Zimmertemperatur und der Schalldämpfung

- Durchflussregulatoren in Wasserhähnen und Duschen; Ausstattung mit Regenwassernutzungsanlagen;...)
- Optimierung der Mülltrennung (z. B. durch Monitoring der Müllmen- gen, der Sammlungs- und Sortierkosten; Recycling und Trennung von Batterien, Leuchtstofflampen, Papier- und Kartonwaren;...)
  - Schutz der Biodiversität (z. B. durch Unterstützung eines Wiederauf- forstungsprojektes<sup>54</sup>; Verwendung von zertifizierten Druckpapier; Verwendung ökologischer Gartenprodukte;...)
- Emission
    - Verringerung des Energieverbrauchs um 10% bis 2015 (z. B. durch Entwicklung von Ausbildungsprogrammen und Aktionsplänen; Mo- nitoring und Analyse des Energieverbrauchs; Sicherstellung der kor- rekten Einstellungen an technischen Geräten; Verwendung von Energiesparlampen;...)
    - Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 10% bis 2015 (z. B. durch Be- stimmung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks; Maßnahmen zur Sicherstellung der Dichtheit von Kühlanlagen; Nutzung energieeffizienter Heizungskes- sel und Klimaanlage;...)
    - Ausbau der Verwendung erneuerbarer Energien (z. B. durch Instal- lation von thermischen Solaranlagen; Nutzung von Biomasse, ge- othermischer und anderer erneuerbarer Energien;...)
  - Innovation
    - Verwendung von nachhaltig produzierter Ausstattung (z. B. durch Verwendung von nachfüllbaren oder umweltfreundlichen Verpackun- gen für Badezimmerprodukte; Verwendung von ökologischen Produk- ten, wie etwa Bettwäsche, Handtücher;...)
    - Nutzung nachhaltiger Gebäude (z. B. durch Ausbau der nachhaltig- keitszertifizierten Immobilienstruktur; Einbau von Energierückge- winnungsanlagen im Lüftungssystem; Ausstattung der Gebäude mit Energie-Management-Systemen;...)
    - Einführung nachhaltiger Angebote und Technologien (z. B. durch Zählermanagementsysteme für Strom-, Gas- und Heizungsinstallati- onen; Einführung von Dampfreinigungssystemen; Ladestationen für Elektrofahrzeuge;...)
  - Region
    - Maßnahmen zur Sicherstellung der Verhinderung von Kindesmiss- brauch (z. B. durch Training der MitarbeiterInnen, um für Kinder ge- fährliche Situationen zu erkennen; Erfahrungsaustausch und Ver- breitung von Ausbildungsmethoden zur Bekämpfung von Sextouris- mus in Hotels; Programme zur Verhinderung von Kindesentführun- gen;...)

---

<sup>54</sup> <http://www.accorplantsfortheplanet.com/de/index.html>

- Einkauf nachhaltiger Produkte bevorzugt aus der Region (z. B. durch Einkauf regionaler Lebensmittel; Einkauf von zertifizierten *Fair-Trade-Produkten* wie etwa Kaffee, Tee, Kakao;...)
  - Schutz des Ökosystems (z. B. durch Verzicht der Verwendung gefährdeter Fischarten; Aufbereitung des Abwassers;...)
- Arbeitsplatz
  - Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen (z. B. durch Angebot verschiedener Aus- und Weiterbildungen, Sprachkurse und Trainings für MitarbeiterInnen; eigene Ausbildungsakademien; Schaffung eines Online-Learning-Tools für internes Nachhaltigkeitsbewusstsein; interne Aufstiegschancen für MitarbeiterInnen;...)
  - aktives Diversitätsmanagement (z. B. durch Ausbau des Frauenanteils in Managementpositionen; Betrachtung von Diversität als Stärke und Aktivposten;...)
  - Verbesserung des Arbeitsplatzes (z. B. durch regelmäßige MitarbeiterInnen-Befragung; MitarbeiterInnen-Trainings zur psychosozialen Vorsorge;...)
- Dialog
  - Förderung der Transparenz und Offenheit (z. B. durch Einführung eines umfassenden Reportingsystems aufbauend auf den Standards nach *UN-Global Compact Differentiation Framework* und *GRI*; Ausbau der Teilnahme an verschiedenen Nachhaltigkeitsindizes;...)
  - Einbindung von Franchisepartnern und Hotelinhabern (z. B. durch Ausbau der Zertifizierung nach *ISO 14001* und *Earth Check*; Unterstützung bei Implementierung des Nachhaltigkeitsprogramms bei Partnern;...)
  - Einbindung der Lieferanten in das Programm (z. B. durch Einbindung der Nachhaltigkeit in alle Phasen des Einkaufsprozesses; interne Zertifizierung für Lieferanten,...)

Ein Teil dieser Kategorien dient auch der Darstellung der bereits implementierten Maßnahmen in den einzelnen Hotels. Abbildung 28 zeigt die Umsetzung der Nachhaltigkeitskommunikation auf der Homepage des Unternehmens anhand des *Hotels Mercure City Graz*.



Abbildung 28: Beispiel für Informationen zu CSR-Maßnahmen des Hotels auf der Homepage<sup>55</sup>

Die genannten Maßnahmen sind in Teilen der Häuser der Hotelkette *Accor* bereits umgesetzt oder werden zumindest in Modellbetrieben getestet.

Einige weitere innovative Nachhaltigkeitsaktivitäten der Hotelgruppe sollen hier noch kurz präsentiert werden:

- 2011 gründete *Accor* die Plattform „Planet 21 Research“, die dem freien Austausch von Informationen, Untersuchungen und Best-Case-Studies betreffend Nachhaltigkeit in der Beherbergungs- und Hotelindustrie dienen soll. Dies soll laut *Accor* die Verbreitung von Wissen zugunsten aller Beteiligten – sowohl der Kunden als auch der gesamten Hotellerie – im Sinne eines gemeinsamen Fortschritts in Richtung einer nachhaltigen Beherbergungsbranche fördern. Bisher stehen dort allerdings erst zwei Untersuchungen zur Verfügung.<sup>56</sup>
- 2012 wurde die Marke „reBorn“ geschaffen, unter der guterhaltene Möbel und dekorative Ausstattungsstücke der Hotels, die im Zuge von Renovierungsarbeiten freigesetzt werden, online zum Verkauf angeboten werden. (Blachez, 2012, S. 10).
- In einem Testbetrieb in Kambodscha werden organische Abfälle methanisiert und das entstehende Gas wird zum Kochen von 700 Mahlzeiten am Tag für MitarbeiterInnen verwendet (Blachez, 2012, S. 9).
- Einige weitere Projekte sind in der Nachhaltigkeitsstudie von *Accor* (2011b, S. 23) zu finden.

<sup>55</sup> URL: <http://www.accorhotels.com/de/hotel-5742-hotel-mercure-graz-city/sustainable-development.shtml> [09.02.2014]

<sup>56</sup> URL: <http://www.accor.com/en/sustainable-development/planet-21-research.html> [08.02.2014]

## 5 Empirischer Teil

### 5.1 Wahl der Grazer Hotellerie

Für die empirische Untersuchung wurde die Grazer Stadthotellerie gewählt. Die Hotellerie mit der Grundfunktion der Beherbergung ist im Gesamtkonzept des Tourismus einer der wichtigsten und gleichzeitig auch einer der ressourcenintensivsten Sektoren (siehe Kapitel 4.3). Aus diesem Grund kommt der Hotellerie eine bedeutende Rolle in der Entwicklung eines nachhaltigen Tourismus zu. (vgl. Bohdanowicz & Martinac, 2003, S. 1f)

Das Management findet in der größtenteils kleinstrukturierten Grazer Hotellerie zumeist eine gut überschaubare Einheit<sup>57</sup> vor, für die es – wie zuvor angenommen und in der Umfrage bestätigt – abgesehen von Konzernvorgaben eine relativ große Verfügungsmacht innehat. Außerdem besteht zu Kunden, Lieferanten und MitarbeiterInnen ein direkter und zumeist persönlicher Kontakt. Der Kunde hat zur Leistungserbringung persönlich anwesend zu sein, was ein unmittelbares und direktes Feedback über die erbrachte Leistung ermöglicht.

Die Stadthotellerie ist durch ein überdurchschnittliches Wachstum gekennzeichnet (siehe Kapitel 3.6; Horwath HTL, 2013, S. 4). Dieses Wachstum ist auch in Graz zu beobachten, wie die über die letzten Jahre konstant steigenden Nächtigungs- und Ankunfts zahlen zeigen (siehe Kapitel 3.8). Auch die Studie von Zimmermann und Hammer (2013, S. 150) weist Graz als einen für Hotelinvestoren sehr attraktiven Zukunftsstandort aus. Österreich- und europaweite Trends wie der Trend zur Kettenhotellerie<sup>58</sup>, zu kürzeren Aufenthaltszeiten oder zum Qualitätstourismus bestätigen sich auch in Graz (siehe Kapitel 3.8).

Die Stadthotellerie leidet jedoch häufig unter einem Differenzierungsproblem. Besonders Betriebe der mittleren Qualitätskategorie können sich oft weder über den Preis noch über die Qualität noch durch ein sich von der Konkurrenz abhebbendes Konzept entsprechend profilieren (Gardini, 2010, S. 100; <sup>59</sup>). Auch in Graz scheint sich dieser Trend abzuzeichnen (siehe Kapitel 3.8).

Der Grazer Hotelmarkt weist jedoch eine äußerst heterogene Hotelstruktur auf, mit einer großen Varianz hinsichtlich des Qualitätsanspruchs, der Hotelgröße,

---

<sup>57</sup> Mittelwerte: 70 Zimmer, 21 MitarbeiterInnen in der Graz Hotellerie (Quelle: eigene Befragung)

<sup>58</sup> Fünf von sechs Neugründungen seit 2000 sind der Kettenhotellerie zuzurechnen (Quelle: eigene Befragung)

<sup>59</sup> URL: <http://www.format.at/articles/1324/525/360195/hotelboom-wiener-city> [26.03.2014]

der Organisationsstruktur, der Zielmärkte, des Alters der Hotels und nicht zuletzt der Konzepte.

Die Hotellerie wird als die komplexeste aller Beherbergungsarten angesehen und bietet sich daher für eine Untersuchung an. Bei Untersuchung der komplexesten Einheit ist eine Übertragung auf weniger komplexe Untersuchungsgegenstände – in diesem Fall Beherbergungsarten – möglich (z. B. auf Frühstückspensionen oder Jugendherbergen), umgekehrt ist dies jedoch nicht möglich. (APAT, 2002, S. 19)

Wie schon in Kapitel 2.6.5 erwähnt, schlagen Godfrey und Hatch (2006, S. 93) für CSR-Befragungen kleine Samples aus einer einzelnen Branche vor. Des Weiteren empfehlen sie aufgrund der Multidimensionalität von CSR, dass Studien mit vielen verschiedenen Dimensionen durchgeführt und die CSR-Aktivitäten nicht zu einem „CSR-Wert“ aggregiert werden sollen. Daher wurde die Form der kleindimensionierten Umfrage, beschränkt auf die Branche der Grazer Stadthotellerie mit einer Grundgesamtheit von etwa 40 Betrieben, gewählt. Die von der Europäischen Kommission vorgegebenen CSR-Dimensionen wurden für den ersten Teil der Auswertung übernommen.

Nicht zuletzt wurde die Grazer Hotellerie gewählt, da Graz die Heimatstadt des Autors ist.

## 5.2 Grundgesamtheit

Insgesamt wurden für den politischen Bezirk Graz 27 Hotels und 13 Hotels garni im online verfügbaren Branchenverzeichnis der Wirtschaftskammer Österreich identifiziert<sup>60</sup>. In weiterer Folge wird in dieser Arbeit die Unterscheidung von Hotel und Hotel garni zugunsten der einheitlichen, vereinfachenden und in der Praxis üblichen Bezeichnung „Hotel“ aufgegeben.

Weitere Beherbergungsarten nach Betriebsartenkatalog des Beherbergungsgewerbes (vgl. Fachverband Hotellerie, 2008, S. 2) wie Motels, Kurhäuser und Kneippanstalten, Gasthöfe, Gast- und Rasthäuser mit Beherbergung sowie Pensionen und Fremdenheime und -herbergen wurden aus der Untersuchung ausgeschlossen, um einerseits die Grundmenge nicht unnötig aufzublähen und andererseits der landläufigen Vorstellung von Stadthotels zu entsprechen.

Von den insgesamt 40 identifizierten Hotels sind drei Viertel, also 30, nach Sternen klassifiziert. In Graz gibt es aktuell kein Hotel, das mit fünf Sternen klassifiziert ist. Das ehemals einzige Fünfsterhotel in Graz verzichtet seit dem Jahr

---

<sup>60</sup> URL: <http://www.firmen.wko.at> [01.12.2013]

2010 auf die Sternkategorisierung<sup>61,62</sup>. Ebenso existiert in Graz kein Hotel, das mit einem Stern klassifiziert ist. Insgesamt 14 und damit die Mehrheit der klassifizierten Hotels in Graz sind Viersternbetriebe. Eines davon trägt den Zusatz „Superior“. 12 weitere Hotels sind mit drei Sternen klassifiziert, auch hier trägt eines den Zusatz „Superior“. Die Minderheit bilden vier Hotels, die mit zwei Sternen klassifiziert sind.<sup>63</sup>

Die Mehrheit der Betriebe ist der Privat- oder Individualhotellerie zuzurechnen. Die klassische Markenhotellerie ist mit sieben Häusern in Graz vertreten und repräsentiert somit einen Anteil von 17,5% am Grazer Hotelmarkt. Am stärksten präsent ist der europäische Marktführer (Accor, 2013), der Hotelkonzern *Accor*, mit insgesamt vier Hotels. Davon werden zwei Hotels unter der Marke *Mercurie* geführt, eines unter der Marke *Ibis* und ein weiteres unter der Marke *Ibis Budget*. Die österreichische Hotelgruppe *Austria Trend Hotels* ist mit einem Hotel in Graz vertreten. Des Weiteren sind ein Hotel der deutschen Hotelkette *Amedia* und ein kombiniertes Hostel und Hotel der ebenfalls deutschen Kette *A&O* in Graz mit je einem Haus vertreten.

Daneben gibt es noch sechs Hotels in Graz, die in dieser Arbeit als *regionale Hotelketten* bezeichnet werden sollen. Diese sind kleinere Hotelketten, die nicht international agieren. Zu diesen zählen die *Weitzer Hotels* mit drei, die *Helmut Marko Hotels* mit zwei Hotels und *roomz hotels* mit einem Hotel vor Ort. Bei Berücksichtigung dieser *regionalen Hotelketten* als Hotelketten ergibt sich ein Anteil der Kettenhotellerie in Graz von 32,5%.

Für die qualitative Überprüfung der Repräsentativität (siehe Kapitel 5.5.1), wurden die *regionalen Hotelketten* auf die Ketten- und die Privathotellerie gleichmäßig aufgeteilt, da sie keiner der beiden Organisationsformen schlüssig zuordenbar sind. Auch die Auswertung der Fragebogen legt nahe, dass teilnehmende Hotels der *regionalen Hotelketten* sich teils als Kettenhotels, teils als Privathotels betrachten.

Einige Häuser sind Bestandteil von Hotelkooperationen. So gibt es in Graz zwei Hotels, die der nach eigenen Angaben weltweit größten Vereinigung von Privathotels<sup>64</sup>, der Kooperation unter der Marke *Best Western*, angehören. Einige Häuser sind Teil von mehr oder weniger losen Kooperationen wie *Romantikhotels* oder *Schlosshotels*. Da an Hotelkooperationen teilnehmende Hotels der Grazer Hotellerie Privathotels sind und charakterlich diesen auch entsprechen, wurden diese für die qualitative Überprüfung der Repräsentativität der Privathotellerie zugeordnet (siehe Kapitel 5.5.1).

---

<sup>61</sup>URL: <http://www.hotelwiesler.com/de/service.html#faqs> [15.02.2014]

<sup>62</sup>URL: <http://www.kleinezeitung.at/steiermark/graz/graz/2331563/dem-wiesler-sind-sterne-schnuppe.story> [15.02.2014]

<sup>63</sup>Suche über URL: <http://www.sternwelt.at/> [07.02.2014]

<sup>64</sup>URL: [http://www.bestwestern.at/bwc/corporate\\_info.ct?c=Hotels&sc=intro](http://www.bestwestern.at/bwc/corporate_info.ct?c=Hotels&sc=intro) [15.02.2014]

## 5.3 Fragebogen

Der Fragebogen (siehe Anhang I) wurde in Anlehnung an bestehende Untersuchungen zu CSR erstellt und um eigene Fragestellungen und statistische Abfragen ergänzt. Er richtet sich an Führungskräfte bzw. das Management des jeweiligen Hotels und sollte von diesen auch persönlich ausgefüllt werden. Mittels eines Pretests wurde der Fragebogen auf Verständnis und Dauer der Befragung getestet und daraufhin entsprechend angepasst.

Der Fragebogen besteht aus vier Abschnitten. Im ersten Abschnitt wurden die Befragten gebeten, allgemeine Angaben zum Hotel zu machen. Abgefragt wurden die Art des Hotels, der Hotelstandard, die Größe des Hotels in Form der Anzahl der Betten, der Zimmer und der MitarbeiterInnen, die Art der Hotelgäste, das Alter des Hotels, die Anzahl und der Anteil an weiblichen Führungskräften im Hotel und das Vorhandensein eines CSR-Zuständigen und etwaiger CSR-Auszeichnungen.

Im zweiten Abschnitt wurden die Teilnehmer gebeten, diverse das Hotel betreffende Aussagen mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala („trifft nicht zu“ bis „trifft zu“) zu bewerten. Dieser Abschnitt der Befragung wurde in Anlehnung an einen Fragebogen der europäischen Kommission<sup>65</sup> und einen Fragebogen von respACT<sup>66</sup> erstellt, die jeweils den Zweck hatten, bei Unternehmern das Bewusstsein für CSR zu schaffen und zu stärken. Neben einem allgemeinen Fragebogen, der allen Branchen zur Anregung dienen soll, wurde von respACT auch ein branchenspezifischer – speziell für die Hotellerie und Gastronomie – veröffentlicht, der einige ergänzende Fragen beinhaltet.

Der zweite Abschnitt des Fragebogens soll CSR-Levels des jeweiligen Hotels in verschiedenen Dimensionen abbilden. Die Unterteilung in die CSR-Dimensionen „Arbeitsplatz“, „Umwelt“, „Markt“, „Gemeinwesen“ und „Unternehmenswerte“ wurde vom Fragebogen der Europäischen Kommission übernommen.

Die Dimension „Arbeitsplatz“ bezieht sich auf die Einstellung des Hotels zu seinen MitarbeiterInnen und den Umgang mit diesen. Abgefragt wurden Fortbildungsmöglichkeiten, Maßnahmen gegen Diskriminierung, Mitspracherecht, Vorkehrungen zur Gewährleistung des Gesundheitsschutzes und der Work-Life-Balance.

Der Bereich „Umwelt“ bildet die ökologische Dimension von CSR ab. Hier wurden die Maßnahmen zur Reduzierung schädlicher Umwelteinflüsse, das Potential für Kosteneinsparungen durch Eco-Savings und die Veröffentlichung und Kommunikation umweltrelevanter Daten abgebildet.

