

Corporate Social Responsibility (CSR) im Tourismus - wie kann Bern Tourismus CSR umsetzen



Schriftliche Arbeit zur Erlangung des Diploms der Schweizerischen
Tourismusfachschule Siders

Eingereicht

Siders, 20. Juni 2008

Verfasserin

Katharina Baumann
Bysi
3818 Grindelwald
T +41 (0)79 702 77 78

Hauptreferent

Bernhard Kreuzer
Schweizerische Tourismusfachschule
Route de la Plaine 2
3960 Siders

Co-Referentin

Petra Leuzinger
Sales Manager
Bern Tourismus
Amthausgasse 4
3000 Bern 7

ECOLE SUISSE
DE TOURISME
E S T



SCHWEIZERISCHE
TOURISMUSFACHSCHULE
S T F

bern
capital impressions

Zusammenfassung

Die Globalisierung und die Transparenz der Wirtschaftstätigkeit in den Medien haben dazu beigetragen, dass viele Unternehmen wegen nicht-ethischen Geschäftspraktiken ins Visier der Öffentlichkeit geraten sind. In den letzten Jahren hat sich ein Bewusstseins- und Wertewandel in der Bevölkerung vollzogen. Kunden und Verbraucher wollen durch transparentes, unternehmerisches Handeln das Verhalten von Unternehmen erkennen können. Aus diesem Grund müssen Unternehmen anfangen sich mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, der Corporate Social Responsibility (CSR), auseinanderzusetzen. CSR ist sehr vielschichtig und umfasst soziale, ökologische und ökonomische Faktoren.

Auch in einem der grössten Wirtschaftssektoren weltweit, dem Tourismus, hat man die Wichtigkeit und Notwendigkeit von CSR erkannt. Touristische Grossunternehmen wie die TUI AG, die Kuoni Travel Holding Ltd. oder die Hotelplan Holding AG betreiben CSR aktiv vor allem im Bereich Ökologie und Soziales.

Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit wird das vielfältige Thema CSR von seiner theoretischen Seite her beleuchtet. Anschliessend wird das Thema CSR im Tourismus behandelt und Beispiele von CSR-Aktivitäten touristischer Unternehmen aufgezeigt.

Der dritte Teil widmet sich der Frage wie Bern Tourismus (BET) CSR umsetzen kann. Zuerst wird BET und sein Umfeld vorgestellt und anschliessende aufgezeigt wo BET in Sachen CSR steht. Daraus ergeben sich Vorschläge und Denkanstösse für BET, damit sie CSR vermehrt umsetzen und erweitern können.

Der vierte und letzte Teil dieser Arbeit beinhaltet die Schlussfolgerungen. BET soll betreffend CSR mehr gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und seine CSR-Aktivitäten gezielt und im Rahmen des Machbaren ausbauen.

Résumé

La mondialisation et la transparence de l'activité économique dans les médias ont contribué à ce que de nombreuses entreprises se retrouvent dans la ligne de mire de l'opinion publique pour leurs pratiques commerciales non-éthiques. Durant ces dernières années, il a été possible d'assister à une prise de conscience et à un changement de valeurs au sein de la population. Clients et consommateurs souhaitent pouvoir discerner l'attitude des entreprises par le biais d'une action transparente et entrepreneuriale. Ainsi, les entreprises doivent commencer à se pencher sur leur responsabilité sociale, ou Corporate Social Responsibility (CSR). La CSR présente de nombreux niveaux et englobe tant des facteurs sociaux, qu'écologiques et économiques.

Dans l'un des plus grands secteurs économiques mondiaux qu'est le tourisme également, l'importance et la nécessité de la CSR ont été mises en évidence. De grandes entreprises touristiques telles que TUI AG, Kuoni Travel Holding Ltd. ou Hotelplan Holding AG intègrent activement la CSR, principalement dans les domaines écologiques et sociaux.

La première partie du présent travail mettra en lumière le vaste thème de la CSR d'un point de vue théorique. En deuxième partie, sera abordé le thème de la CSR dans le tourisme, illustré d'exemples d'activités CSR dans des entreprises touristiques.