<sup>65</sup>URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_de.pdf) [15.02.2014]

oder alternativ: <http://www.verantwortliche-unternehmensfuehrung.de/index/110458>

<sup>66</sup> URL: [http://www.respect.at/site/article\\_detail\\_ext.siteswift?so=site\\_article\\_detail&do=site\\_art](http://www.respect.at/site/article_detail_ext.siteswift?so=site_article_detail&do=site_art) [15.02.2014] [icle\\_detail&c=download&d=article%3A5849%3A5](http://www.respect.at/site/article_detail_ext.siteswift?so=site_article_detail&do=site_art) [15.02.2014]

Die Dimension „Markt“ bezieht sich auf den Umgang mit externen Stakeholdern wie Lieferanten, Geschäftspartner und Kunden. Abgefragt wurde die Offenheit und Qualität bei Unternehmensaktivitäten, die Umsetzung des Stakeholderdialogs und die Kooperation mit regionalen Betrieben.

Mittels der Dimension „Gemeinwesen“ wird der Umgang des Unternehmens mit dem regionalen Umfeld erhoben. Hier werden das Angebot von Ausbildungsmöglichkeiten für Jugendliche und benachteiligte Gruppen, der Dialog mit der Stadtverwaltung, der regionale Bezug von Produkten und CC-Aktivitäten abgefragt.

Die Dimension „Unternehmenswerte“ wird in weiterer Folge verkürzt als „Werte“ bezeichnet. Diese erhebt, ob klare Unternehmenswerte und Verhaltensregeln festgelegt sind und diese auch entsprechend kommuniziert werden.

Eine Frage in diesem Abschnitt des Fragebogens erhebt noch den Zusammenhang zwischen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und finanziellem Erfolg.

Im dritten Abschnitt wurden zur Erstellung des Fragebogens zum größten Teil Fragestellungen aus einem Fragebogen der Salzburger KMU-Forschung adaptiert (KMU Forschung Austria, 2011). Die Fragen waren wieder mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala zu beantworten und sollten die persönliche Einstellung der Antwortenden und ihre Motive widerspiegeln. Abgefragt wurden die Berücksichtigung der Triple-Bottom-Line bei Unternehmensentscheidungen, die Einstellung des Unternehmens zu CSR und persönliche Motive für bzw. gegen CSR-Maßnahmen. Zwei Fragen betrafen die Einschätzung des CSR-Engagements der Grazer Hotellerie im Allgemeinen sowie des eigenen Hotels, eine weitere erhob, in welchem Ausmaß das Hotel zukünftig CSR betreiben wolle.

Der letzte Teil befragte die Teilnehmer nach deren Alter, Geschlecht, persönlichem Ausbildungsstand und deren persönlichen Gestaltungs- und Entscheidungseinfluss im Hotel.

Die TeilnehmerInnen wurden außerdem gebeten, weiterführende Informationen und Anmerkungen auf dem Fragebogen zu vermerken.

## 5.4 Befragung

Die Befragung fand von 13. Jänner bis 5. Februar 2014 statt. Die Fragebogen wurden, jeweils mit einem voradressierten Briefumschlag versehen, persönlich in 37 der 40 identifizierten Hotels abgegeben. Mit drei Hotels konnte kein Kontakt aufgenommen werden, diese waren – zumindest vorübergehend – geschlossen.

Angestrebt wurde ein Rücklauf von etwa 10-20 verwertbaren Fragebogen (ca. 25-50%). Typische Rücklaufquoten für Befragungen in der Hotellerie gibt Crawford-Welch (1991, zit. in Medina-Muñoz & García-Falcón, 2000, S. 745) mit 10,5-30,7% an.

Durch das persönliche Vorsprechen in den Hotels wurde eine wesentlich höhere Rücklaufquote als bei einer elektronischen Befragung über das Internet oder einer rein postalischen Befragung erwartet. Die zu erwartende Rücklaufquote einer Befragung über E-Mail ist – aufgrund des fehlenden persönlichen Kontaktes und einer geringeren moralischen Verpflichtung – relativ niedrig (Bohdanowicz & Martinac, 2003, S. 3). So konnten etwa Garay & Font (2012, S. 333) in einer E-Mail-Umfrage von kleinen und mittelgroßen Beherbergungsbetrieben zu CSR eine Rücklaufquote von 12% erreichen.

Je nach Verfügbarkeit der Führungskräfte wurden die Fragebogen teilweise gleich vor Ort von den ManagerInnen ausgefüllt, teilweise wurden die Fragebogen in den Briefumschlägen zur Abholung an der Rezeption hinterlegt und teilweise wurden den Hotels zusätzlich Briefmarken ausgehändigt um eine postalische Rücksendung zu ermöglichen. Mit einem Teil der ManagerInnen ergaben sich im Zuge der Umfrage aufschlussreiche Gespräche. Die daraus gewonnenen Informationen sowie die Zusatzinformationen, die auf den Fragebogen durch die Respondenten vermerkt wurden, dienen dem tieferen Verständnis von Zusammenhängen und fanden als qualitative Daten Eingang in die Analyse.

Bei Fragebogen, die nicht sofort ausgefüllt wurden und es noch keine endgültig erteilte Absage gab, wurde zweimal im Abstand von etwa einer Woche teils telefonisch, teils persönlich nachgefasst. So wurden von 37 ausgeteilten Fragebogen 24 retourniert, was einer Rücklaufquote von 65% entspricht.

Nach Ablauf der Befragungsfrist wurden die Umschläge geöffnet und die Fragebogen mit einer Identifikationsnummer versehen. Im Anschluss an eine Plausibilitätskontrolle wurden die Daten in das Statistikprogramm SPSS übernommen. Bis auf einen Fragebogen, der völlig unausgefüllt postalisch retourniert wurde, waren alle Fragebögen auswertbar.

In die Auswertung kamen daher 23 verwertbare Fragebogen, was einer Quote von 62% der Grundgesamtheit entspricht.

## 5.5 Auswertung

### 5.5.1 Qualitative Überprüfung der Repräsentativität

Von den 23 ausgewerteten Hotels gaben sechs an, zur Kettenhotellerie zu gehören und 15 bezeichneten sich als Privathotels. Ein als Einzelhotel spezifiziertes Hotel wurde für die Auswertung der Privathotellerie zugeordnet<sup>67</sup>. Ein weiteres Hotel, das angab Teil einer Hotelkooperation zu sein, wurde ebenfalls der Privathotellerie zugeordnet. Wie in Kapitel 5.2 erläutert erscheint diese Form der Zuordnung gerechtfertigt.

---

<sup>67</sup> URL: <http://www.hotelier.de/news/2012/41944/Hotelketten-oder-Privathotels>  
[27.03.2014]

Abbildung 29 zeigt die Verteilung der Hotels auf die Privat- sowie die Kettenhotellerie, einerseits für die Grundgesamtheit, andererseits für das untersuchte Sample. Die Zahlen in den Balken geben die absoluten Werte an. Einer Grundgesamtheit von 30 Privat- und zehn Kettenhotels stehen 17 Privat- und sechs Kettenhotels des Samples gegenüber. Die Verteilung der Hotels im Sample (74% Privathotellerie und 26% Kettenhotellerie) entspricht damit in etwa der Verteilung in der Grundgesamtheit (75% Privathotellerie und 25% Kettenhotellerie).

Deutlich erkennbar ist die nach wie vor vorhandene Dominanz der Privathotellerie. Jedoch bestätigt die Umfrage den in Kapitel 3.6 angesprochenen Trend zur Kettenhotellerie. Sechs Neugründungen von Kettenhotels seit dem Jahr 2000 stehen lediglich einer Neugründung in der Privathotellerie im selben Zeitraum gegenüber.

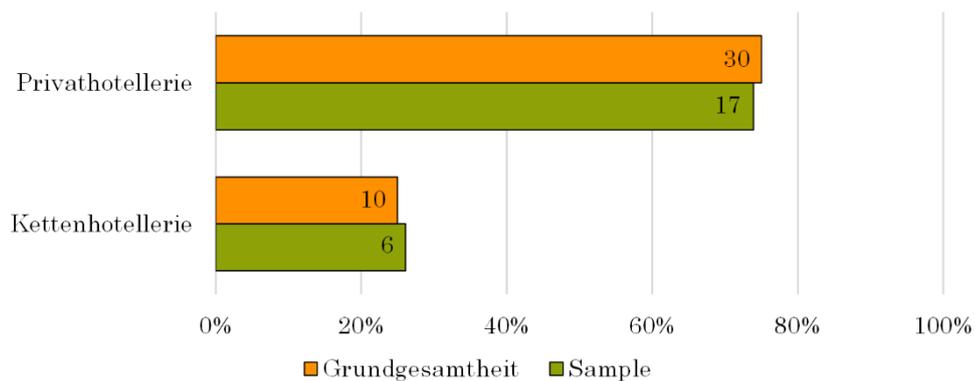


Abbildung 29: Verteilung der Organisationsformen der Hotels in der Grundgesamtheit und im Sample (Quelle: eigene Erhebung)

Von den 23 ausgewerteten Hotels sind 18 (78%) nach Hotelsternen klassifiziert, fünf Betriebe (22%) nehmen nicht am Klassifizierungssystem der Hotelsterne nach HSU teil. Wie Abbildung 30 verdeutlicht, spiegelt diese Verteilung im Sample ebenso die Verteilung in der Grundgesamtheit (75% mit Sterneklassifizierung und 25% ohne) wider<sup>68</sup>.

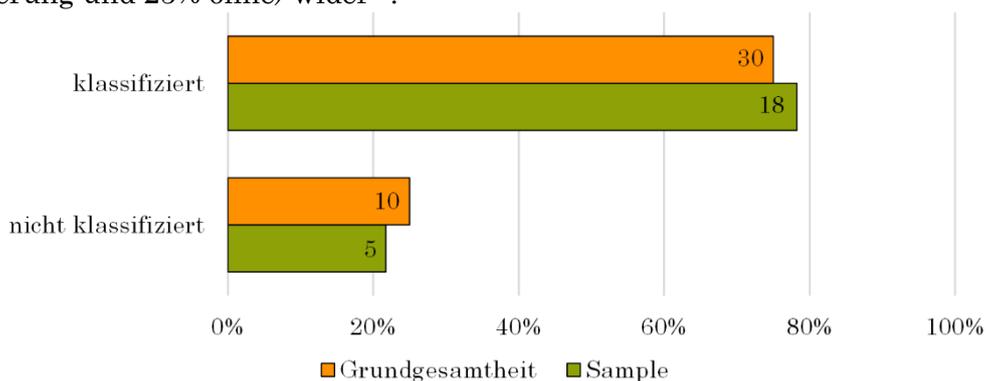


Abbildung 30: Verteilung der Klassifizierung in der Grundgesamtheit und im Sample (Quelle: eigene Erhebung)

<sup>68</sup> Suche über URL: <http://www.sternewelt.at/> [07.02.2014]

Für die Erhebung der Qualität der Hotels, wurde die bekannte Klassifizierung nach Hotelsternen gewählt. Die Respondenten wurden gebeten, die tatsächliche Sternklassifizierung des Hotels anzugeben und im Falle einer Nichtteilnahme am Klassifizierungssystem der HSU eine entsprechende Selbsteinschätzung abzugeben. Dies ist auch der Grund dafür, dass sich in dem Sample ein Fünfsternhotel befindet, obwohl es in Graz kein Hotel dieser Klassifizierung gibt.

Von den 23 ausgewerteten Hotels ordnen sich zwei (9%) der Zweistern- und neun (39%) der Dreisternkategorie zu. Mit elf Hotels entspricht annähernd die Hälfte (47%) des gesamten Samples der Qualität eines Viersternbetriebs. Ein offensichtlich nicht nach HSU klassifiziertes Hotel stuft sich als Fünfsternbetrieb ein. In die Abbildung der Grundgesamtheit konnten nur klassifizierte Hotels Eingang finden, da die Qualität der nichtklassifizierten Betriebe für den Autor nicht einschätzbar ist. So konnten vier Zweistern- (13%), 12 Dreistern- (40%) und 14 Viersternhotels (47%) in der Grundgesamtheit identifiziert werden<sup>69</sup>. Für diesen Vergleich bilden daher die 30 klassifizierten Hotels die Grundgesamtheit. Abbildung 31 verdeutlicht, dass auch aus der Perspektive des Qualitätsanspruchs das Sample die tatsächliche Verteilung der Grazer Hotelbetriebe sehr gut widerspiegelt.

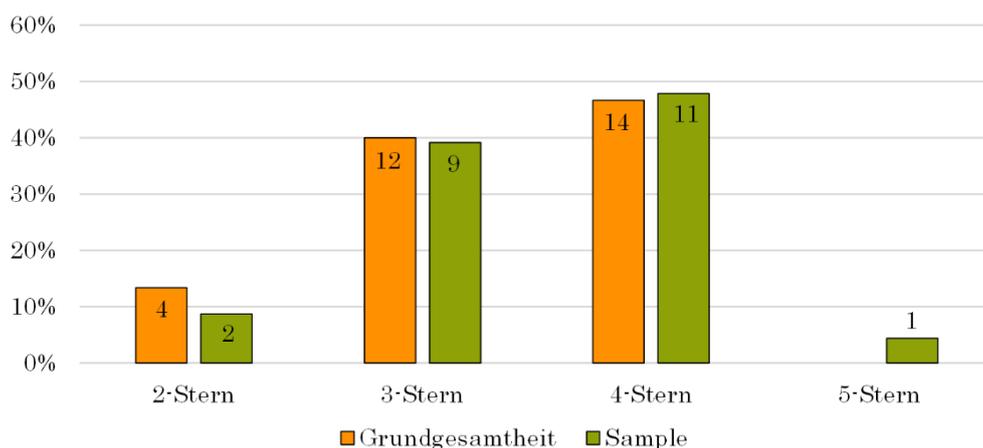


Abbildung 31: Anzahl der Hotels nach Qualitätseinschätzung in der Grundgesamtheit und im Sample (Quelle: eigene Erhebung)

Anhand der Übereinstimmung dieser für die Hotellerie typischen Merkmale (siehe Kapitel 3.2) kann davon ausgegangen werden, dass die 23 ausgewerteten Fragebogen für die Grazer Hotellerie repräsentativ sind.

Die Tatsache, dass 21 der 23 Respondenten in der Umfrage angegeben haben, sehr viel bzw. eher viel Einfluss im Unternehmen zu haben, zeigt, dass die Umfrage ernst genommen und tatsächlich von den Führungskräften der Hotels ausgefüllt wurde. Dies kann – neben der Rücklaufquote von 62% verwertbarer Fragebogen – als weiteres Indiz für die Repräsentativität der Befragung gedeutet werden. (vgl. Bohdanowicz & Martinac, 2003, S. 4)

<sup>69</sup> Suche über URL: <http://www.sternewelt.at/> [07.02.2014]

	CSP Arbeitsplatz	CSP Umwelt	CSP Markt	CSP Gemeinwesen	CSP Werte	Organisations- form	Klassifizierung ja/nein	Qualitäts- anspruch	Hotel- größe	Aufenthalts- zweck	Anteil der weibl. FK	CSR- Zuständiger	Business Case für CSR
Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)	1	,443	,236	-,013	,511	,224	-,132	-,389	,178	-,411	,026	-,329	,066
CSP Arbeitsplatz		,034	,278	,954	,013	,305	,381	,067	,416	,058	,910	,125	,808
N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	22	21	23	21
Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)	,443	1	,245	,144	,477	,470	,006	-,262	,284	-,588	-,319	,673	,580
CSP Umwelt		,034	,259	,512	,022	,024	,978	,227	,189	,007	,159	,000	,006
N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	22	21	23	21
Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)	,236	,245	1	,806	,224	,157	,148	-,187	,070	-,141	-,278	-,021	,206
CSP Markt		,259	,23	,000	,303	,474	,500	,394	,752	,531	,223	,924	,369
N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	22	21	23	21
Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)	-,013	,144	,806	1	,054	-,259	,137	-,199	,025	-,093	-,362	-,066	,225
CSP Gemeinwesen		,512	,000	,807	,807	,232	,534	,363	,909	,679	,107	,766	,327
N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	22	21	23	21
Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)	,511	,477	,224	,054	1	,147	,353	-,269	,166	-,353	-,029	,337	,088
CSP Werte		,022	,303	,807	,807	,504	,098	,215	,448	,107	,900	,116	,706
N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	22	21	23	21
Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)	,224	,470	-,157	-,259	,147	1	-,167	-,224	,694	-,399	,194	,468	,119
Organisations- form		,024	,474	,232	,504	,224	,446	,304	,000	,066	,400	,024	,608
N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	22	21	23	21
Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)	-,192	,006	,148	,137	,353	-,167	1	,128	-,031	-,024	-,070	,120	-,119
Klassifizierung ja/nein		,978	,500	,534	,098	,446		,559	,890	,915	,763	,587	,608
N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	22	21	23	21
Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)	-,389	-,262	-,187	-,199	-,269	-,224	,128	1	,176	,671	,055	-,313	-,311
Qualitäts- anspruch		,227	,394	,363	,215	,304	,559		,421	,001	,813	,147	,169
N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	22	21	23	21
Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)	,178	,284	,070	,025	,166	,694	-,031	,176	1	,063	,367	,164	-,031
Hotel- größe		,189	,752	,909	,448	,000	,890	,421		,780	,102	,454	,893
N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	22	21	23	21
Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)	-,411	-,558	-,141	-,093	-,353	-,399	-,024	,671	,063	1	,335	-,458	-,419
Aufenthalts- zweck		,007	,531	,679	,107	,066	,915	,001	,780		,138	,032	,066
N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	21	22	20
Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)	,026	-,319	-,278	-,362	-,029	,194	-,070	,055	,367	,335	1	-,204	-,418
Anteil der weibl. FK		,159	,223	,107	,900	,400	,763	,813	,102	,138		,375	,075
N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	19
Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)	,329	,673	-,021	-,066	,337	,468	,120	-,313	,164	-,458	-,204	1	,252
CSR- Zuständiger		,000	,924	,766	,116	,024	,587	,147	,454	,032	,375		,270
N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	22	21	23	21
Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig)	,056	,580	,206	,225	,088	,119	-,119	-,311	-,031	-,419	-,418		1
Business Case für CSR		,006	,369	,327	,706	,608	,608	,169	,893	,066	,075	,270	
N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	20	19	21	21

Abbildung 32: Korrelationsmatrix (Quelle: eigene Erhebung)

### 5.5.2 Analyse der Corporate Social Performance

Die Fragen 11 bis 30 dienen der Messung der Corporate Social Performance (CSP) in fünf unterschiedlichen CSR-Dimensionen<sup>70</sup>:

- Arbeitsplatz ..... Fragen 11 bis 15
- Umwelt ..... Fragen 16 bis 18
- Markt ..... Fragen 19 bis 22
- Gemeinwesen ..... Fragen 23 bis 27
- Werte ..... Fragen 28 bis 30

Die auf der Likert-Skala angekreuzten Antworten wurden zur weiteren Auswertung folgendermaßen codiert<sup>71</sup>:

- trifft nicht zu ..... 1
- trifft eher nicht zu ..... 2
- weder noch ..... 3
- trifft eher zu ..... 4
- trifft zu ..... 5

Die Bestimmung der CSP in den unterschiedlichen Dimensionen erfolgte über eine Mittelwertbildung der codierten Antwortwerte über die jeweilige Dimension. Zusätzlich wurde die Standardabweichung der Mittelwerte berechnet, um ein Maß für die Streuung der erhobenen Werte zu erhalten.