La troisième partie sera consacrée à la question dont Berne Tourisme (BET) peut mettre en œuvre la CSR. Il sera tout d'abord établi une présentation de BET et de son environnement, puis exposé où BET se situe en termes de CSR. De cet état des lieux résulteront des propositions et des pistes de réflexion pour BET, de sorte que celle-ci puisse mettre davantage en œuvre la CSR et la développer.

La quatrième et dernière partie de ce travail se composera de conclusions. Sur la toile de fond de la CSR, BET doit assumer davantage de responsabilité sociale et développer ses activités CSR de façon ciblée et dans le cadre du réalisable.

Vorwort

Die Wahl des Themas meiner Diplomarbeit wurde durch mein einjähriges Praktikum bei Bern Tourismus in der Abteilung Marketing und Verkauf beeinflusst. Während meines Praktikums unterstützte ich einerseits das Sales Team und konnte andererseits selbstständige Arbeiten erledigen. Das Tagesgeschäft, mit welchem ich vor allem beschäftigt war, beinhaltete zum grossen Teil das Bearbeiten von Geschäfts- und Freizeitanfragen sowie die Zusammenarbeit mit dem Partner Bern Incoming. Diese Arbeit sowie das Begleiten von Studienreisen oder Messeauftritten ermöglichten den direkten Kundenkontakt. Daher wurden Nachfrageveränderungen, wie z.B. das Interesse für umweltzertifizierte Hotels, sofort festgestellt. Weiter kamen Themen wie Umwelt und Nachhaltigkeit immer mehr auf. Aus diesem Grund hat mir Petra Leuzinger das Thema CSR für meine Diplomarbeit vorgeschlagen.

CSR ist ein komplexer und spannender Bereich. Der Reiz dieser Arbeit war auf der einen Seite eine übersichtliche Einführung ins das Thema CSR zu geben und auf der anderen Seite mögliche Massnahmen und Ansätze für BET zu erarbeiten.

Der Inhalt der vorliegenden Arbeit stellt meinen persönlichen Standpunkt dar, der weder mich, noch die Schweizerische Tourismusfachschule Siders in irgendeiner Weise verpflichtet. In dieser Arbeit wird aus stilistischen Gründen die männliche Form stellvertretend für das weibliche und männliche Geschlecht verwendet.

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Ein besonderer Dank geht an meine beiden Referenten Bernhard Kreuzer und Petra Leuzinger, die mir während der Arbeit unterstützend und beratend zur Seite gestanden sind. Zum Schluss will ich meinen Eltern den Dank aussprechen. Sie haben mir diese Weiterbildung ermöglicht und mich immer unterstützt.

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG	I
RESUME	II
VORWORT	III
INHALTSVERZEICHNIS	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
TABELLENVERZEICHNIS	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VIII
GLOSSAR	X
1 EINLEITUNG	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzung	1
1.3 Methodisches Vorgehen	1
1.4 Aufbau der Arbeit	2
1.5 Abgrenzung des Themas	2
2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)	3
2.1 Aspekte der CSR	3
2.1.1 Dialog mit Stakeholdern	4
2.1.2 Das Drei-Säulen-Modell (Triple Bottom Line)	4
2.1.3 Freiwilligkeit	5
2.2 Ziele der CSR-Aktivitäten	5
2.3 Nutzen der CSR-Aktivitäten für die Unternehmen	7
2.4 CSR-Management	7
2.4.1 Phase - Orientierung	8
2.4.2 Phase – Strategieplanung	8
2.4.3 Phase – Kooperation	8
2.4.4 Phase – Optimierung	8
2.5 Instrumente von CSR	9
2.5.1 Sponsoring	9
2.5.2 Corporate Volunteering	9
2.5.3 Corporate Giving / Corporate Foundations	9
2.5.4 Cause Marketing ¹	10
2.6 CSR in der Unternehmenskommunikation	10
2.7 Weitere Begriffe und internationale Vereinbarungen	11

3	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IM TOURISMUS.....	12
3.1	Tourismusbranche.....	12
3.1.1	TUI AG	12
3.1.2	Kuoni Travel Holding Ltd.....	13
3.1.3	Hotelplan Holding AG ¹	14
3.1.4	Kommentar	15
3.2	Unternehmerische Verantwortung im Tourismus ¹	16
3.3	CSR Leitlinien im Tourismus.....	16
4	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FÜR BERN TOURISMUS	18
4.1	Stadt Bern	18
4.1.1	Top Events ¹	18
4.2	Bern Tourismus (BET).....	19
4.2.1	Aufgabe	19
4.2.2	Geschäftsstellen	19
4.2.3	Organigramm	20
4.2.4	SMIT – Schweizer Mittelland Tourismus.....	20
4.2.5	Bern Incoming (BI).....	20
4.2.6	Mitarbeiter	21
4.2.7	Rechtsstellung.....	21
4.2.8	Mitgliedschaft	22
4.2.9	Key Partner	22
4.2.10	Partner	23
4.2.11	Konkurrenz.....	23
4.3	Einführung von CSR bei BET.....	24
4.4	Bern Tourismus und seine Stakeholder.....	25
4.4.1	Stakeholder bestimmen	25
4.4.2	Bedürfnisse der Stakeholder ermitteln.....	25
4.4.3	Kommunikation mit den Stakeholdern.....	26
4.4.4	Weiter Möglichkeiten / Verbesserungsvorschläge.....	26
4.5	Bern Tourismus und das Drei-Säulen-Modell	27
4.5.1	Ökonomie.....	27
4.5.2	Ökologie	27
4.5.3	Soziales.....	28
4.6	Bern Tourismus und seine Partner	30

4.6.1	Partner Hirslanden Bern AG	30
4.6.2	Grand Casino Kursaal Bern.....	30
4.6.3	Volkshochschule Bern.....	30
4.6.4	SMIT.....	30
4.7	CSR in der Abteilung Marketing und Verkauf	31
5	SCHLUSSFOLGERUNG.....	33
	QUELLENVERZEICHNIS	XIII
	ANHANG	XV
	EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG.....	XXI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Aspekte der CSR.....	4
Abbildung 2 - CSR Management	7
Abbildung 3 - Partner von BET	23
Abbildung 4 - Stakeholder von BET.....	25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Ziele der CSR Aktivitäten	6
Tabelle 2- TUI AG	13
Tabelle 3 - Kuoni Travel Holding Ltd.....	13
Tabelle 4 - Hotelplan Holding AG	14
Tabelle 5 - Mitarbeiter BET	21

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BET	Bern Tourismus
BI	Bern Incoming
BLS	Bern Lötschberg Simplon Bahnen
bzw.	beziehungsweise
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CH	Schweiz (Confoederatio Helvetica)
CHF	Schweizer Franken
CSR	Corporate Social Responsibility
d.h.	das heisst
dt.	deutsch
engl.	englisch
etc.	et cetera
GL	Geschäftsleitung
ILO	International Labour Organization
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
Ltd.	Limited Company
m.E.	meines Erachtens
Mio.	Millionen
NGO	Non Governmental Organisation / Nicht-Regierungsorganisation
Q	Qualitäts-Gütesiegel
SCIB	Switzerland Convention & Incentive Bureau
SME	Small & Medium-sized Enterprises / Klein- & Mittelunternehmen
SMIT	Schweizer Mittelland Tourismus
sog.	sogenannt
TC	Tourist Center
u.a.	unter anderem
m.ü.M.	Meter über Meer
u.v.m.	und viele mehr
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
usw	und so weiter

vgl. vergleiche
wirt. wirtschaftlich
z.B. zum Beispiel

Glossar

Das Glossar dient der Erklärung spezifischer oder fremdsprachiger Begriffe. Die Erklärungen stammen aus der freien Enzyklopädie Wikipedia sowie aus eigenen Definitionen.

Corporate Citizenship (CC)

Corporate Citizenship bzw. Unternehmensbürgerschaft bezeichnet das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen, die eine mittel- und langfristige unternehmerische Strategie auf der Basis verantwortungsvollen Handelns verfolgen und sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als „guter Bürger“ aktiv für die lokale Zivilgesellschaft engagieren.