Die Hotels wurden nach acht Analysekr iterien – der Organisationsform, der Klassifizierung, des Qualitätsanspruchs, der Hotelgröße, des Aufenthaltszwecks der Gäste, des Anteils der weiblichen Führungskräfte, des Vorhandenseins eines CSR-Zuständigen sowie der Zustimmung zum Business Case – untersucht. Für jedes dieser Untersuchungskriterien wurde das untersuchte Sample in entsprechend sinnvolle und relevante Gruppen eingeteilt. Es wurde in diesem Zusammenhang versucht, Gruppen von aussagekräftiger Größe, aber auch deutlicher Unterscheidbarkeit zu bilden. So wurden die Hotels beispielsweise in erster Instanz in sechs Größenklassen eingeteilt. Um jedoch Gruppen mit einer ausgeglichenen Anzahl an Hotels zu erhalten, wurden die Hotels schließlich in drei Größenklassen eingeteilt. Für jede dieser Gruppen wurde daraufhin der Mittelwert der CSP sowie deren Standardverteilung bestimmt und diese Werte miteinander verglichen.

Die Diagramme stellen die Mittelwerte der CSP in den fünf CSR-Dimensionen sowie die entsprechende Standardabweichungen in Abhängigkeit von den Untersuchungsgruppen (z. B. Privathotellerie; Kettenhotellerie) dar. Da die codierten

<sup>70</sup> Der Fragebogen mit der genauen Fragestellung ist in Anhang I zu finden.

<sup>71</sup> Die Codierung aller Variablen ist in Anhang II zu finden.

Mittelwerte der CSP ein Minimum von eins nicht unterschreiten können, erschien es sinnvoll, die y-Achse beim Wert „1“ in den Ursprung des Koordinatensystems zu legen.

Dimensionen sind mit zwei Sternen (\*\*) in den Diagrammen gekennzeichnet, wenn ein signifikanter Unterschied der Mittelwerte zweier Untersuchungsgruppen ( $\text{sig} < ,050$ ) festgestellt werden kann. Ist eine Tendenz feststellbar, ist die entsprechende Dimension mit einem Stern (\*) gekennzeichnet.

Wie in der Korrelationsmatrix (Abbildung 32) zu erkennen ist, sind die verschiedenen CSP-Dimensionen nicht voneinander unabhängig. So weist die CSP-Dimension Arbeitsplatz mit der Dimension Umwelt (Pearson ,443;  $\text{sig}: ,034$ ) und der Dimension Werte (Pearson ,511;  $\text{sig}: ,013$ ) signifikante Zusammenhänge mit geringen bis mittleren Korrelationen auf. Ebenso weist die Dimension Umwelt mit der Dimension Werte einen signifikanten Zusammenhang mit geringer Korrelation auf (Pearson ,477;  $\text{sig}: ,022$ ). Ein höchst signifikanter Zusammenhang mit hoher Korrelation kann bei den Dimensionen Markt und Gemeinwesen (Pearson ,806;  $\text{sig}: ,000$ ) festgestellt werden. Daraus kann gefolgert werden, dass eine Wertschätzung der Mitarbeiter, Umweltschutzaktivitäten und eine deutliche Vertretung der Unternehmenswerte häufig gemeinsam auftreten und somit ähnliche Wertvorstellungen abbilden. Auf noch deutlichere Weise bilden CSR-Engagement am Markt und CSR-Aktivitäten für das Wohl der Gesellschaft ähnliche Wertvorstellungen ab.

Auch die Auswertungskriterien sind nicht voneinander unabhängig. Die Zusammenhänge zwischen den Auswertungskriterien werden im Zuge der Analyse an den entsprechenden Stellen erläutert. Es kann jedoch festgehalten werden, dass die Zusammenhänge zwischen den Analyse Kriterien sich gegenseitig beeinflussen und jeweilige Ursache-Wirkungsbeziehungen nur vermutet werden können.

Des Weiteren wird die CSP nur nach den jeweiligen Analyse Kriterien untersucht. Vergleiche zwischen den Dimensionen (z. B. CSP in der Dimension Umwelt ist höher als in der Dimension Markt) erscheinen unzulässig, da die Werte nicht absolute CSP-Werte wiedergeben können.

### **5.5.2.1 CSP nach Organisationsform der Hotellerie**

Das erste Analyse Kriterium unterscheidet Hotels nach der Organisationsform mit den Ausprägungen „Privathotellerie“ einerseits und „Kettenhotellerie“ andererseits. Die Art der Zuweisung des Samples auf diese beiden Gruppen und die sich daraus ergebende Verteilung wurde bereits in Kapitel 5.5.1 dargelegt.

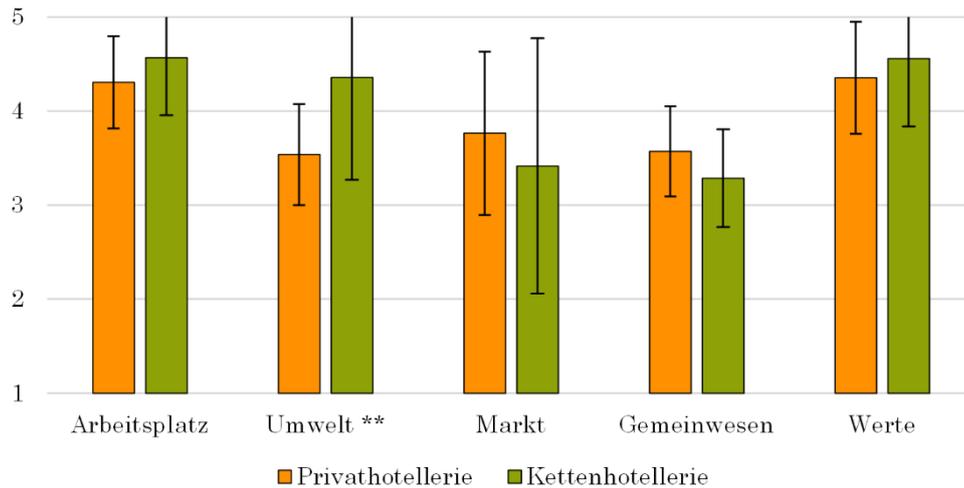


Abbildung 33: CSP nach Organisationsform (Quelle: eigene Erhebung)

Abbildung 33 stellt die entsprechende CSP der Privathotels und der Kettenhotels nach den fünf CSR-Dimensionen dar. Während die CSP der Kettenhotellerie in den Dimensionen Arbeitsplatz und Werte etwas über jener der Privathotellerie liegt, ist die CSP der Privathotellerie in den Dimensionen Markt und Gemeinwesen derjenigen der Kettenhotellerie etwas überlegen. Ein signifikanter Unterschied ergibt sich jedoch bei Betrachtung der CSR-Dimension Umwelt (Pearson ,470; sig: ,024). In der Dimension Umwelt ist in der Kettenhotellerie (M=4,3571; SD=1,08703) eine höhere CSP festzustellen, als in der Privathotellerie (M=3,5378; SD=0,53578).

Die Kettenhotellerie korreliert höchst signifikant (Pearson ,694; sig: ,000) mit der Größe des Hotels. Die durchschnittliche Zimmerzahl ist in der Kettenhotellerie (M=112,83; SD=15,562) mit knapp 112 Betten doppelt so hoch wie jene der Privathotellerie (M=56,47; SD=30,960). Deutlich ist auch zu sehen, dass die Standardabweichung der Zimmeranzahl in der Kettenhotellerie bedeutend kleiner ist. Dies lässt darauf schließen, dass die Kettenhotellerie wirtschaftlich lohnende Mindestgrößen aufweist und Wettbewerbsvorteile über Skalen- und Synergieeffekte generiert.

Aus diesem Grund ist anzunehmen, dass die Kettenhotellerie ihren Fokus auf solche CSR-Maßnahmen setzt, die unmittelbare Einsparungen mit sich bringen. Solche Maßnahmen sind in erster Linie CSR-Maßnahmen in der Dimension Umwelt (Eco-Savings). Der vermutete stärkere Einsatz von Managementsystemen in der Kettenhotellerie fördert zudem die effektive Identifizierung von vermeidbaren Kosten, die durch Maßnahmen des Umweltmanagements minimiert werden können.

Die Kettenhotellerie weist auch einen signifikant positiven Zusammenhang (Pearson ,468; sig: ,024) mit der Einsetzung eines CSR-Beauftragten auf. 67% der befragten Kettenhotels haben einen CSR-Zuständigen, während nur 18% Privathotels einen Zuständigen für CSR bestimmt haben. Dies ist ein Indiz für den stärkeren Fokus der Kettenhotellerie auf die CSR.

Außerdem lässt sich ein marginal signifikanter Zusammenhang (Pearson  $r = ,399$ ; sig:  $,066$ ) zwischen der Organisationsform und dem Aufenthaltszweck feststellen. Privathotels haben mit durchschnittlich 68% ( $M=67,94$ ;  $SD=20,238$ ) deutlich mehr Businesskunden als Kettenhotels ( $M=50,00$ ;  $SD=30,822$ ), die die Hälfte aller Gäste zu den Geschäftskunden zählen. Die Ferienhotellerie zeigte ebenfalls eine deutlich höhere Umweltorientierung als die Geschäftshotellerie (siehe CSP nach Aufenthaltszweck).

### 5.5.2.2 CSP nach Klassifizierung

Das zweite Analyse Kriterium bildet die Klassifizierung nach Hotelsternen der HSU mit den Ausprägungen „klassifiziert“ und „nicht klassifiziert“. Die Art der Zuweisung des Samples auf diese beiden Gruppen und die sich daraus ergebende Verteilung wurden wiederum bereits in Kapitel 5.5.1 dargelegt.

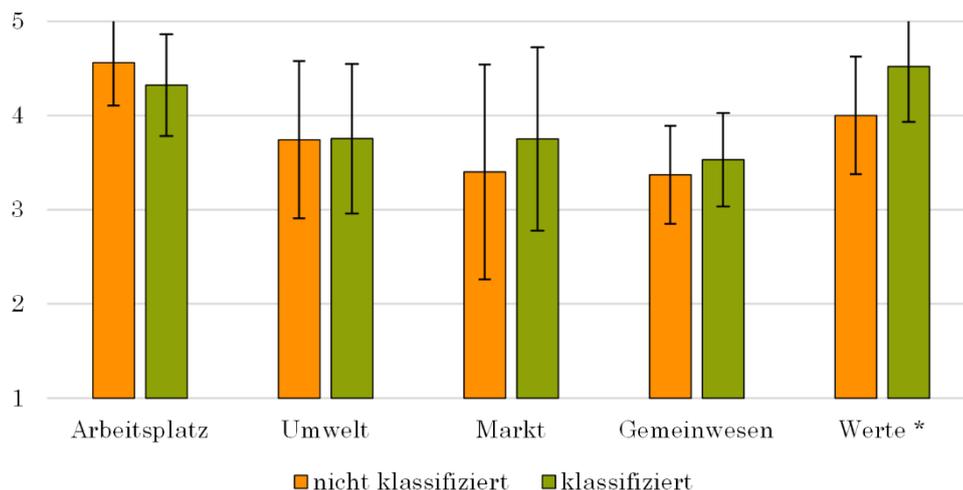


Abbildung 34: CSP nach Klassifizierung (Quelle: eigene Erhebung)

Wie in Abbildung 34 erkennbar, sind zwischen diesen beiden Gruppen hinsichtlich der CSP keine signifikanten Unterschiede feststellbar. Die CSP in der Dimension Arbeitsplatz ist im Sample bei nicht nach HSU klassifizierten Betrieben etwas höher, jene in der Dimension Umwelt annähernd gleich. In den Dimensionen Markt und Gemeinwesen ist die CSP der klassifizierten Betriebe etwas höher. Eine marginale Signifikanz ist in der Dimension Werte (Pearson  $r = ,353$ ; sig.  $,098$ ) feststellbar. Es existiert eine leichte Tendenz, dass Betriebe, die sich der Klassifizierung nach Sternen nach den Kriterien der HSU unterwerfen ( $M=4,5185$ ;  $SD=0,58547$ ) eine etwas höhere CSP in der Dimension Werte haben, als nicht klassifizierte Betriebe ( $M=4,0000$ ;  $SD=0,62361$ ).

Die Nichtklassifizierung lässt per se keine Rückschlüsse auf die Qualitätsansprüche des Unternehmens zu. Vielmehr entscheiden sich Hotels aus unterschiedlichen Gründen für oder gegen eine Klassifizierung unabhängig von der Qualität der angebotenen Leistung (vgl. Kapitel 3.5). Eine mögliche Erklärung für die positive Tendenz der CSP in der Dimension der Werte liegt möglicherweise darin begründet, dass Hotels, die sich der Sterneklassifizierung unterwerfen, ihre Visionen und Werte klarer definieren und diese auch transparenter kommunizieren möchten und sich aus diesem Grund für die Klassifizierung entscheiden.

Es lassen sich außerdem keine signifikanten Zusammenhänge mit den anderen Auswertungskriterien feststellen. Dies zeigt, dass die Entscheidung für oder gegen eine Klassifizierung unabhängig von den untersuchten Faktoren wie etwa der Organisationsform, dem Qualitätsanspruch, der Hotelgröße oder des Aufenthaltszwecks der Gäste getroffen wird.

### 5.5.2.3 CSP nach Qualitätsanspruch

Ein weiteres Analysekriterium ist jenes nach dem Qualitätsanspruch des Hotels. Branchenüblich ist die Zusammenfassung der Ein- und Zweisternbetriebe und der Vier- und Fünfsternebetriebe, sodass mit den Dreisternbetrieben drei Qualitätsgruppen entstehen. Aufgrund der geringen Anzahl an Hotels im Sample mit der Qualitätseinschätzung „Zweistern“ und „Fünfsterne“ (siehe Kapitel 5.5.1), wurden Hotels der Qualitätsstufen „Zweistern“, und „Dreistern“ zur Ausprägung „Zwei- und Dreistern“ und Betriebe der Qualitätsstufen „Viersterne“ und „Fünfsterne“ zur Ausprägung „Vier- und Fünfsterne“ zusammengefasst. In der Gruppe „Zwei- und Dreistern“ befinden sich elf, in der Gruppe „Vier- und Fünfsterne“ zwölf Hotels des Samples.

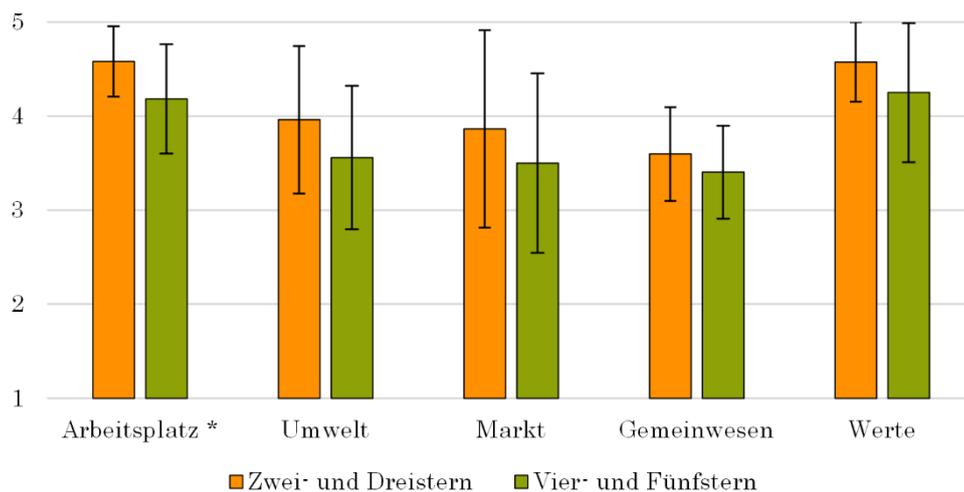


Abbildung 35: CSP nach Qualitätsanspruch (Quelle: eigene Erhebung)

Abbildung 35 zeigt die jeweilige CSP der zwei Qualitätsgruppen in den fünf CSR-Dimensionen. Auffällig ist, dass die Gruppe „Zwei- und Dreistern“ des Samples in

allen fünf CSR-Dimensionen eine höhere CSP aufweist. Jedoch lediglich in der CSR-Dimension Arbeitsplatz ist eine marginale Signifikanz feststellbar (Pearson  $\chi^2=3,389$ ; sig.  $=,067$ ). Tendenziell ist die CSP in der Dimension Arbeitsplatz der Zwei- und Dreisternbetriebe ( $M=4,5818$ ;  $SD=0,37368$ ) höher als jene der gehobenen Vier- und Fünfsterhotellerie ( $M=4,1833$ ;  $SD=0,58127$ ).

Der Qualitätsanspruch weist einen höchst signifikanten Zusammenhang (Pearson  $\chi^2=6,71$ ; sig.  $=,001$ ) mit dem Aufenthaltszweck der Gäste auf. Etwa die Hälfte der Gäste von Hotels der Zwei- und Dreisternhotellerie sind Geschäftskunden ( $M=51,50$ ;  $SD=29,255$ ). Hingegen sind in Hotels der Vier- und Fünfsterhotellerie knapp drei Viertel der Gäste ( $M=74,17$ ;  $SD=9,962$ ) Geschäftskunden. Auffällig ist auch die bedeutend geringere Standardabweichung bei der Zahl der Geschäftskunden der gehobenen Hotellerie im Vergleich zu jener der Zwei- und Dreisternkategorie. Es lässt sich daraus folgern, dass sich die gehobene Hotellerie deutlich auf eine Gästeschicht spezialisiert hat und in hohem Maß von Geschäftskunden abhängig ist.

Dieser Zusammenhang zwischen dem Qualitätsanspruch des Hotels und dem Aufenthaltszweck seiner Gäste zeigt sich in einer grundsätzlich ähnlichen Verteilung der CSP-Werte. Gründe für die Tendenz zu einem bewussteren Umgang mit den Mitarbeitern in der Zwei- und Dreisternhotellerie können an dieser Stelle nur gemutmaßt werden und sind daher ein möglicher Gegenstand weiterer Forschung.

#### 5.5.2.4 CSR-Levels nach Hotelgröße

Die Größe des Hotels bildet ein weiteres Analyse Kriterium. Eine branchenübliche Größeneinteilung von Hotels nach der Anzahl der Zimmer – als eine Verkaufseinheit der Hotellerie – einer Studie der Universität Bern (2008, S. 11) wurde übernommen<sup>72</sup>. Unterschieden werden „kleine Kleinbetriebe“ (5-10 Zimmer), „große Kleinbetriebe“ (11-20 Zimmer), „kleine Mittelbetriebe“ (21-35 Zimmer), „große Mittelbetriebe“ (36-50 Zimmer), „kleine Großbetriebe“ (50-100 Zimmer) und „große Großbetriebe“ (über 100 Zimmer)<sup>73</sup>. Diese Einteilung ergab eine Verteilung der Hotels des Samples nach der Größe wie in Abbildung 36 ersichtlich. Um aussagekräftige Analysegruppen zu erhalten wurden die Hotels mit bis zu 50 Zimmer zu einer Ausprägung zusammengefasst. Die so entstandenen drei Kategorien „bis 50 Zimmer“, „51 bis 100 Zimmer“ und „über 100 Zimmer“ wurden zur Auswertung der Studie herangezogen. Die Gruppe „bis 50 Zimmer“ umfasst sieben Hotels, die

<sup>72</sup> eine einheitliche oder offizielle Systematik der Einteilung der Hotelgröße gibt es nicht (vgl. Gardini, 2010, S. 8)

<sup>73</sup> Der Begriff Großbetriebe scheint an dieser Stelle möglicherweise irreführend, wenn man bedenkt dass alle Betriebe des Samples weniger als 70 Mitarbeiter haben und der Mittelwert bei 23 und der Median bei 19 MitarbeiterInnen liegt. Jedoch entspricht diese Einteilung dem Größenverständnis der Branche. (Universität Bern, 2008, S. 11)

Gruppe „51 bis 100 Zimmer“ 10 Hotels und die Gruppe „über 100 Zimmer“ sechs Hotels des Samples.

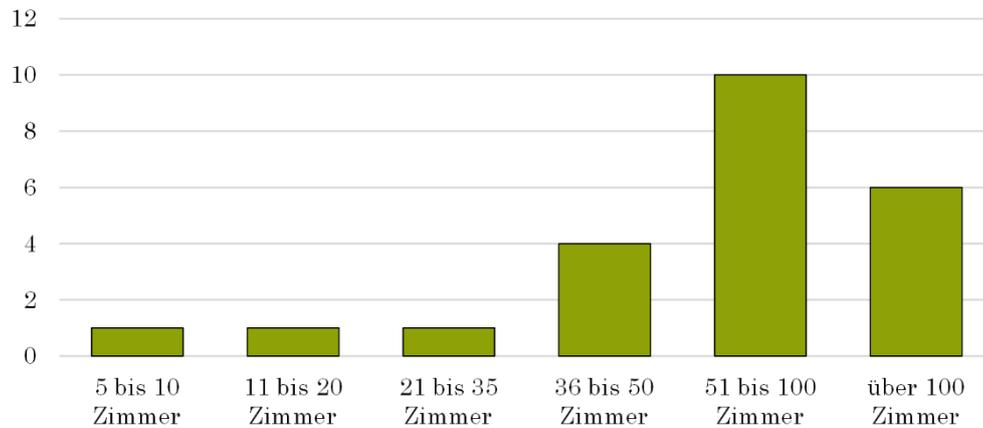


Abbildung 36: Hotels nach Anzahl der Hotelzimmer (Quelle: eigene Erhebung)

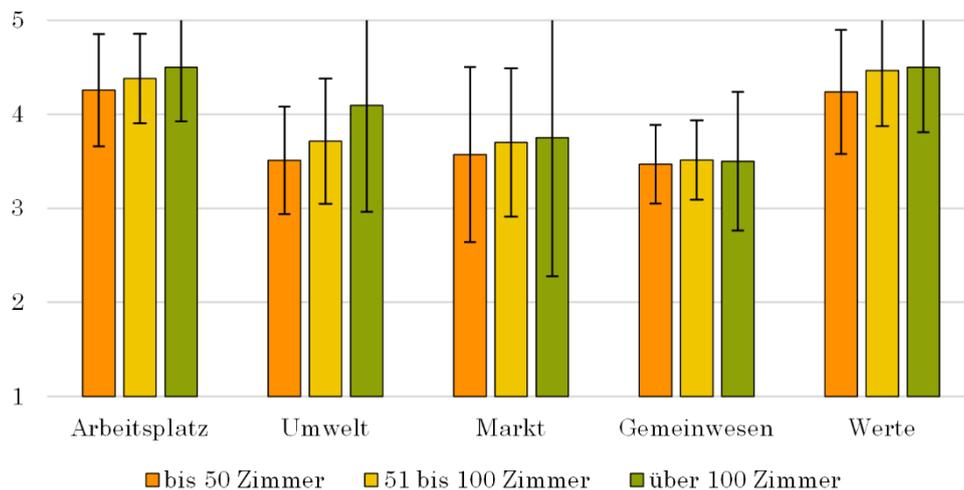


Abbildung 37: CSP nach Hotelgröße (Quelle: eigene Erhebung)

Abbildung 37 stellt die CSP der drei Größenstufen des Samples in den fünf Dimensionen dar. Es ist zu sehen, dass die Mittelwerte der CSP besonders in den Dimensionen Arbeitsplatz und Umwelt mit der Größe der Hotels im Sample steigen. Jedoch ist statistisch weder eine Signifikanz noch eine Tendenz feststellbar.

Die Größe der Hotels korreliert wie bereits erwähnt höchst signifikant mit der Organisationsform des Hotels. Von anderen untersuchten Analyse Kriterien ist die Größe des Hotels jedoch unabhängig. Eine Beeinflussung der CSP-Werte durch die Organisationsform der Hotellerie ist aufgrund des starken Zusammenhangs nicht auszuschließen. Da jedoch keine signifikanten Zusammenhänge oder Tendenzen zwischen den Größenklassen festzustellen sind, kann gefolgert werden, dass die Größe des Hotels vermutlich keinen Einfluss auf die CSP hat.

### 5.5.2.5 CSP nach Aufenthaltszweck

Ein weiteres Analysekriterium stellt der Zweck des Aufenthalts der Gäste dar. Hier kann man die Ausprägungen „Geschäftshotellerie“ und „Ferienhotellerie“ unterscheiden. Der „Geschäftshotellerie“ wurden Hotels zugerechnet, deren Manager angaben, dass mehr als die Hälfte ihrer Gäste Geschäftskunden sind. Sonstige Angaben als Aufenthaltszweck wurden bei der Aufteilung sinngemäß der Geschäfts- bzw. der Ferienhotellerie zugerechnet. Die Aufteilung in Gruppen ergab 16 Hotels in der Gruppe der „Geschäftshotellerie“ und sechs Hotels in jener der „Ferienhotellerie“. Ein Hotel konnte in der Auswertung nicht berücksichtigt werden, da es keine Angaben zu der Art seiner Gäste machte. Es kann festgestellt werden, dass Geschäftskunden eine bedeutende Rolle in der Grazer Hotelbranche spielen. Im Durchschnitt sind 64% der Gäste der befragten Grazer Hotels Geschäftskunden.

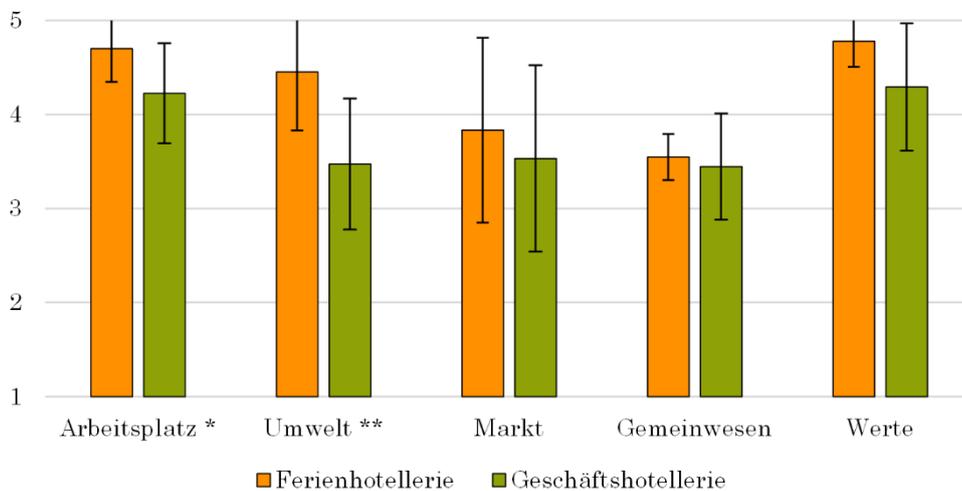


Abbildung 38: CSP nach Aufenthaltszweck (Quelle: eigene Erhebung)

In Abbildung 38 ist deutlich zu erkennen, dass die CSP der Ferienhotellerie in allen fünf CSR-Dimensionen höher ist. Für die Dimension Umwelt ist eine hohe Signifikanz mit einer mittleren Korrelation (Pearson  $r = ,558$ ; sig.  $,007$ ) feststellbar. Die Ferienhotellerie ( $M = 4,4524$ ;  $SD = 0,62215$ ) hat eine höhere CSP in der Dimension Umwelt als die Geschäftshotellerie ( $M = 3,4732$ ;  $SD = 0,69736$ ). Außerdem ist für die Dimension Arbeitsplatz eine marginale statistische Signifikanz (Pearson  $r = ,411$ ; sig.  $,058$ ) feststellbar. Hier zeigt die Grazer Ferienhotellerie ( $M = 4,7000$ ;  $SD = 0,35214$ ) eine tendenziell höhere CSP als die Geschäftshotellerie ( $M = 4,2250$ ;  $SD = 0,53104$ ).

Es wurde bereits festgestellt, dass der Aufenthaltszweck der Gäste einen marginalen Zusammenhang mit der Organisationsform und einen höchst signifikanten Zusammenhang mit dem Qualitätsanspruch aufweist. Der Feriengast tendiert demnach zum Kettenhotel der Zwei- und Dreisternkategorie. Umgekehrt tendieren Geschäftskunden zur Privathotellerie der gehobenen Kategorie. Es lässt sich

allerdings auch ein signifikanter Zusammenhang (Pearson  $-.458$ ; sig.  $.032$ ) zwischen dem Aufenthaltszweck und dem Vorhandensein eines CSR-Beauftragten feststellen. Während es in 67% der Betriebe der Ferienhotellerie einen CSR-Beauftragten gibt, sind es in der Geschäftshotellerie nur 19% der Betriebe.

Drei Faktoren erklären die schlechtere CSP der Geschäftshotellerie des Samples: Einerseits gibt es bei Geschäftskunden eine Tendenz zur Privathotellerie, die – vor allem in der Umweltdimension – eine schlechtere CSP als die Kettenhotellerie aufweist. Andererseits ist ein signifikanter Zusammenhang der Geschäftshotellerie mit der gehobenen Hotellerie festzustellen, die ebenfalls eine schlechtere CSP im Sample aufweist als die Hotels der Zwei- und Dreisternekkategorie. Der dritte Faktor ist die genannte signifikante Korrelation der Geschäftshotellerie mit dem Nichtvorhandensein eines eigenen CSR-Beauftragten.

Außerdem ist eine negative Tendenz (Pearson  $-.419$ ; sig.  $.066$ ) der Geschäftshotellerie zum Business Case festzustellen. Die Zustimmung zum Business Case liegt in der Ferienhotellerie ( $M=4,25$ ;  $SD=0,957$ ) deutlich höher als in der Geschäftshotellerie ( $M=3,00$ ;  $SD=0,816$ ).

Die Erklärung dieser Zusammenhänge sind ein möglicher Gegenstand weiterer Forschung.

#### **5.5.2.6 CSP nach Anteil der weiblichen Führungskräfte (FK)**

Ein weiteres Analysekriterium ist jenes nach dem Anteil der weiblichen Führungskräfte. Durchschnittlich 63% der Führungskräfte der befragten Hotels sind weiblich, nur zwei Betriebe aus dem Sample gaben an, keine Frauen in Führungspositionen zu haben. Bei zwei teilnehmenden Hotels konnte kein Anteilswert generiert werden, weil die Gesamtzahl der Führungskräfte nicht angegeben wurde. Neun Hotels, bei denen der Prozentsatz weiblicher Führungskräfte bei über 50% der Gesamtzahl der Führungskräfte lag, wurden der Gruppe „über 50% weibl. FK“ zugeordnet. zwölf Hotels, die bis zu 50% weibliche Führungskräfte anführten, wurden der Kategorie „bis 50% weibl. FK“ zugeordnet.

Als Einschränkung ist hier einerseits anzuführen, dass der Fragebogen nicht vorgab, was unter Führungskräften zu verstehen ist. Es ist hier also durchaus möglich, dass hier unterschiedliche Beurteilungskriterien von Seiten der Respondenten zur Anwendung kamen.

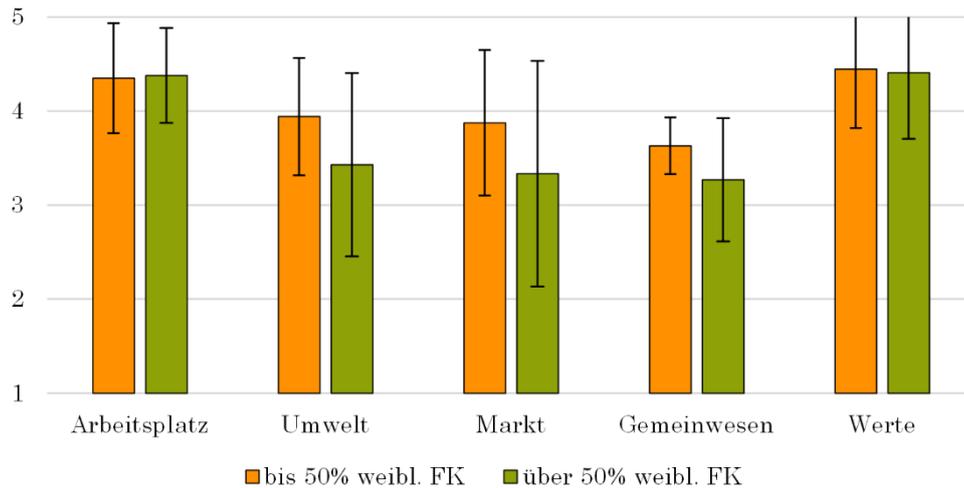


Abbildung 39: CSP nach Prozentsatz der weiblichen Führungskräfte  
(Quelle: eigene Erhebung)

Wie Abbildung 39 zeigt, ist die CSP in den Dimensionen Arbeitsplatz und Werte etwa gleich hoch. Die CSP-Werte in den Dimensionen Umwelt, Markt und Gemeinwesen sind in der Gruppe „bis 50% weibl. FK“ höher. Es konnten jedoch keine statistisch signifikanten Unterschiede oder Tendenzen festgestellt werden.

Auch zu den anderen Analysekr iterien sind keine signifikanten Zusammenhänge feststellbar. Eine marginale Signifikanz konnte in Bezug auf den Business Case festgestellt werden. Liegt der Anteil der Frauen in Führungspositionen bei bis zu 50% ist eine tendenziell höhere Zustimmung ( $M=3,50$ ;  $SD=0,850$ ) zum Business Case feststellbar als bei einem höheren Anteil an Frauen in Führungspositionen ( $M=2,89$ ;  $SD=1,054$ ).

Eine Studie der KMU Forschung Austria (2011, S. 47) stellte einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Frauen in Führungspositionen und dem betriebenen Umweltmanagement des Unternehmens bei Salzburger KMUs fest. Dieses Ergebnis kann für die Grazer Hotellerie nicht bestätigt werden.

#### 5.5.2.7 CSP nach CSR-Zuständigem

Als ein weiteres Analysekr iterium wurde das Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein eines CSR-Beauftragten eingeführt. 30% der untersuchten Hotels haben einen eigenen CSR-Beauftragten. Diese sieben Hotels wurden der Gruppe „CSR-Zuständiger“ zugeordnet. 16 Hotels, die angaben, keinen eigenen Beauftragten für CSR-Belange bestimmt zu haben, wurden entsprechend der Untersuchungsgruppe „kein CSR-Zuständiger“ zugeordnet.

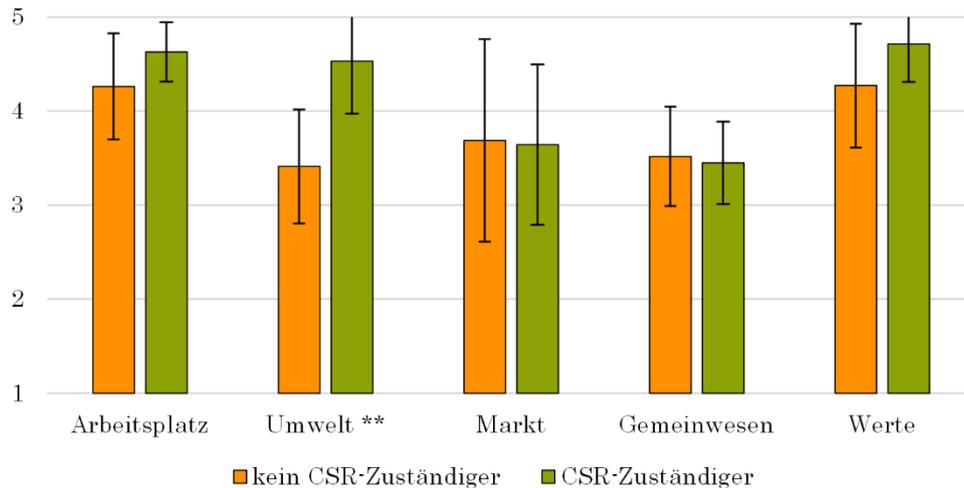


Abbildung 40: CSP nach Vorhandensein eines CSR-Zuständigen  
(Quelle: eigene Erhebung)

Wie Abbildung 40 zeigt, ist die CSP in den Dimensionen Markt und Gemeinwesen in beiden Untersuchungsgruppen ähnlich. Die CSP in den Dimensionen Werte und Arbeitsplatz ist bei Vorhandensein eines CSR-Beauftragten höher, jedoch kann diesbezüglich keine statistische Signifikanz festgestellt werden. Ein besonders deutlicher und höchst signifikanter Zusammenhang (Pearson ,673; sig. ,000) kann jedoch bei der CSP in der Dimension Umwelt festgestellt werden. Hotels, die einen Zuständigen für CSR bestimmt haben ( $M=4,5306$ ;  $SD=0,55766$ ), haben eine bessere CSP in der Dimension Umwelt als Hotels, die keinen Zuständigen für CSR ( $M=3,4107$ ;  $SD=0,60581$ ) explizit bestimmt haben.

Wie bereits erwähnt weist das Vorhandensein eines CSR-Beauftragten einen signifikanten Zusammenhang mit der Ketten- und der Ferienhotellerie auf, die beide wiederum einen signifikanten Zusammenhang mit einer hohen Umweltorientierung aufweisen. Betriebe mit einem CSR-Beauftragten sind im Vergleich zu Betrieben ohne einen solchen stärker umweltorientiert. Hinsichtlich möglicher Eco-Savings scheint die Fokussierung von CSR-Maßnahmen auf die Dimension der Umwelt für CSR-Beauftragte nachvollziehbar.

Levy und Duverger (2010, S. 8) sehen in Umweltmaßnahmen eine grundlegende Basis, die eine Ausweitung der Umweltstrategie auf eine ganzheitliche CSR-Strategie ermöglichen soll. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass CSR-Beauftragte ihr Handlungsfeld zum größten Teil in der Dimension der Umwelt sehen, also CSR (noch) nicht als ganzheitlich integriertes Nachhaltigkeitsmanagement auf allen Ebenen betrachten.

#### 5.5.2.8 CSP nach dem Business Case für CSR

Schließlich wurde noch eine Kategorisierung nach Frage 31 des Fragebogens vorgenommen. Hier wurde abgefragt, ob das Hotel durch die Übernahme gesell-

schaftlicher Verantwortung das Betriebsergebnis verbessert. Zwei Hotels machten zu dieser Fragestellung keine Angaben. 35% der 21 ausgewerteten Respondenten gaben an, dass diese Aussage zumindest eher zutrifft. Diese wurden der Ausprägung „Verbesserung“ zugeordnet. Der Großteil (43%) beantwortete die Frage mit „weder noch“, 13% antworteten, dass diese Aussage eher nicht oder nicht zutrifft. Denjenigen Respondenten, die die Aussage negativ oder neutral beurteilten, wurde die Ausprägung „keine Verbesserung“ zugeordnet. Auf diese Weise wurden acht Hotels der Gruppe „Verbesserung“ und 13 Hotels der Gruppe „keine Verbesserung“ zugeordnet.