Corporate Governance (CG)

Corporate Governance (engl. Corporate: Körperschaft; Governance: regieren, führen, „gutes Benehmen/Knigge für Unternehmen“) beschäftigt sich mit dem Setzen und Einhalten von Verhaltensregeln, die für Mitarbeiter von Unternehmen oder das Unternehmen selbst gelten. CG-Richtlinien können sowohl verpflichtend oder unverbindlich sein. CG umfasst allgemein die Gesamtheit aller international und nationalen Werte und Grundsätze für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Die Europäische Kommission definiert CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihrer Tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“

Directors' Dealings

Directors' Dealings sind Wertpapiergeschäfte von Mitgliedern des Managements börsenkotierter Aktiengesellschaften oder von Gesellschaften mit Wertpapieren des eigenen Unternehmens.

Erklärung von Kreta

Die Fachgruppe Umwelt und Soziales des Schweizerischen Reisebüro-Verbandes (SRV) schuf im Jahr 1998 die Erklärung von Kreta. Das Ziel dieser Erklärung ist die Entwicklung eines Grundsatzes mit dessen Hilfe der Umweltschutz in der Schweizer Tourismusbranche verbindlich an die Hand genommen werden kann. Mehr Informationen: http://www.srv.ch/_ju_write/new/EvK-voll_d.pdf

Global Reporting Initiative (GRI)

Die Global Reporting Initiative (GRI) entwickelt in einem partizipativen Verfahren Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten von Grossunternehmen, KMUs, Regierungen und NGOs. Die GRI-Richtlinien sollen nachhaltige Entwicklung weltweit unterstützen und gleichzeitig Firmen, Regierungen, Investoren, Arbeitnehmer und der Öffentlichkeit vergleichbare Entscheidungs- und Orientierungshilfen bieten. Sie sollen Unternehmen bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten unterstützen. Mehr Informationen: <http://www.globalreporting.org/Home>

International Labour Organization (ILO) (dt. Internationale Arbeitsorganisation)

Die ILO arbeitet rechtsverbindliche Übereinkommen (Konventionen) sowie Empfehlungen an die 181 Mitgliederstaaten aus. Diese Übereinkommen betreffen verschiedene Gebiete des Arbeitsrechts. Insgesamt existieren bis heute 187 Übereinkommen und 198 Empfehlungen. Mitglieder müssen der ILO über die Umsetzung der von ihnen ratifizierten Übereinkommen sowie über den Stand ihrer nationalen Gesetzgebung in Bezug auf das Arbeitsrecht und den Arbeitsschutz regelmässig Bericht erstatten. Mehr Informationen unter <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

Nachhaltige Entwicklung

Bedeutet eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen

Monitoring

Monitoring ist ein Überbegriff für alle Arten der unmittelbaren systematischen Erfassung, Beobachtung oder Überwachung eines Vorgangs oder Prozesses mittels technischer Hilfsmittel oder anderer Beobachtungssysteme.

OECD-Leitsätze

Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sind ein Verhaltenskodex für weltweit verantwortliches Handeln von Unternehmen und stellen Empfehlungen von Regierungen an die Wirtschaft dar. In zehn Kapiteln geben die Leitsätze Empfehlungen für verantwortliches Unternehmerverhalten bezüglich Transparenz, Arbeitsbeziehungen, Umwelt, Korruption, Verbraucherschutz, Technologietransfer, Wettbewerb und Steuern. Sie beziehen sich auf internationale Vereinbarungen (Menschenrechte, ILO-Kernarbeitsnormen) und betonen das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung sowie das Vorsorgeprinzip.

Roadmap

Eine Roadmap ist ein Entwicklungsplan für ein zukünftiges Projekt.

Stakeholder

Anspruchsgruppen (z.B. Kapitalgeber, Arbeitnehmer, Management, Kunden, Lieferanten, Umwelt, Öffentlichkeit)

UN Global Compact

Der United Nations Global Compact ist ein weltweiter Pakt, der zwischen Unternehmen und der UNO geschlossen wird, um die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten. Der UN Global Compact beruht auf 10 Prinzipien, welche die Themen Menschenrechte, Arbeitnehmerrecht, Umwelt und Korruption umfassen. Mehr Informationen unter <http://www.unglobalcompact.org>

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Wirtschaftstätigkeit der Unternehmen insbesondere der Grossunternehmen wird zunehmend transparent gegenüber der Öffentlichkeit. Dies geschieht zum Teil über die Medien, welche nicht selten auch Skandale aufdecken, wenn es z.B. um Kinderarbeit oder Umweltzerstörung geht. Die Unternehmen haben nun begonnen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Aus diesem Grund gewann CSR in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung und wird immer mehr thematisiert.