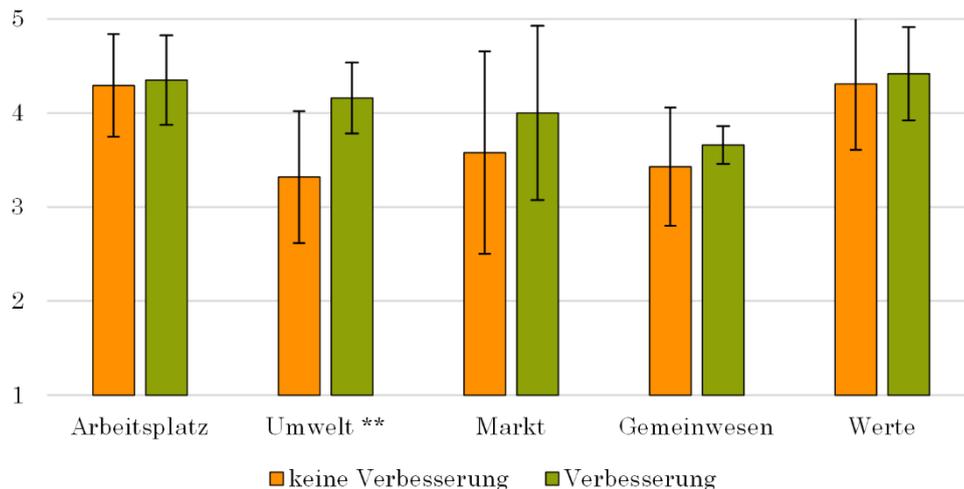


Abbildung 41: CSP nach der Verbesserung des Betriebsergebnisses durch CSR (Quelle: eigene Erhebung)

Wie Abbildung 41 erkennen lässt, ist die CSP in den Dimensionen Arbeitsplatz und Werte für beide Gruppen etwa gleich hoch, in den Dimensionen Markt und Gemeinwesen ist die CSP der Gruppe „Verbesserung“ etwas höher. In diesen Dimensionen lassen sich jedoch keine statistisch signifikanten Unterschiede feststellen. Eine hohe Signifikanz (Pearson ,580; sig. ,006) zeigt sich jedoch bei der CSP in der Dimension Umwelt. Hotels, die durch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung das Betriebsergebnis verbessern ( $M=4,1607$ ;  $SD=0,37748$ ), zeigen eine höhere CSP in der Dimension Umwelt als Hotels, die keine Verbesserung des Betriebsergebnisses durch CSR feststellen ( $M=3,3187$ ;  $SD=0,70265$ ).

Die Wahrnehmung des Business Case weist zum Zweck des Aufenthalts und zum Anteil der weiblichen Führungskräfte jeweils eine marginale Signifikanz auf. Der Zusammenhang zwischen Business Case und höherer CSP in der Dimension der Umwelt deutet darauf hin, dass sich in eben dieser Dimension Kosteneinsparungen (Eco-Savings) sich unmittelbar auf das Betriebsergebnis niederschlagen. Die Nutzung dieses Einsparungspotentials sollte von Hotels erkannt und genutzt werden, da neben der positiven Auswirkung auf das Betriebsergebnis auch ein gesellschaftlicher Nutzen vorliegt.

### 5.5.3 Analyse der Motive

#### 5.5.3.1 Motive für CSR

Abbildung 42 zeigt Motive für CSR in der Grazer Hotellerie, abgefragt durch die Frage: „Was spricht aus Ihrer Sicht für CSR-Aktivitäten?“. Verschiedene Antworten, die an eine Studie der KMU Forschung Austria (2011, S. 50-54) angelehnt sind, waren mittels einer fünfstufigen Likert-Skala von „trifft nicht zu“ bis „trifft zu“ zu bewerten. Die Anordnung der Antworten erfolgt in einem Ranking nach der Anzahl der positiv antwortenden Respondenten, die also die Antworten „trifft eher zu“ oder „trifft zu“ wählten. Da nicht immer eine Antwort gewählt wurde, schwankt die Zahl der Respondenten bei den verschiedenen Aussagen zwischen 20 und 22.

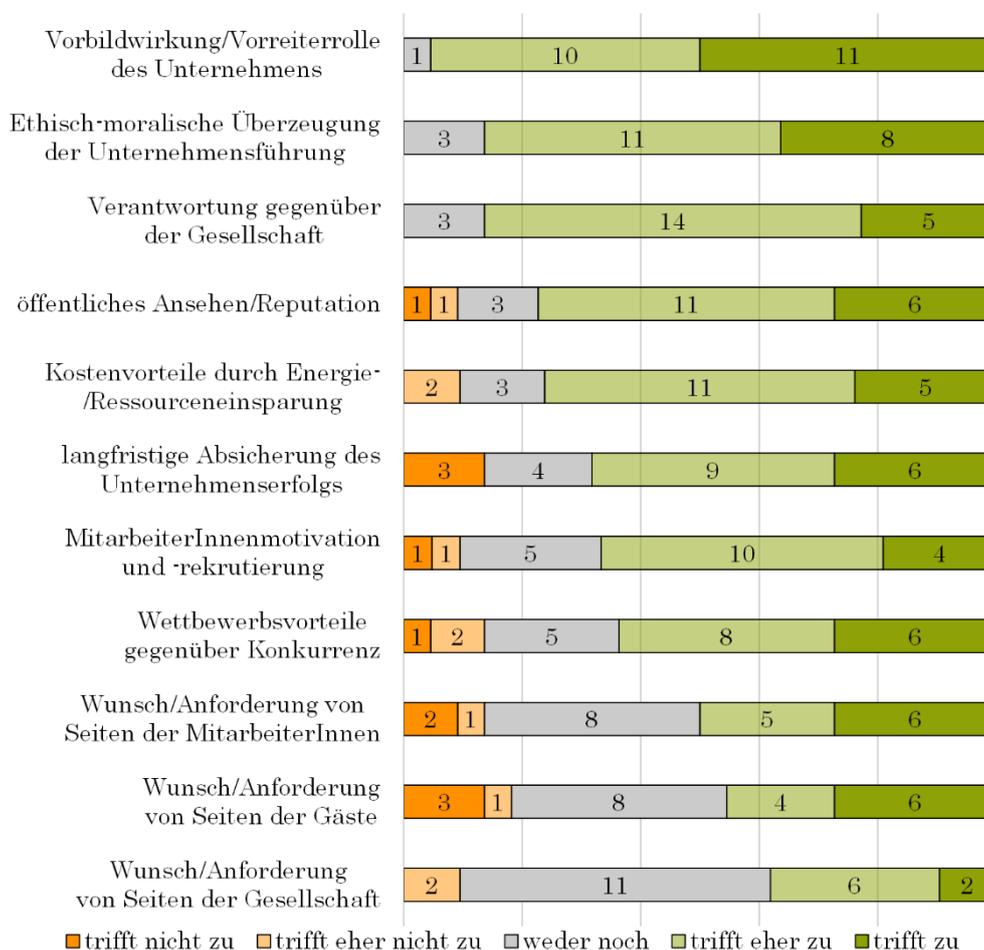


Abbildung 42: Motive für CSR (Quelle: eigene Erhebung)

Es zeigt sich, dass drei Antworten keine negative Zuweisung („trifft nicht zu“ / „trifft eher nicht zu“) der Respondenten erhielten, im Gegenzug jedoch die meisten positiven Zuweisungen („trifft zu“ / „trifft eher zu“). Es kann davon ausgegangen werden, dass diese drei Antworten, die Hauptmotive der Manager der Grazer Hotellerie zu CSR darstellen.

Es ist zu erkennen, dass die Vorbildwirkung bzw. Vorreiterrolle des Unternehmens das Hauptmotiv für CSR darstellt. Mit dieser Antwort stimmt die Hälfte der Respondenten vollinhaltlich überein, 45% stimmen eher mit dieser Antwort überein. Es ergibt sich insgesamt eine positive Zuweisung von 95% („stimme eher zu“ / „stimme zu“).

An zweiter Stelle des Rankings steht die ethisch-moralische Überzeugung der Unternehmensführung. 86% der Respondenten stimmen dieser Antwort zumindest eher zu.

Als drittes Hauptmotiv ergibt sich die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Dieser Antwort stimmen ebenfalls 86% der Befragten zumindest eher zu.

Auffällig ist, dass sich alle drei Antworten auf vorökonomische Wirkungen der CSR beziehen (siehe Kapitel 2.6.5 bzw. Hansen & Schrader, 2005, S. 384f), die als Mediatoren oder Mittler für zukünftigen und langfristige Unternehmenserfolg gedeutet werden können. Erst an fünfter Stelle des Rankings finden sich direkte ökonomische Wirkungen (Kosteneinsparungen), die sich direkt und unmittelbar auf das Betriebsergebnis auswirken.

Demgegenüber spielen die Wünsche bzw. Anforderungen der MitarbeiterInnen, der Gäste und der Gesellschaft eine untergeordnete Rolle bei der Entscheidung für CSR. Verschiedene Studien und wissenschaftliche Abhandlungen deuten darauf hin, dass einer bedeutenden Zahl der Kunden Nachhaltigkeit ein Anliegen ist und diese Zahl in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird. (Accor, 2011b, S. 8; Bohdanowicz & Martinac, 2003, S. 4; Wiesner, 2008, S. 16; (Rauch et al., 2013, S. 6)

Gleichzeitig scheint das Motiv der Nachfrage (Wunsch/Anforderung) durch die Gäste besonders polarisierend zu sein. 14% stimmen mit dieser Antwort nicht überein, 18% stimmen zumindest eher nicht zu. Demgegenüber stehen 27% der Respondenten, die mit der Antwort übereinstimmen und 45%, die der Aussage zumindest eher zustimmen.

### 5.5.3.2 Motive gegen CSR

Abbildung 43 zeigt in Analogie zu Abbildung 42 und Kapitel 5.5.3.1 Motive gegen CSR, sowie die entsprechende Verteilung der Antworten der Respondenten. Die vorgegebenen Antworten sind wiederum an eine Studie der KMU Forschung Austria (2011, S. 55) angelehnt. Die Zahl der Antworten schwankt hier zwischen 17 und 22.

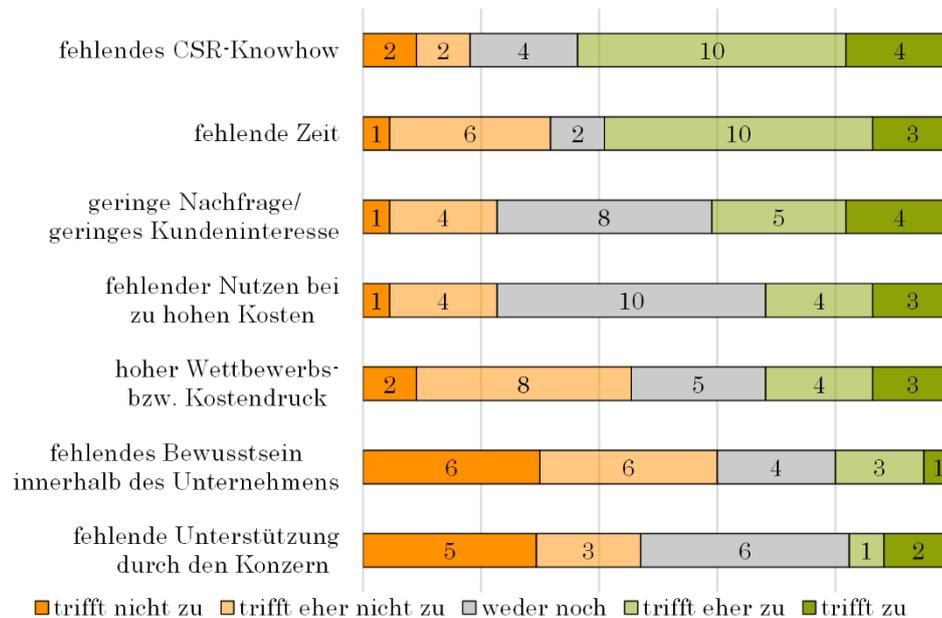


Abbildung 43: Motive gegen CSR (Quelle: eigene Erhebung)

Es fällt auf, dass die Antworten zu den Motiven gegen CSR polarisierender sind, als jene zu den Motiven für CSR. Bei jeder Antwort zu Motiven gegen CSR gab es sowohl Respondenten, die zustimmten als auch solche, die der Antwort nicht zustimmten. Es lässt sich daraus ableiten, dass Motive gegen CSR individuell sehr unterschiedlich sind. Motive, die für einen Teil der Respondenten keinen Hinderungsgrund für CSR darstellen, sind das für einen anderen Teil der Befragten sehr wohl. Möglicherweise ist die Heterogenität der Hotellerie der Grund für diese Unterschiede.

Für 64% der Befragten ist fehlendes CSR-Knowhow und für 59% fehlende Zeit das Hauptmotiv gegen CSR. Das bedeutet, dass nicht eine grundsätzliche Ablehnung des Konzepts, sondern vielmehr ein Mangel an Zeit und Wissen vermehrten CSR-Aktivitäten im Wege stehen.

Erst an den Stellen vier und fünf des Rankings stehen mit jeweils 32% Zustimmung („trifft eher zu“ / „trifft zu“) ökonomische Motive, wie fehlender Nutzen oder zu hoher Wettbewerbsdruck.

Die mangelnde Unterstützung des Konzerns bzw. auch mangelndes Bewusstsein im Unternehmen (21% „trifft eher zu“ / „trifft zu“) sind nur als geringe Hinderungsgründe für CSR anzusehen.

### 5.5.4 Weitere Ergebnisse

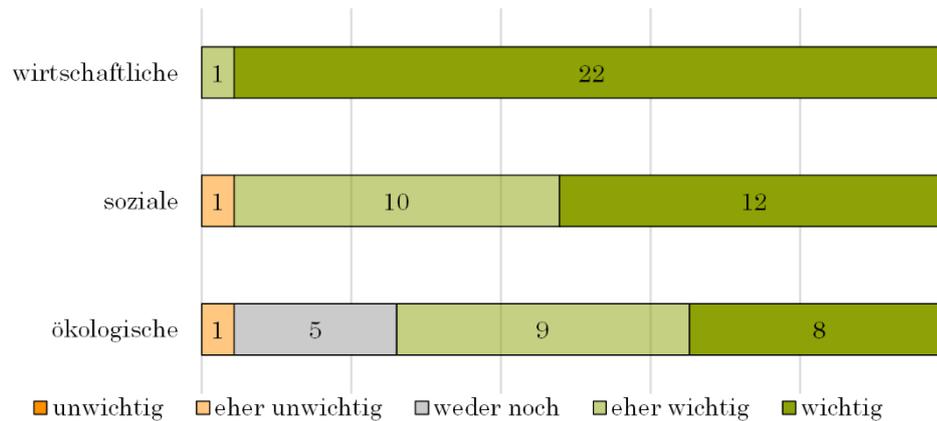


Abbildung 44: Überlegungen bei der Entscheidungsfindung  
(Quelle: eigene Erhebung)

Abbildung 44 zeigt die Auswertung der Frage „Wie wichtig sind folgende Überlegungen für ihre Unternehmensentscheidungen?“. Die Antworten waren von den Respondenten mittels einer fünfstufigen Likert-Skala von „unwichtig“ bis „wichtig“ zu beurteilen. Es zeigt sich, dass wirtschaftliche Überlegungen für 96% der Respondenten eine wichtige, und für 4% eine eher wichtige Rolle spielen. Soziale Überlegungen sind für 52% der Respondenten wichtig und für 43% eher wichtig. Ökologische Überlegungen sind für 35% der Respondenten wichtig und für 39% eher wichtig.

Die gleichrangige Berücksichtigung von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen des Handelns im Sinne der Triple-Bottom-Line ist nicht gegeben. Wirtschaftliche Überlegungen dominieren bei Unternehmensentscheidungen vor sozialen und ökologischen. Es zeigt sich jedoch, dass für 74% der Befragten alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bei Unternehmensentscheidungen zumindest eher wichtig sind.

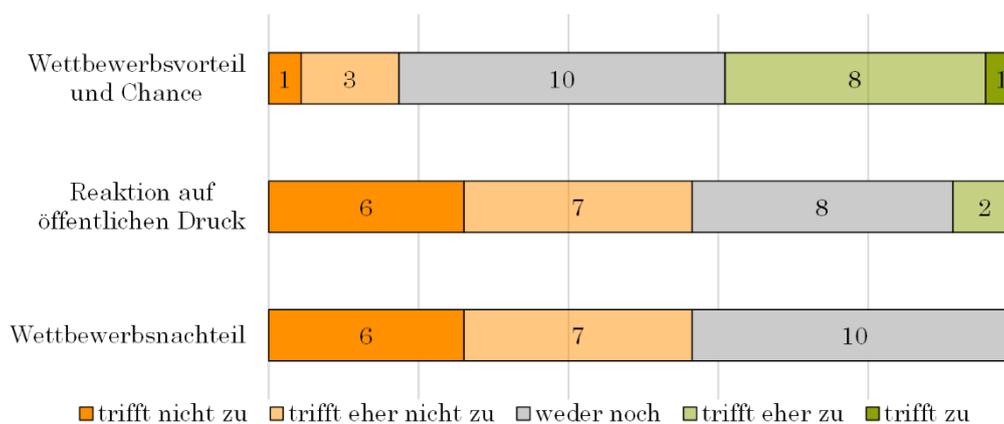


Abbildung 45: Unternehmenspolitik zu CSR (Quelle: eigene Erhebung)

Abbildung 45 zeigt die Auswertung der Angaben der Manager zu CSR, inwieweit die jeweiligen Antworten auf die Unternehmenspolitik zutreffen. Zur Auswahl standen drei Antworten, die mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala von „trifft nicht zu“ bis „trifft zu“ von den Respondenten beurteilt werden konnten. Zudem wurde eine freie Antwortmöglichkeit geboten, die in diesem Fall nicht genutzt wurde. 39% sehen in CSR zumindest eher einen Wettbewerbsvorteil und eine Chance. Dem stehen 17% der Befragten gegenüber, die dieser Antwort zumindest eher nicht zustimmten. Die Antworten „Reaktion auf öffentlichen Druck“ sowie „Wettbewerbsnachteil“ wurden von der Mehrheit der Teilnehmer (57%) zumindest eher abgelehnt. Lediglich 4% der Respondenten stimmten der Antwort „Reaktion auf öffentlichen Druck“ eher zu.

Es zeigt sich, dass CSR eher als Chance und Wettbewerbsvorteil wahrgenommen wird und weniger als eine Bedrohung oder einen Nachteil. Die relativ große Zahl der unentschiedenen Respondenten („weder noch“) zeigt eine gewisse Unsicherheit, in wie weit sich das CSR-Konzept tatsächlich auswirkt.

## 5.6 Einschränkungen und Ausblick auf weitere Forschungsgegenstände

Die Grazer Hotellerie präsentiert sich – wie die Hotellerie im Allgemeinen – sehr heterogen. Dadurch ist die Schwankungsbreite an Antworten recht groß und es ergeben sich teilweise relativ hohe Standardabweichungen. Eine Möglichkeit dem zu begegnen, wäre die Grundgesamtheit weiter zu unterteilen, allerdings könnte eine weitere Unterteilung die angesprochene Heterogenität auch nur teilweise entschärfen. Außerdem war es gerade Ziel der vorliegenden Untersuchung die Heterogenität zu nutzen und Unterschiede in der CSP der Grazer Hotellerie nach verschiedenen Untersuchungskriterien festzustellen.

Die geringe Größe der Grundgesamtheit bewirkt eine nur bedingt aussagekräftige statistische Auswertung. Dennoch konnte durch die Rücklaufquote von 62% die Grazer Hotellerie repräsentativ abgebildet werden und statistisch signifikante Zusammenhänge festgestellt werden.

Der Fragebogen ist nicht validiert. Es wäre ein Gegenstand möglicher weiterer Forschung diesen Fragebogen und die Dimensionen von CSP auf ihre Validität zu untersuchen. Es kann jedoch festgestellt werden, dass eine große Anzahl unterschiedlicher Dimensionen und Handlungsfelder in Wissenschaft und Praxis anzutreffen sind. Die in der Studie verwendeten Dimensionen sind für Untersuchungen nicht untypisch (vgl. Kapitel 2.6.4 bzw. 4.6).

Durch die ausschließliche Befragung der Führungskräfte der Hotels konnte nur deren Einschätzung der Situation dargestellt werden. Dies könnte sich in einer

besseren Darstellung des eigenen Betriebs äußern. Da CSP jedoch nicht absolut, sondern nur zum Zwecke des Vergleichs mit Hotels einer anderen Analysegruppe gemessen wurde, scheint diese Einschränkung im Fall dieser Studie vernachlässigbar. Weitere Studien könnten jedoch die Meinung unterschiedlicher Stakeholder (z. B. der MitarbeiterInnen, der Gäste) berücksichtigen und abbilden. Diese Ergebnisse würden einen Vergleich der CSP aus Sicht unterschiedlicher Stakeholder erlauben.

Die unterschiedliche Art der Befragung könnte jedoch Auswirkungen auf die Beantwortung gehabt haben. Zwar wurden alle Respondenten mittels desselben Fragebogens befragt, jedoch wurden die Bogen teils im Beisein des Interviewers, teils im Gespräch und teils von den Respondenten alleine ausgefüllt. Im Sinne einer aussagekräftigen Rücklaufquote und der Möglichkeit im Gespräch tiefere Einblicke in die Materie zu erlangen, wurde diese Einschränkung jedoch bewusst in Kauf genommen.

Im Rahmen dieser Studie wurde lediglich das Vorhandensein von Zusammenhängen untersucht. Die Bestimmung von kausalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen betreffend die Dimensionen sowie die Analysekriterien könnte Gegenstand weiterer Forschung sein.

Weitere Studien, die andere Dimensionen und/oder andere Analysekriterien benutzen, könnten das Bild der Grazer Stadthotellerie in Bezug auf CSR erweitern. So könnte ein weiteres Analysekriterium etwa der innerstädtische Hotelstandort sein. Hier ist in Graz recht deutlich die Bahnhofs-, die Kongress-, die Innenstadt- und die Außenhotellerie zu unterscheiden.

Des Weiteren wäre eine Ausweitung der Studie auf andere Städte möglich, was einen Vergleich der CSP der jeweiligen Stadthotellerie erlauben würde.

Von Interesse wäre ebenfalls eine Wiederholung der Studie nach einem Zeitraum von fünf bis zehn Jahren, um Veränderungen in der CSP festzustellen. Auch dies würde einen Vergleich der CSP – in diesem Fall über die Zeit – erlauben.

## 6 Fazit

Die Auswertung der Corporate Social Performance nach fünf Dimensionen legt nahe, dass sich CSR in der Grazer Hotellerie hauptsächlich auf die Dimension Umwelt fokussiert. Zwar sind die einzelnen Dimensionen untereinander nicht direkt vergleichbar, jedoch zeigen sich Unterschiede zwischen den Analysekriterien am deutlichsten in dieser Dimension. Dies stellt keine Beurteilung der CSP der Grazer Hotellerie dar, sondern besagt lediglich, dass die CSP der Grazer Hotels in der Dimension Umwelt besonders deutliche Unterschiede aufweist.

Die Dimension Umwelt zeigt einen statistisch signifikanten Zusammenhang mit vier der acht Analysekriterien. Bei Untersuchung der CSP nach den Analysekriterien der Organisationsform, dem Aufenthaltszweck der Gäste, dem Vorhandensein eines CSR-Beauftragten und der Zustimmung zum Business Case ergeben sich in zumindest einer der Dimensionen signifikante Unterschiede. Die CSP der Hotels unterscheiden sich daher zwischen Ketten- und Privathotellerie, Geschäfts- und Ferienhotellerie, zwischen Hotels mit einem CSR-Beauftragten und jenen ohne einen solchen, und zwischen Hotels, die dem Business Case für CSR zustimmen, und jenen, die das nicht tun. In allen Fällen ist dieser Unterschied signifikant und betrifft die Dimension Umwelt.

Die Dimension Arbeitsplatz zeigt marginal signifikante Zusammenhänge mit zwei (Qualitätsanspruch und Zweck des Aufenthalts) und die Dimension Werte mit einem (Klassifizierung nach HSU) der Analysekriterien. Die CSP der Zwei- und Dreisternhotels unterscheidet sich daher tendenziell von jener der Vier- und Fünfsterhotels, ebenso wie sich tendenziell die nach HSU klassifizierten Hotels von denjenigen Hotels unterscheiden, die auf eine Klassifizierung nach HSU verzichten.

Die Bestimmung der kausalen Zusammenhänge zwischen den Dimensionen sowie den Analysekriterien bietet sich als möglicher Gegenstand für weitere Forschung an. Die in weiterer Folge angeführten Ursache-Wirkungs-Beziehungen gehen lediglich auf eine subjektive Einschätzung des Autors zurück.

Es konnte festgestellt werden, dass in der Dimension Umwelt die Kettenhotellerie eine bessere CSP aufweist als die Privathotellerie und die Ferienhotellerie als die Geschäftshotellerie. Des Weiteren lässt sich folgern, dass sich ein CSR-Zuständiger positiv auf die Umwelt-CSP und sich eine positive Umwelt-CSP in weiterer Folge positiv auf das Betriebsergebnis auswirkt. Es wird angenommen, dass die Kettenhotellerie sich hier als ursächlicher Faktor einer besseren Umwelt-Performance präsentiert. Das kann damit begründet werden, dass die Ket-

tenhotellerie positive Zusammenhänge mit steigender Hotelgröße, der Ferienhotellerie und der Einsetzung eines CSR-Beauftragten aufweist – also Kriterien, bei denen sich wiederum zumindest tendenziell eine zur jeweiligen Vergleichsgruppe positive Umwelt-CSP feststellen lässt.

Salopp könnte formuliert werden, dass ein Kettenhotel der Qualitätskategorie Zwei- oder Dreistern unabhängig von einer tatsächlich vorhandenen Hotelklassifizierung, das hauptsächlich Feriengäste beherbergt und einen Beauftragten für CSR bestimmt hat, die beste Umwelt-Performance aufweist.

Die Untersuchung der Motive zeigt, dass CSR vorwiegend aus vorökonomischen Gründen betrieben wird, die sich nicht unmittelbar auf das Betriebsergebnis auswirken. Zu den Hauptmotiven zählen Vorreiterrolle und Vorbildwirkung, ethisch-moralische Überzeugungen, die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und öffentliches Ansehen bzw. Reputation. Die langfristige Absicherung des Unternehmenserfolgs sowie Wettbewerbsvorteile sind kein Hauptmotiv für CSR. Dies lässt vermuten, dass CSR nicht als ganzheitliches Konzept und nachhaltige Strategie, sondern als ein Marketinginstrument und als ethisch-moralische Verpflichtung wahrgenommen wird. Dennoch überwiegt die Meinung, dass die Integration von CSR eher einen Wettbewerbsvorteil als -nachteil darstellt.

Die Auswertung der Motive gegen CSR legt nahe, dass CSR nicht grundsätzlich abgelehnt wird, sondern vielmehr die Zeit und das Knowhow dafür fehlen. Dem könnte durch entsprechende Maßnahmen der politischen Organe bzw. der Fachverbände, sowie durch die Bildung von sich gegenseitig in der Entwicklung unterstützenden Kooperationen begegnet werden.

Es scheint, dass CSR zwar teilweise in der Grazer Hotellerie in Form von einzelnen – insbesondere die Dimension Umwelt betreffenden – Maßnahmen verankert ist, jedoch nicht als ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept im Sinne des Shared-Value-Konzepts (siehe Kapitel 2.6.6) oder der CSR 3.0 (siehe Kapitel 2.5.6) wahrgenommen wird.

Die Konzentration auf die Dimension der Umwelt wird als Basis für eine ganzheitliche Entwicklung der CSR empfohlen. Einerseits wirken sich Umweltmaßnahmen unmittelbar durch eine Reduzierung des Energie- und Ressourceneinsatzes auf das Betriebsergebnis in Form von Eco-Savings aus. Andererseits kann ein funktionierendes Umweltmanagementsystem mit relativ geringem Aufwand zu einem integrierten, ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagement schrittweise erweitert werden. (vgl. Levy & Duverger, 2010, S. 3; Loew & Braun, 2006, S. 17)

Unabdingbare Voraussetzung ist allerdings das ehrliche Bekenntnis der Unternehmensführung zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung und dessen Kommunikation nach innen und außen an alle relevanten Stakeholder, insbesondere jedoch die MitarbeiterInnen. Danach gilt es in einen intensiven Dialog mit den relevanten Stakeholdern zu treten und deren Bedürfnisse und Ansprüche zu

erheben. Das Motto an dieser Stelle könnte lauten: „Sprich mit den Menschen und höre zu, was sie zu sagen haben“.

McElhaney (2009, S. 32) empfiehlt als nächsten Schritt, die drei wichtigsten Geschäftsziele festzulegen und diese mit den Ansprüchen der Stakeholder zu einer ganzheitlichen, an den eigenen Kernkompetenzen ausgerichteten Strategie zu verknüpfen. Die Kernfrage lautet dabei: Wie können das Knowhow und die besonderen Fähigkeiten des Unternehmens eingesetzt und genutzt werden, um ökonomischen, sozialen und ökologischen Mehrwert zu schaffen? Das Ziel ist die Bestimmung und die Erreichung des „Sweet Spots“, an dem alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit optimiert sind und ein gleichzeitiger Mehrwert für die Gesellschaft sowie für das Unternehmen geschaffen wird.

Zu erreichen ist dies nur, wenn der Nachhaltigkeitsgedanke tief in der DNA des Unternehmens verankert ist und in allen Bereichen des Unternehmens gelebt wird.

In dieser Form bietet CSR Unternehmen das Potential, Risiken zu minimieren und gleichzeitig Chancen zu erkennen. Das Konzept kann als Innovationstreiber fungieren und Wegbereiter für die Erschließung neuer Märkte und die Erschaffung neuer Produkte und Dienstleistungen sein und bietet den Unternehmen die Möglichkeit sich zu profilieren, langfristig am Markt zu bestehen und wettbewerbsfähig zu bleiben. Zukünftige Entwicklungen werden nicht reaktiv erwartet, sondern proaktiv mitgestaltet.

Grundlage für die erfolgreiche Implementierung und die Schaffung von Werten jenseits rein ökonomischer Zahlen ist jedoch nach wie vor eine fundierte, wirtschaftliche Unternehmensführung. CSR verlangt in der gleichwertigen Berücksichtigung aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ebenso die Berücksichtigung der ökonomischen Ebene. CSR ohne wirtschaftlichen Nutzen ist daher per definitionem nicht CSR. Die Suche nach dem Business Case für CSR scheint sich daher – in der in dieser Arbeit verwendeten Definition – ad absurdum zu führen, denn ohne Business Case kein CSR – und umgekehrt.

Die Auswertung der aktuellen Literatur zu CSR und Hotellerie und die Praxisbeispiele legen nahe, dass CSR ein für die Hotellerie zukunftsfähiges Konzept darstellen kann. Große Hotelketten wie *Accor*<sup>74</sup> und *Hilton*<sup>75</sup> setzen ebenso auf Nachhaltigkeit, wie Privathotels<sup>76</sup> und kleinere Hotelkooperationen<sup>77</sup>.

---

<sup>74</sup> vgl. URL: <http://www.accorhotels.com/de/sustainable-development/index.shtml> [28.03.2014]

<sup>75</sup> vgl. URL: [http://cr.hiltonworldwide.com/approach/approach\\_strategy.html](http://cr.hiltonworldwide.com/approach/approach_strategy.html) [28.03.2014]

<sup>76</sup> etwa das Hotel Hochschober: siehe URL: <http://www.hochschober.com/de/hotel-hochschober/nachhaltigkeit-soziale-verantwortung.php> [28.03.2014]

<sup>77</sup> etwa die Kooperation Bio Hotels: siehe URL: <http://www.biohotels.info/de/ueberuns/verein/philosophie/> [28.03.2014]

Der Wettbewerb in der Stadthotellerie scheint zuzunehmen und gerade Stadthotels der Mittelklasse leiden häufig unter mangelnder Differenzierung. CSR kann für die Grazer Hotels eine geeignete Möglichkeit darstellen, sich zu legitimieren, zu profilieren und zu differenzieren und gleichzeitig Kosten einzusparen, neue Gästesegmente anzusprechen, Wettbewerbsvorteile zu kreieren und die zukünftige Entwicklungen der Hotellerie aktiv mitzutragen.

Dabei gilt es für Hotels, sich nicht an vorgefertigte Schablonen zu halten, die für ein bestimmtes Hotel an einem bestimmten Standort, mit einer bestimmten Belegschaft und einem bestimmten Kundensegment funktionieren und sinnvoll sind. Jedes Hotel ist gefragt, sich mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen, die Bedürfnisse der Stakeholder vor Ort zu berücksichtigen und so seine eigenen Handlungsfelder abzustecken. Gelingt es, eine Strategie zu implementieren, in der Nachhaltigkeit gelebt wird und als Leitmotiv aller Unternehmensentscheidungen dient, wird das Unternehmen langfristig am Markt bestehen können.

Für Unternehmen, die den Anschluss versäumen, besteht die Gefahr ihre Legitimität am Markt zu verlieren, denn schlussendlich entscheidet der Kunde, ob ein Unternehmen erfolgreich ist oder nicht.

## Literaturverzeichnis

- Accor (2011a): The Accor Group's Environmental Footprint,  
online unter URL: [http://www.accor.com/fileadmin/user\\_upload/  
Contenus\\_Accor/Developpement\\_Durable/img/earth\\_guest\\_research/  
2011\\_12\\_08\\_accor\\_empreinte\\_environmentale\\_dp\\_bd\\_en.pdf](http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Developpement_Durable/img/earth_guest_research/2011_12_08_accor_empreinte_environmentale_dp_bd_en.pdf)
- Accor (2011b): Sustainable Hospitality: Ready to check in?
- Accor (2013): Mercure Franchise Factsheet,  
online unter URL:  
[http://www.accor.com/fileadmin/user\\_upload/Contenus\\_Accor/  
Franchise\\_Management/Documents\\_utiles/Developpement/  
factsheet\\_mercure\\_2013.pdf](http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Franchise_Management/Documents_utiles/Developpement/factsheet_mercure_2013.pdf)
- Blachez A. (2012): Planet 21 – The Accor Sustainable Development Program  
Press Kit
- AMS (2012): AMS-Qualifikationsstrukturbericht 2011 für das Bundesland  
Steiermark
- APAT (2002): Final Report: Tourist Accommodation EU Eco-Label Award  
Scheme
- Arbeitskreis Nachhaltige Unternehmensführung der Schmalenbach-  
Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2012): „Verantwortung“ – eine  
phänomenologische Annäherung, in Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.):  
Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle  
Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag, Berlin  
Heidelberg, S. 39–54
- Backhaus-Maul H. (2008): USA, in A. Habisch/M. Neureiter/R. Schmidpeter  
(Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship, Springer-Verlag, Berlin  
Heidleberg, S. 485–492)
- Bassen A., Jastram S., Meyer K. (2005). Corporate Social Responsibility Eine  
Begriffserläuterung, in zfwu, 6/2, S. 231–236  
online unter URL: [http://www.megamindservices.in/pdfs/  
corporate\\_social\\_responsibility.pdf](http://www.megamindservices.in/pdfs/corporate_social_responsibility.pdf)

- Bhattacharya C. B., Sen S. (2004): Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives, California Management Review, 47/1, S. 9–25
- BMWFJ (2012a): Erfolgreich mit Corporate Social Responsibility – Ein Leitfaden für den Tourismus
- BMWFJ (2012b): Ein Tourismus-Satellitenkonto für Österreich – Methodik , Ergebnisse und Prognosen
- BMWFJ (2013): Lagebericht 2012 – Bericht über die Lage der Tourismus- und Freizeitwirtschaft in Österreich 2012
- Bohdanowicz P., Martinac I. (2003): Attitudes towards Sustainability in Chain Hotels – Results of a European Survey, in: CIB 2003 International Conference on Smart and Sustainable Built Environment
- Boutiquehotel Stadthalle Wien (2012): Corporate Social Responsibility Report 2012, online unter URL: <https://www.hotelstadthalle.at/-files-index-de/files-Csrreport2012.pdf>
- Braungart M., McDonough W. (2010): Einfach intelligent produzieren – Cradle to Cradle: Die Natur zeigt, wie wir die Dinge besser machen können, 5. Auflage, BvT Berliner Taschenbuch Verlags GmbH, Berlin
- Carroll A. B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, 4/4, S. 497-505
- Carroll A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business horizons, July-August 1991, S. 39-48
- Carroll A. B. (1998): The Four Faces of Corporate Citizenship. Business and Society Review, 100/101, S. 1–7
- Carroll A. B. (1999): Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct, Business & Society, 38/3, S. 268–295
- Clarkson M. B. E. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 20/1, S. 92–117
- Crane A., Matten D., Moon J. (2010): Der Aufstieg von Corporate Citizenship: Historische Entwicklungen und neue Perspektiven, CCCD, 6

- Crane A., Matten D., Spence L. J. (2013): Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context, 2. Auflage, Routledge Chapman & Hall
- CSR-Austria (2003): Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen, online unter URL:<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/csr-oestereichische-unternehmen.pdf>
- Curbach J. (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Dahlsrud A. (2008): How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15(November 2006), S. 1–13
- Verordnung (EG) Nr. 1980/2000 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Juli 2000 zur Revision des gemeinschaftlichen Systems zur Vergabe eines Umweltzeichens
- De Grosbois D. (2012): Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance, International Journal of Hospitality Management, 31, S. 896–905
- Deery M., Jago L., Fredline L. (2012): Rethinking social impacts of tourism research: A new research agenda, Tourism Management, 33, S. 64–73
- Deutscher Bundestag (1998): Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" – Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung, Drucksache 13/11200
- Elkington J. (2004): Enter the Triple Bottom Line, in Henriques A., Richardson J. (Hrsg.): The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?, 1. Auflage, Earthscan Ltd., S. 1-16
- Europäische Kommission (2000): Towards Quality Urban Tourism: Integrated Quality Management (IQM) of Urban Tourist Destinations
- Europäische Kommission (2001): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, KOM(2001) 366
- Europäische Kommission (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, KOM(2002) 347

- Europäische Kommission (2003): Mitteilung der Kommission an den Rat, das europäische Parlament, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Grundlinien zur Nachhaltigkeit des europäischen Tourismus, KOM(2003) 716
- Europäische Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), KOM(2011) 681
- Faber-Wiener G. (2012): CSR und Kommunikation – Praktische Zugänge, in Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 481-499
- Fachverband Hotellerie (2008): Statistikvergleich Hotelklassifizierung WKO und Statistik Austria, Positionspapier
- Fachverband Hotellerie (2013): Austria – arrive and revive, Informationsbroschüre
- Fachverband Hotellerie (2014): Das Verfahren zur Hotelklassifizierung 2010-2014, Information
- Freeman R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1. Auflage, Pitman, Boston
- Freytag T. (2007): Städtetourismus in europäischen Grossstädten, disP - The Planning Review, 43/169 S. 56-67
- Friedman M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, 13. September 1970
- Garay L., Font X. (2012): Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises, International Journal of Hospitality Management, 31, 329–337.
- Gardini M. A. (2010): Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements – Hotelbranche – Hotelbetrieb – Hotelimmobilie, 1. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Gastinger K., Gaggl P. (2012): CSR als strategischer Managementansatz, in Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 243–258