Auch der Tourismus, welcher weltweit zu den grössten und am stärksten expandierenden Wirtschaftssektoren gehört, hat CSR zum Thema gemacht. Mit über 200 Mio. Arbeitsplätzen gilt der Tourismus als der wichtigste Arbeitgeber weltweit. Daher müssen auch Tourismusunternehmen ihre Verantwortung annehmen und versuchen CSR anzunehmen und umzusetzen.¹

1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit soll einen Überblick zum Thema CSR verschaffen, indem verschiedene Ansätze dargestellt werden. Weiter wird anhand touristischer Grossunternehmen aufgezeigt, wie diese CSR umsetzen. In einem nächsten Schritt soll aufgezeigt werden, wie BET CSR umsetzen kann.

1.3 Methodisches Vorgehen

In einer ersten Phase wurden relevante Daten und Informationen zum Thema CSR und CSR im Tourismus zusammen getragen. Einerseits war dies ein aufwendiges Unterfangen, da eine Unmenge an CSR Literatur und Informationen vorhanden ist. Andererseits fiel positiv auf, dass CSR vermehrt thematisiert wird und dadurch auch immer aktuelle Informationen, bzw. Literatur verfügbar ist. Aus diesen Angaben wurden eine Vorgehensweise sowie CSR-Massnahmen für BET erarbeitet.

¹ KATE - Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung (2006): Tourismusunternehmen in globaler Verantwortung.
http://www.kate-stuttgart.org/content/e825/e1463/e4598/e4602/CSR_im_TourismusBroschrefsinternet_ger.pdf

1.4 Aufbau der Arbeit

In einem ersten theoretischen Teil bekommt der Leser einen Überblick zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR). Neben der Definition werden u.a. seine Aspekte, Ziele, Nutzen sowie Instrumente beleuchtet. Anschliessend wird darauf eingegangen wo CSR im Tourismus bereits vorhanden ist und welche CSR-Aktivitäten durchgeführt werden. Im dritten Teil dieser Arbeit werden zuerst Bern und Bern Tourismus vorgestellt. Weiter wird aufgezeigt was BET in Sachen CSR bereits macht. Daraufhin werden CSR-Aktivitäten vorgeschlagen, welche aufzeigen wo und wie BET CSR umsetzen kann. Zum Schluss zieht der Verfasser eine Schlussfolgerung und gibt BET Vorschläge zur Umsetzung von CSR ab.

1.5 Abgrenzung des Themas

CSR ist in weites und komplexes Gebiet, welches mit unterschiedlichen Themen verknüpft ist. Im theoretischen Teil wurden nur die wichtigsten Punkte von CSR beleuchtet, um einen möglichst breiten Eindruck von diesem Thema zu bekommen. Im Teil CSR und Tourismus habe ich touristische Grossunternehmen zur Anschauung ausgewählt. Gründe dafür sind einerseits die grossen personellen und finanziellen Ressourcen dieser Unternehmen, um CSR zu betreiben und andererseits die sich daraus ergebenden vielfältigen CSR-Möglichkeiten.

2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Generell wird unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens in seiner Gesamtheit verstanden¹. Doch was heisst das konkret? Bis heute existiert keine einheitliche Definition von CSR. Aus diesem Grund gibt es Initiativen von internationalen Organisationen, die versuchen, diesen Begriff abzugrenzen, um eine einheitliche Definition zu schaffen. Z.B. veröffentlichte die Europäische Kommission im Juli 2001 unter dem Titel `Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen`, das sog. Grünbuch, in dem die soziale Verantwortung der Unternehmen in Europa beschrieben wird. Die Europäische Kommission definiert CSR als „ ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihrer Tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“² Laut Lina Finkernagel findet diese Definition in Europa allgemeine Anerkennung, da sie alle wichtigen Faktoren des CSR-Gedankens in einer Erklärung vereint.³ Es geht also darum, durch freiwillige Leistungen im Umwelt- und Sozialbereich Beiträge zur Verbesserung der Lebensqualität zu leisten und damit zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beizutragen.