- Global Reporting Initiative (2002): Sustainability Reporting Guidelines 2002 – Deutsche Übersetzung
- Godfrey P. C., Hatch N. W. (2006): Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, 70, S. 87–98
- Grunwald G., Hennig P. (2012): Beiträge der REACH-Umsetzung zur CSR-Strategie, *zfwu*, 13/1, S. 82-91
- Hajduk T. (2012): Freiwillig oder nicht freiwillig – das ist hier die Frage! Die europäische CSR-Politik, 2000–2008, Rezension zu Muchitsch M. (2012): Die Corporate Social Responsibility-Politik der Europäischen Kommission – Lobbyismus als Machtfaktor, Gabler-Verlag, Wiesbaden
- Hansen U., Schrader U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 65/4, S. 373–395
- Heise P. (2009): Corporate Social Responsibility: Strategische Neuausrichtung im Tourismus. *TourHP*, 4, 26–33
- Holcomb J. L., Upchurch R. S., Okumus, F. (2007): Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19/6, S. 461–475
- Horwath HTL (2013): Special Market Reports – Issue 11 – AUSTRIA, Report
- Hotelstars Union (2014): Criteria 2010 – 2014, online unter URL: [http://www.hotelstars.eu/fileadmin/download/kriterien/German\\_Hotel\\_Classification\\_2010-2014\\_excl%20\\_Logo.pdf](http://www.hotelstars.eu/fileadmin/download/kriterien/German_Hotel_Classification_2010-2014_excl%20_Logo.pdf) [28.03.2014]
- Inoue Y., Lee S. (2011): Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries, *Tourism Management*, 32, S. 790–804
- ISO (2010): Discovering ISO 26000, online unter URL: [www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf) [28.03.2014]
- ISO 26000 – Leitfaden zur Gesellschaftlichen Verantwortung, deutsche Sprachversion, in Schneider A. (2012a): Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und -abgrenzung, in Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 17–38

- Ito K. (2007): Incentives and Challenges for Adopting Sustainable Practices in the Hotel Industry : A Majorcan Case Study, Dissertation
- Jasch C. (2012): CSR und Berichterstattung, in Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 501–512
- Jonker J., Stark W., Tewes, S. (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung – Einführung, Strategie und Glossar, 1. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Kang K. H., Lee S., Huh C. (2010): Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29, S. 72–82
- Kim K., Uysal M., Sirgy M. J. (2013): How does tourism in a community impact the quality of life of community residents? *Tourism Management*, 36, S. 527-540
- Klink D. (2008): Der Ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, Special Issue 3, S. 57-79
- KMU Forschung Austria (2011): CSR Monitoring in Salzburger KMU, Endbericht
- Kucukusta D., Mak A., Chan X. (2013): Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors, *International Journal of Hospitality Management*, 34, S. 19–30
- Lee S., Heo C. Y. (2009): Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants, *International Journal of Hospitality Management*, 28, S. 635–637
- Lee S., Park S.-Y. (2009): Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?, *International Journal of Hospitality Management*, 28, S. 105–112
- Levy S. E., Duverger P. (2010): Consumer Perceptions of Sustainability in the Lodging Industry: Examination of Sustainable Tourism Criteria, *International CHRIE Conference-Refereed Track*, Paper 31
- Levy S. E., Park S.-Y. (2011): CSR 2.0: Management Perspectives of Sustainable Hospitality Innovations

- online unter URL: [http://www.besteducationnetwork.org/?module=file&act=procFileDownload&file\\_srl=9917&sid=b76e5254faf9a9fe0c375c4426478550](http://www.besteducationnetwork.org/?module=file&act=procFileDownload&file_srl=9917&sid=b76e5254faf9a9fe0c375c4426478550)
- Liebl F. (2011): Corporate Social Responsibility aus Sicht des Strategischen Managements, in Raupp J., Jarolimek S., Schultz F. (Hrsg.): Handbuch CSR – Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 305-326
- Loew T., Ankele K., Braun, S., Clausen J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, future e.V. und Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
- Loew T., Braun S. (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR : Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance, future e.V. und Institute 4 Sustainability
- Lund-Durlacher D. (2012): CSR und nachhaltiger Tourismus, in Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 559–570
- Margolis J. D., Walsh J. P. (2003): Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, 48/2, S. 268–305
- Mattera M., Melgarejo A. (2012): Strategic Implications of Corporate Social Responsibility in Hotel Industry: A Comparative Research between NH Hotels and Meliá Hotels International, *Higher Learning Research Communications*, 2/4, S. 37–53
- McElhaney K. (2009): A strategic approach to corporate social responsibility, *Leader to Leader*, 52, S. 30–36
- McWilliams A., Siegel D. (2001): Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review*, 26/1, S. 117–127
- Meadows D. L. (1972): Die Grenzen des Wachstums: Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart
- Medina-Muñoz D., García-Falcón J. M. (2000): Successful Relationships between Hotels and Agencies, *Annals of Tourism Research*, 27/3, S. 737–762.
- Meyer, M., Waßmann, J. (2011): Strategische Corporate Social Responsibility. Konzeptionelle Entwicklung und Implementierung in der Praxis am

- Beispiel 'dm- drogerie markt', Research papers on marketing strategy, No. 3/2011
- Muchitsch M. (2012): Die Corporate Social Responsibility-Politik der Europäischen Kommission – Lobbyismus als Machtfaktor, Gabler-Verlag, Wiesbaden
- Müller H., Keller B., Brunner L. (2008): KMH – Kleine und mittlere Hotels der Schweiz, Schlussbericht
- OECD (2004): OECD-Grundsätze der Corporate Governance, OECD Publishing
- OECD (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, OECD Publishing
- Orfila-Sintes F., Crespi-Cladera R., Martínez-Ros E. (2005): Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands, *Tourism Management*, 26/6, 851–865
- Österreich Werbung (2012): Nachhaltigkeit im Tourismus, Grundlagenpapier und Diskussionsgrundlage der Österreich Werbung
- Österreich Werbung (2013): Städtetourismus, online unter URL: [http://www.austriatourism.com/wp-content/uploads/2012/08/2013e\\_staedteturismus-2012.pdf](http://www.austriatourism.com/wp-content/uploads/2012/08/2013e_staedteturismus-2012.pdf) [28.03.2014]
- BMLFUW (2002): Die österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung – Eine Initiative der Bundesregierung
- Österreichische Hotelierversammlung (2008): Österreichs Destinationen im Wettbewerb – Destinationsstudie und -karte der Österreichischen Hotelierversammlung
- Österreichischer Corporate Governance Kodex – Fassung Juli 2012, Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (Hrsg.)
- Peters M., Frehse J. (2003): Internationalisierungshemmnisse einzelbetrieblich organisierter Hotelunternehmen, *Tourismus Journal (Lucius & Lucius)*, 7/4, S. 421-437
- Ploberger K. (2010): Der österreichische Hotelmarkt – eine Bestandsaufnahme, in Doerner R.-W., Niemeyer M. (Hrsg.): *Kompandium der Hotelimmobilie, Immobilien-Zeitung-Ed.*, Wiesbaden, S. 51–66
- Porter M. E., Kramer M. R. (2011): Creating shared value, *Harvard Business Review*, January-February 2011, S. 1–17

- Porter M. E., Kramer, M. R. (2012): Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy, in Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 137–153
- Porter M. E., van der Linde C. (1995): Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review, 73/5, S. 120-134
- Preston L. E., O'Bannon D. P. (1997): The Corporate Social-Financial Performance Relationship – A Typology and Analysis, Business and Society, 36/4, S. 419-429
- Prexl A. (2010): Nachhaltigkeit kommunizieren – nachhaltig kommunizieren – Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Raith D. (2013): Mythos CSR – Zur Verwertung von Verantwortung und Beratung, 1. Auflage, Springer VS, Wiesbaden
- Raith D., Ungericht B., Korenjak T. (2009): Corporate Social Responsibility in Österreich – Studie im Auftrag des Netzwerks Soziale Verantwortung (NeSoVe)
- Deutscher Corporate Governance Kodex – in der Fassung vom 13. Mai 2013, Regierungskommission (Hrsg.)
- respACT (2012): Jubiläumsbroschüre 15 Jahre respACT – austrian business council for sustainable development
- Rodríguez F. J. G., del Mar Armas Cruz Y. (2007): Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. International Journal of Hospitality Management, 26/4, S. 824–839
- Roland Berger (2012): European capital city tourism, Report – Analysis and findings, Information,  
online unter URL: [http://www.rolandberger.at/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Studie\\_European\\_Capital\\_City\\_Tourism\\_20120125.pdf](http://www.rolandberger.at/media/pdf/Roland_Berger_Studie_European_Capital_City_Tourism_20120125.pdf)  
[28.03.2014]
- Schermerhorn J. R. junior (2011): Introduction to Management – International Student Version, 11. Auflage, John Wiley & Sons, New York

- Schmidpeter R. (2012): Unternehmerische Verantwortung – Hinführung und Überblick über das Buch, in Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 1–13
- Schmiedeknecht M. H., Wieland, J. (2012): ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen, in Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 259–270
- Schneider A. (2012a): Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und -abgrenzung, in Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 17–38
- Schneider A. (2012b): CSR aus der KMU-Perspektive: die etwas andere Annäherung, in Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 583–598
- Schreck P. (2012): Der Business Case for Corporate Social Responsibility, in Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 67–86
- Schultze, J. G. (1993): Diagnose des strategischen Handlungsbedarfs für Hotelketten, St. Gallen, in: Gardini M. A. (2010): Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements – Hotelbranche – Hotelbetrieb – Hotelimmobilie, 1. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Schwalbach J., Schwerk, A. (2008): Corporate Governance und Corporate Citizenship, in Habisch A., Schmidpeter R., Neureiter M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager, 1. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S. 71–85
- Schwartz M. S., Carroll A. B. (2003): Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, Business Ethics Quarterly, 13/4, S. 503–530
- Shaw G., Williams A. M. (2002): Critical Issues in Tourism, 2. Auflage, Blackwell Publishing Ltd., Malden Oxford Carlton
- Stadt Graz (2013): Beherbergungsstatistik der Landeshauptstadt Graz 2012 – Stand 1.1.2013, Präsidialabteilung - Referat für Statistik (Hrsg.)

- Statistik Austria (2008): Erläuterungen zur ÖNACE 2008, online unter URL: [http://www.statistik.at/kdb/downloads/pdf/Erlaeuterungen\\_zur\\_OENACE\\_2008.pdf](http://www.statistik.at/kdb/downloads/pdf/Erlaeuterungen_zur_OENACE_2008.pdf) [28.03.2014]
- Statistik Austria (2011): Organisation und Ablauf der Österreichischen Beherbergungsstatistik – ein Leitfaden für Berichtsgemeinden, 4. Auflage, Bundesanstalt Statistik Österreich (Hrsg.), Wien
- Statistik Austria (2013): Tourismus in Österreich 2012 – Ergebnisse der Beherbergungsstatistik, Bundesanstalt Statistik Österreich (Hrsg.), Wien
- Statistik Austria (2014a): Tourismusstatistik (siehe Anhang III)
- Statistik Austria (2014b): Betriebe und Betten 2013 (siehe Anhang III)
- Tourism Sustainability Group (2007): Action for More Sustainable European Tourism – Report of the Tourism Sustainability Group, online unter URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/docs/tsg/tsg\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/docs/tsg/tsg_final_report_en.pdf) [30.03.2014]
- Tsai W.-H., Hsu J.-L., Chen C.-H., Lin W.-R., Chen, S.-P. (2010): An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 385–396
- Van Marrewijk M. (2003): Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability : Between Agency and Communion, *Journal of Business Ethics*, 44, S. 95-105
- Votaw D. (1973): Genius Becomes Rare, in *Votaw D., Sethi S. P. (Hrsg.): The corporate dilemma: Traditional values versus contemporary problems*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, S. 11-45, zit. nach: *Clarkson M. B. E. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, 20/1, S. 92–117
- Waddock S. A., Graves S. B. (1997): The Corporate Social Performance – Financial Performance Link, *Strategic Management Journal*, 18/4, S. 303-319
- Weber M. (2008): The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR, *European Management Journal*, 26/4, S. 247–261
- Wiesner K. (2008): Touristische Qualitätssiegel : Wer benötigt sie, wem nützen sie?, *TourHP*, 09-08, S. 13-17

- Wirtschaftskammer Niederösterreich (n.d.): Infoblatt Gastgewerbe & Betriebsarten, Service der Fachgruppen Gastronomie & Hotellerie der Wirtschaftskammer Niederösterreich
- Wirtschaftskammer Österreich (2013): Tourismus und Freizeitwirtschaft in Zahlen – Österreichische und internationale Tourismus- und Wirtschaftsdaten, 49. Ausgabe, Juni 2013
- World Commission on Environment and Development (1987): Report of the World Commission on Environment and Development : Our Common Future
- World Economic Forum (2009): The World Economic Forum – A Partner in Shaping History – The First 40 Years – 1971-2010
- World Economic Forum (2013): The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013 – Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation, Blanke J., Chiesa T. (Hrsg.)
- Zimmermann F. M., Hammer, E. (2013): Standortbewertungen in der Hotellerie – Ein Scoring-Modell-Ansatz zur Analyse des Marktpotenzials österreichischer Destinationen, in Borsdorf A. (Hrsg.): Forschen im Gebirge, Christoph Stadel-Festschrift zum 75. Geburtstag, Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, S. 133–156
- Rauch C., Seitz J., Brandt K., Glaser L. (2013): FAIR – Von der Nische zum Mainstream, Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg)

## Anhang I: Fragebogen

## **FRAGEBOGEN**

### **Corporate Social Responsibility in der Grazer Stadthotellerie**

Dieser Fragebogen dient dazu, im Rahmen meiner Diplomarbeit die CSR-Situation in der Grazer Stadthotellerie zu erheben. Der Fragebogen richtet sich an Hoteliers bzw. Manager in eben diesem Bereich. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mich bei meiner Diplomarbeit unterstützen würden und den Fragebogen möglichst vollständig und wahrheitsgemäß ausfüllen.

Die Diplomarbeit lasse ich Ihnen bei Fertigstellung natürlich gerne im pdf-Format zukommen. Sollten Sie eine Auswertung Ihrer Daten im Vergleich zur restlichen Grazer Hotellerie wünschen, füllen Sie bitte am Ende des Fragebogens das Feld „Code“ aus, dann werde ich Ihnen diese Auswertung sehr gerne in elektronischer Form zukommen lassen.

Ich bedanke mich im Vorhinein,  
Wilfried Mörtl

**Zweck der Befragung:** Diplomarbeit  
**Verantwortlicher und Autor:** Wilfried Mörtl  
**Betreuendes Institut:** Institut für Unternehmensführung und Organisation/TU Graz  
**Kontaktaufnahme bei Rückfragen:** wimoe@sbox.tugraz.at  
**Zeitaufwand:** ca. 15–20 min

#### **Datenschutz-Hinweis**

Die im Fragebogen gewonnenen Daten werden nach den gesetzlichen Datenschutzbestimmungen erfasst, absolut vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Einzeldaten werden nur in statistisch zusammengefasster Form dargestellt und dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken. Die Befragung ist anonym!

#### **Begriffserklärung**

Unter CSR (Corporate Social Responsibility) ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu verstehen. CSR-Maßnahmen sind also all jene Entscheidungen und Handlungen, die zu einer nachhaltigen, transparenten und ethischen Unternehmensführung beitragen und sowohl Auswirkungen auf die Umwelt als auch auf die Gesellschaft berücksichtigen. Das CSR-Konzept zielt darauf ab, einen nachhaltigen Mehrwert für die gesamte Gesellschaft, für alle Anspruchsgruppen (MitarbeiterInnen, Kunden, Lieferanten, NGOs etc.) und nicht zuletzt für Sie als Unternehmer zu schaffen.

Bitte geben Sie folgende Informationen zu Ihrem Hotel an:

1.  Privathotel     Kettenhotel     Hotelkooperation     sonstiges: .....
2. Hotelstandard (bei Nichtklassifizierung bitte das Zutreffendste):  1\*     2\*     3\*     4\*     5\*
3. Anzahl der Betten: .....
4. Anzahl der Zimmer: .....
5. Anzahl der MitarbeiterInnen: .....
6. Zweck des Aufenthalts Ihrer Gäste  
.....% Geschäft, .....% Ferien, .....% sonstiges: ..... (=100%)
7. Gründungsjahr des Hotels: .....
8. Gibt es in ihrem Unternehmen weibliche Führungskräfte?  
 nein     ja, Anzahl ..... von insgesamt ..... Führungskräften in den Bereichen  
.....
9. Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Zuständigen für CSR?  
 nein     ja, und zwar ..... (Position)
10. Hat Ihr Unternehmen Auszeichnungen, Labels oder Zertifizierungen im Zusammenhang mit CSR (z. B. Umweltzeichen, EU-Ecolabel, TRIGOS etc.)?  
 nein     ja, und zwar  
.....

Bitte beurteilen Sie inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Hotel zutreffen:

11. Das Hotel unterstützt seine MitarbeiterInnen bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten und langfristiger beruflicher Perspektiven (z. B. durch einen Weiterbildungsplan etc.).  
trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    weder noch    trifft eher zu    trifft zu
12. Das Hotel ergreift Maßnahmen um Diskriminierung (z. B. gegen Frauen, ethnische Gruppen etc.) – sowohl am Arbeitsplatz als auch bei der Rekrutierung – zu verhindern?  
trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    weder noch    trifft eher zu    trifft zu
13. Das Hotel bietet MitarbeiterInnen die Möglichkeit Verbesserungsvorschläge einzubringen.  
trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    weder noch    trifft eher zu    trifft zu
14. Im Hotel gibt es geeignete Regelungen um den Gesundheitsschutz der MitarbeiterInnen zu gewährleisten?  
trifft nicht zu    trifft eher nicht zu    weder noch    trifft eher zu    trifft zu

15. Das Hotel bietet seinen MitarbeiterInnen die Möglichkeit, Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren (z. B. durch flexible Arbeitszeiten etc.)?

trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu

16. Das Hotel hat in den folgenden Bereichen Maßnahmen gesetzt, um schädliche Umwelteinflüsse des Hotels zu reduzieren.

Energieeinsparung	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
Abfallminimierung und Recycling	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
Minimierung der Emissionen (z.B. in Luft und Wasser, Lärm etc.)	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
umweltschonende Transportalternativen (z. B. für Besorgungen, Lieferungen etc.)	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung der MitarbeiterInnen	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>

17. Das Hotel kann durch Verringerung seiner Umwelteinflüsse Geld sparen (z. B. durch Recycling, verringerten Energieverbrauch etc.).

trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu

18. Das Hotel stellt klare Informationen über die Umweltbelastungen, die von seinen Aktivitäten ausgehen, zur Verfügung (z. B. von CO<sub>2</sub>-Ausstoß, Energieverbrauch etc.)

trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu

19. Im Hotel gibt es Regelungen, die Offenheit und Qualität in allen Unternehmensaktivitäten sicherstellen (z. B. in Werbung, Verträgen etc.).

trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu

20. Das Hotel hat Vorkehrungen getroffen um den aktiven Dialog mit Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern sicherzustellen.

trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu

21. Das Hotel erfasst Beschwerden von Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern und reagiert darauf.

trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu

22. Das Hotel hat Kooperationen mit regionalen Betrieben um ein gemeinschaftliches Umfeld und gegenseitige Unterstützung zu gewährleisten.
- trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu
- 
23. Das Hotel bietet Ausbildungsmöglichkeiten für Jugendliche oder benachteiligte Gruppen.
- trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu
- 
24. Das Hotel führt einen offenen Dialog mit der Stadtverwaltung über strittige oder schwierige Angelegenheiten, die das Hotel betreffen (z. B. Abfälle auf dem Gelände oder Fahrzeuge, die Straße oder Gehwege blockieren etc.).
- trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu
- 
25. Das Hotel bezieht Produkte und Dienstleistungen vorzugsweise aus der Region.
- trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu
- 
26. Das Hotel ermutigt seine MitarbeiterInnen, sich außerberuflich sozial zu engagieren (z. B. durch Freistellung oder fachliche bzw. praktische Unterstützung etc.).
- trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu
- 
27. Das Hotel unterstützt regelmäßig örtliche Aktivitäten und Projekte (z. B. durch Spenden, Sponsoring, etc.).
- trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu
- 
28. Das Hotel hat seine Unternehmenswerte und Verhaltensregeln klar festgelegt (z. B. betreffend Umgang mit Ressourcen, Kunden, MitarbeiterInnen etc.).
- trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu
- 
29. Das Hotel teilt seine Unternehmenswerte seinen Kunden, Geschäftspartnern, Lieferanten und anderen Interessenten mit (z. B. in Werbematerial, informeller Kommunikation etc.).
- trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu
- 
30. Das Hotel schult seine MitarbeiterInnen in der Bedeutung seiner Unternehmenswerte und Verhaltensregeln.
- trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu
- 
31. Das Hotel verbessert durch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung das Betriebsergebnis.
- trifft nicht zu      trifft eher nicht zu      weder noch      trifft eher zu      trifft zu
-

Bitte beantworten Sie inwieweit die folgenden Fragen auf Sie persönlich zutreffen:

32. Wie wichtig sind folgende Überlegungen für Ihre Unternehmensentscheidungen?

Wirtschaftliche Überlegungen	unwichtig <input type="radio"/>	eher unwichtig <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	eher wichtig <input type="radio"/>	wichtig <input type="radio"/>
Soziale Überlegungen	unwichtig <input type="radio"/>	eher unwichtig <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	eher wichtig <input type="radio"/>	wichtig <input type="radio"/>
ökologische Überlegungen	unwichtig <input type="radio"/>	eher unwichtig <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	eher wichtig <input type="radio"/>	wichtig <input type="radio"/>

33. Wie sehr treffen folgende Aussagen auf Ihre Unternehmenspolitik zu?

CSR als Wettbewerbsvorteil und Chance	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
CSR als Reaktion auf öffentlichen Druck	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
CSR als Wettbewerbsnachteil	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
sonstiges: .....	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>

34. Was spricht aus Ihrer Sicht für CSR-Aktivitäten?

Ethisch-moralische Überzeugung der Unternehmensführung	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
Vorbildwirkung/Vorreiterrolle des Unternehmens	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
öffentliches Ansehen/Reputation	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
langfristige Absicherung des Unternehmenserfolgs	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
Verantwortung gegenüber der Gesellschaft	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
Wunsch/Anforderung von Seiten der Gäste	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
Wunsch/Anforderung der MitarbeiterInnen	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>

Wunsch/Anforderung von Seiten der Gesellschaft	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
MitarbeiterInnenmotivation und -rekrutierung	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
Kostenvorteile durch Energie-/ Ressourceneinsparungen	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
sonstige: .....	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>

35. Was spricht aus Ihrer Sicht gegen CSR-Aktivitäten?

hoher Wettbewerbs- bzw. Kostendruck	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
fehlender Nutzen bei zu hohen Kosten	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
fehlende Zeit	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
fehlendes CSR-Know-how	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
geringe Nachfrage/ geringes Kundeninteresse	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
fehlende Unterstützung durch Eigentümer bzw. Konzern	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
fehlendes Bewusstsein innerhalb des Unternehmens	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>
sonstiges: .....	trifft nicht zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	weder noch <input type="radio"/>	trifft eher zu <input type="radio"/>	trifft zu <input type="radio"/>

36. In welchem Ausmaß im Vergleich zu heute möchten Sie zukünftig CSR-Maßnahmen in Ihrem Hotel setzen?

stark verringert      eher verringert      weder noch      eher erhöht      stark erhöht  
                                                                                       

37. Wie würden Sie das CSR-Engagement der Grazer Hotellerie im Allgemeinen einschätzen?

sehr niedrig      eher niedrig      weder noch      eher hoch      sehr hoch  
                                                                                       

38. Wie schätzen Sie das CSR-Engagement Ihres Hotels im Vergleich zu jenem der Grazer Hotellerie im Allgemeinen ein?

viel geringer      eher geringer      weder noch      eher höher      viel höher

39. Wie sehen Sie die wirtschaftliche Zukunft Ihres Hotels?

- sehr negativ      eher negativ      weder noch      eher positiv      sehr positiv
- 

Bitte machen Sie noch die folgenden Angaben zur Ihrer Person für die Statistik:

40. Alter: .....

41. Geschlecht: w m

42. höchste abgeschlossene Ausbildung: Pflichtschule Lehre Matura Universitäts-/FH-Abschluss

43. Wieviel Gestaltungs- und Entscheidungseinfluss haben Sie persönlich in diesem Hotel?

- sehr wenig      eher wenig      weder noch      eher viel      sehr viel
- 

44. Wieviel Gestaltungs- und Entscheidungseinfluss in Bezug auf CSR haben Sie persönlich in diesem Hotel?

- sehr wenig      eher wenig      weder noch      eher viel      sehr viel
- 

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte gerne an mich unter [wimoe@obox.tugraz.at](mailto:wimoe@obox.tugraz.at) oder telefonisch unter 0650 99 21 695. Sollten Sie zu verschiedenen Punkten noch Anmerkungen hinzufügen wollen, können Sie diese gerne auf dem Fragebogen vermerken. Ich bin Ihnen für jede tiefergehende Information dankbar.

Sollten Sie eine Auswertung Ihrer Daten im Vergleich zur Grazer Stadthotellerie wünschen, füllen Sie hier bitte noch das Feld „Code“ aus. Wenn Sie mir dann von einer beliebigen E-Mailadresse, diesen Code schicken, lasse ich Ihnen auf diese E-Mailadresse die Auswertung zukommen.

Code: ... ..

Der Code ist beliebig und dient nur der Identifikation des Fragebogens.

Um den Code nicht zu vergessen können Sie zum Beispiel die Initialen Ihrer Mutter und die Tageszahl des Geburtstags Ihrer Mutter verwenden (z. B. Anna Musterfrau, 13.07.1948 würde zum Code „A M 13“ führen).

# Anhang II: Codierung der Variablen

## Abgefragte Variablen

Fragen 11 bis 35	
▪ trifft nicht zu .....	1
▪ trifft eher nicht zu.....	2
▪ weder noch.....	3
▪ trifft eher zu .....	4
▪ trifft zu.....	5
Frage 36	
▪ stark verringert.....	1
▪ eher verringert .....	2
▪ weder noch.....	3
▪ eher erhöht .....	4
▪ stark erhöht.....	5
Frage 37	
▪ sehr niedrig .....	1
▪ eher niedrig .....	2
▪ weder noch.....	3
▪ eher hoch .....	4
▪ sehr hoch.....	5
Frage 38	
▪ viel geringer.....	1
▪ eher geringer .....	2
▪ weder noch.....	3
▪ eher höher.....	4
▪ viel höher .....	5
Frage 39	
▪ sehr negativ.....	1
▪ eher negativ.....	2
▪ weder noch.....	3
▪ eher positiv .....	4
▪ sehr positiv .....	5
Frage 43	
▪ sehr wenig .....	1
▪ eher wenig .....	2
▪ weder noch.....	3
▪ eher viel .....	4
▪ sehr viel .....	5
Frage 44	
▪ sehr wenig .....	1
▪ eher wenig .....	2
▪ weder noch.....	3
▪ eher viel .....	4
▪ sehr viel .....	5

## Generierte Variablen

Organisationsform	
▪ Privathotellerie.....	1
▪ Kettenhotellerie .....	2
Klassifizierung	
▪ nicht klassifiziert .....	1
▪ klassifiziert .....	2
Qualitätsanspruch	
▪ Zwei- und Dreistern.....	1
▪ Vier- und Fünfster.....	2
Hotelgröße	
▪ bis 50 Zimmer .....	1
▪ 51 bis 100 Zimmer .....	2
▪ über 100 Zimmer .....	3
Aufenthaltszweck	
▪ Ferienhotellerie .....	1
▪ Geschäftshotellerie .....	2
Anteil der weibl. Führungskräfte	
▪ bis 50% weibl. FK .....	1
▪ über 50% weibl. FK .....	2
CSR-Zuständiger	
▪ kein CSR-Zuständiger .....	1
▪ CSR-Zuständiger .....	2
Business Case für CSR	
▪ keine Verbesserung .....	1
▪ Verbesserung .....	2

# Anhang III: Statistiken

## Statistik Austria (2014a): Tourismusstatistik

Ankünfte und Nächtigungen im Tourismus-Kalenderjahr (2002 bis 2012)

Kalenderjahr	2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	absolut	±% Vorjahr																				
Ankünfte (in Mio.)	27,4	17	28,1	2,8	28,5	1,2	29,3	3,1	30,1	2,7	31,1	3,3	32,6	4,7	32,3	-0,9	33,4	3,3	34,6	3,7	36,2	4,4
Nächtigungen (in Mio.)	116,8	1,5	117,9	1,0	117,2	-0,6	118,2	1,7	119,4	0,1	121,4	1,7	126,7	4,3	124,3	-1,9	124,9	0,5	126,0	0,9	131,0	4,0
Darunter:	31,0	-1,4	31,6	2,0	31,3	-0,9	31,5	0,5	32,1	2,0	33,0	2,7	33,9	2,6	34,4	1,7	35,0	1,7	35,3	0,8	36,0	1,9
Inländerinnen und Inländer	85,8	2,5	86,3	0,6	85,9	-0,5	87,7	2,1	87,2	-0,6	88,4	1,3	92,8	5,0	89,9	-3,2	89,9	-	90,7	0,9	95,1	4,8
Ausländerinnen und Ausländer	2,5	1,4	2,5	0,1	2,4	-3,3	2,5	6,3	2,6	1,4	2,7	4,8	2,8	4,0	2,9	2,1	2,9	1,5	2,9	0,8	2,9	0,2
Nach Bundesländern:	13,4	2,7	13,5	0,9	12,9	-4,3	12,7	-1,3	12,3	-3,4	12,8	4,0	13,0	1,3	12,7	-1,6	12,3	-3,7	12,4	1,2	12,6	1,7
Kärnten	5,4	-3,7	5,6	3,5	5,8	3,6	5,8	0,3	6,1	4,0	6,3	4,3	6,5	3,1	6,4	-1,3	6,5	0,5	6,7	3,2	6,7	0,7
Niederösterreich	6,5	-1,5	6,6	0,4	6,5	-0,5	6,5	-0,1	6,6	1,3	6,7	1,6	6,9	3,3	6,9	-1,2	6,7	-1,8	7,0	3,4	7,2	3,9
Oberösterreich	22,0	2,2	22,0	-0,2	22,2	0,9	22,8	2,9	23,3	2,0	23,4	0,7	24,5	4,7	23,7	-3,3	23,9	0,6	23,9	0,3	25,2	5,4
Salzburg	9,8	1,3	9,9	1,1	9,5	-4,0	9,7	2,1	9,7	-	10,0	3,1	10,6	5,3	10,7	0,8	10,8	1,1	11,0	1,8	11,2	1,7
Steiermark	41,6	2,5	42,0	0,9	41,5	-1,2	42,4	2,0	41,7	-1,6	41,8	0,2	43,8	4,8	43,0	-1,9	42,8	-0,5	42,7	-0,2	44,3	3,8
Tirol	7,9	0,8	7,9	0,5	7,9	-0,3	7,9	-0,1	7,8	-2,0	7,9	2,2	8,3	3,9	8,2	-1,7	8,2	0,1	8,0	-2,4	8,5	6,6
Vorarlberg	7,6	-0,6	7,9	4,2	8,4	6,2	8,8	3,9	9,3	6,7	9,7	3,3	10,2	6,0	9,8	-3,8	10,9	10,3	11,4	5,0	12,6	7,6
Wien	53,5	1,4	52,8	-1,3	51,0	-3,4	51,0	0,1	48,8	-4,4	48,2	-1,3	50,1	4,1	48,9	-2,6	48,2	-1,4	47,4	-1,6	48,6	4,7
Deutschland	8,2	7,1	8,5	3,5	8,5	-0,8	8,7	2,7	8,8	0,9	9,1	3,7	9,6	5,2	9,5	-1,2	9,1	-4,0	8,9	-1,9	9,4	5,5
Niederlande	3,3	6,3	3,5	7,7	3,6	0,7	3,5	-1,4	3,6	1,8	3,7	3,5	3,6	-3,8	3,6	2,2	3,8	4,3	3,1	4,6	6,6	
Schweiz und Liechtenstein	3,2	6,7	3,2	-1,3	3,4	7,0	3,6	5,2	3,8	5,1	3,9	3,9	3,9	-0,3	3,3	-16,7	3,3	-0,3	3,1	-4,6	3,2	2,5
Vereinigtes Königreich	2,8	4,8	3,0	6,8	3,1	1,7	3,1	2,1	3,2	1,1	3,1	-3,1	3,0	-2,5	3,0	1,2	3,0	0,2	3,0	-0,2	2,9	-3,2
Italien	2,2	5,2	2,2	2,9	2,3	0,8	2,4	5,4	2,4	1,4	2,5	3,0	2,6	2,8	2,5	-1,3	2,5	-2,6	2,6	4,1	2,6	0,7
Belgien	0,8	3,7	0,9	17,0	1,0	13,1	1,1	8,6	1,2	9,1	1,4	12,5	1,8	27,9	2,0	9,9	2,0	0,9	2,1	5,4	2,1	2,2
Tschechische Republik	1,6	8,2	1,6	3,2	1,7	7,7	1,7	-4,1	1,8	5,4	1,7	-3,0	1,7	1,9	1,7	0,3	1,8	2,7	1,8	2,7	1,8	-0,9
Frankreich	-	-	-	-	-	-	0,5	-	0,6	19,2	0,8	24,7	1,1	40,6	1,0	-12,4	1,2	23,3	1,5	25,6	1,8	18,9
Russland	33,3	3,5	34,2	2,5	35,2	3,0	37,3	6,1	39,6	5,9	41,0	3,6	43,0	4,8	42,3	-1,4	44,1	4,1	44,9	1,8	46,8	4,2
5-/4-Stern Betriebe	26,9	1,0	26,8	-0,3	26,3	-2,0	26,2	-0,4	26,5	1,4	26,9	1,2	27,8	3,6	26,8	-3,6	26,8	-0,2	27,1	1,2	27,7	2,2
3-Stern Betriebe	12,7	-2,8	12,2	-3,6	11,8	-3,4	12,0	1,1	11,3	-5,4	11,3	0,0	11,6	2,2	10,9	-5,6	10,5	-3,7	10,4	-1,5	10,7	2,9
2-/1-Stern Betriebe	6,0	9,6	6,4	5,9	6,5	2,4	6,6	1,6	6,6	-0,9	7,0	6,6	7,5	7,2	7,7	2,4	7,7	2,4	7,7	2,2	8,5	9,1
Gewerbliche Ferienwohnungen	23,0	0,3	22,7	-1,3	21,9	-3,3	22,2	1,0	21,2	-4,2	20,8	-2,1	22,0	5,9	21,5	-2,4	20,9	-2,5	20,7	-1,3	21,5	4,0
Privatquartiere																						

© STATISTIK AUSTRIA, Tourismusstatistik, erstellt am 10.01.2014.

## Statistik Austria (2014b): Betriebe und Betten 2013

Gliederungsmerkmale	Berichtszeitraum November 2012 bis Oktober 2013				Wintersaison 2012/13				Sommersaison 2013			
	Betriebe		Betten <sup>1)</sup>		Betriebe		Betten <sup>1)</sup>		Betriebe		Betten <sup>1)</sup>	
	absolut in 1.000	+/- in %	absolut in 1.000	+/- in %	absolut in 1.000	+/- in %	absolut in 1.000	+/- in %	absolut in 1.000	+/- in %	absolut in 1.000	+/- in %
<b>Alle Beherbergungsbetriebe</b>												
Burgenland	1,3	24,5	3,0	6,0	1,0	22,3	6,0	1,2	24,3	3,1	24,3	3,1
Kärnten	8,8	127,8	-0,8	1,8	6,0	89,4	1,8	8,6	125,4	-1,0	125,4	-1,0
Niederösterreich	3,3	69,9	0,3	0,4	2,9	64,8	0,4	3,2	68,1	1,1	68,1	1,1
Oberösterreich	3,6	69,3	-1,5	-0,1	3,0	61,7	-0,1	3,5	67,9	-1,9	67,9	-1,9
Salzburg	11,4	210,0	0,6	1,1	11,0	204,2	1,1	10,9	194,9	0,7	194,9	0,7
Steiermark	6,6	109,7	0,8	2,1	6,1	104,0	2,1	6,4	107,0	0,4	107,0	0,4
Tirol	23,1	350,8	0,3	0,2	22,6	341,1	0,2	22,2	333,7	0,7	333,7	0,7
Vorarlberg	5,4	71,7	-1,5	-1,4	5,3	69,4	-1,4	5,3	66,6	-4,9	66,6	-4,9
Wien	0,6	65,6	8,6	10,6	0,6	63,4	10,6	0,6	65,6	9,0	65,6	9,0
<b>Österreich insgesamt</b>	<b>64,0</b>	<b>1.099,4</b>	<b>0,6</b>	<b>1,3</b>	<b>58,5</b>	<b>1.020,3</b>	<b>1,3</b>	<b>62,0</b>	<b>1.053,5</b>	<b>0,5</b>	<b>1.053,5</b>	<b>0,5</b>
<b>Gewerbliche Beherbergungsbetriebe</b>												
5-/4-Stern-Hotels	2,6	267,4	3,0	3,3	2,6	262,2	3,3	2,5	254,8	2,3	254,8	2,3
3-Stern-Hotels	5,4	216,8	0,3	0,8	5,2	206,9	0,8	5,3	207,9	0,2	207,9	0,2
2-/1-Stern-Hotels	5,0	117,3	-1,5	-1,4	4,6	106,1	-1,4	4,8	111,1	-1,4	111,1	-1,4
Gewerbl. Ferienwohnungen/-häuser	4,0	89,0	4,1	4,6	3,9	83,0	4,6	3,9	84,4	4,0	84,4	4,0
Übrige <sup>2)</sup>	2,6	104,9	-0,9	4,2	1,9	85,3	4,2	2,6	102,0	0,5	102,0	0,5
<b>Insgesamt</b>	<b>19,8</b>	<b>795,3</b>	<b>1,2</b>	<b>2,2</b>	<b>18,2</b>	<b>743,5</b>	<b>2,2</b>	<b>19,1</b>	<b>760,2</b>	<b>1,1</b>	<b>760,2</b>	<b>1,1</b>
<b>Private Beherbergungsbetriebe</b>												
Privatquartiere nicht/ auf Bauernhof	14,5	102,3	-4,4	-4,5	12,8	90,2	-4,5	14,2	99,8	-4,5	99,8	-4,5
Private Ferienwohnungen/-häuser	29,7	201,8	0,9	1,1	27,5	186,6	1,1	28,7	193,5	0,7	193,5	0,7
<b>Insgesamt</b>	<b>44,2</b>	<b>304,1</b>	<b>-1,0</b>	<b>-0,8</b>	<b>40,3</b>	<b>276,8</b>	<b>-0,8</b>	<b>42,9</b>	<b>293,3</b>	<b>-1,1</b>	<b>293,3</b>	<b>-1,1</b>

Q: STATISTIK AUSTRIA, Tourismusstatistik-Bestandsstatistik 2013. Erstellt am 15.01.2014. - 1) Ohne Campingplätze. - 2) Kurheime, Jugendherbergen, Schutzhütten, Kinder- und Jugendherbergshäuser, Maitratzenlager.