2.1 Aspekte der CSR

In der oben genannten Definition sind folgende drei zentrale Punkte wesentlich für CSR:

- Die `freiwillige Basis`
- Die `sozialen Belange und Umweltbelange`
- Die `Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern`

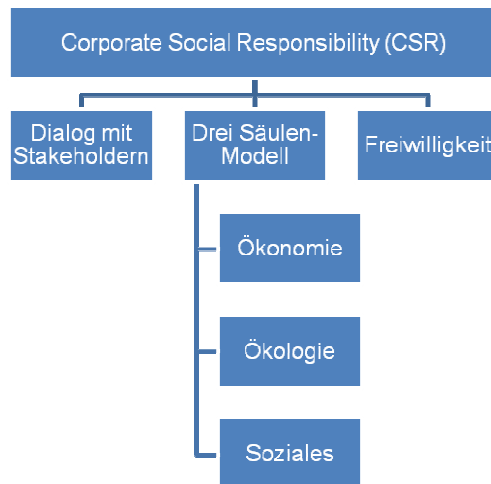
¹ Beiträge der Akademie für Natur- und Umweltschutz Baden-Württemberg (2007): CSR – Wege zur Nachhaltigkeit. Ein Praxisleitfaden. Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbh

² Grünbuch der Europäischen Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen http://europa.eu/documents/comm/green_papers/index_de.htm

³ Finkernagel Lina (2007): Corporate Social Responsibility. Eine neue Perspektive der Unternehmenskommunikation. Saarbrücken: VDM Verlag

Oliver M. Herchen stellt die Aspekte der CSR in der unten aufgeführten Abbildung dar. Er weist darauf hin, dass der zweiten Punkt (Die `sozialen Belange und Umweltbelange`) den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit entspricht, wenn man noch die ökonomischen Interessen hinzuzählt. Dieses Konzept wird auch als `Drei-Säulen-Modell` oder englisch `Triple Bottom Line` genannt.¹

Abbildung 1 - Aspekte der CSR



Quelle: eigene Darstellung

2.1.1 Dialog mit Stakeholdern

Stakeholder sind Anspruchsgruppen, d.h. Gruppen, die am Wirken eines Unternehmens ein Interesse haben. Stakeholders eines Unternehmens können Kapitalgeber, Arbeitnehmer, Management, Kunden, Lieferanten, Umwelt oder die Öffentlichkeit sein. Oliver M. Herchen sagt, dass der Dialog mit den Stakeholdern im Rahmen von CSR von besonderer Bedeutung ist, da sich die Unternehmensverantwortung auf sie beziehen muss. Ihren Bedürfnissen ist nur dann entsprechend zu begegnen, wenn man sie auch kennt.¹

2.1.2 Das Drei-Säulen-Modell (Triple Bottom Line)

In den Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales des Drei-Säulen-Modells werden folgende Aspekte behandelt:¹

- *Ökonomie:* In diesem Bereich konzentriert man sich auf die Wirtschaftlichkeit, die Kapitalerhaltung sowie das Wachstum des Unternehmens.

¹ Oliver M. Herchen (2007): Corporate Social Responsibility – Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen. Norderstedt: Bookson Demand GmbH

- *Ökologie*: Hier geht es um die natürlichen Ressourcen. Da diese beschränkt sind, ist es nicht nur notwendig sie zu erhalten, sondern darüber hinaus auch ökologischen Bedingungen zu schaffen, um das langfristige Überleben des Menschen zu sichern. Daher sollten auch die ökologischen Kosten von Produktion und Konsum berücksichtigt werden.
- *Soziales*: In diesem Gebiet geht es um die Frage nach den Zugang zu Chancen und Ressourcen, d.h. um die Verteilungsgerechtigkeit. Die Befriedigung der Grundbedürfnisse für heutige und zukünftige Generationen ist hier das Ziel.¹

2.1.3 Freiwilligkeit

Lina Finkernagel stellt fest, dass das Prinzip der Freiwilligkeit in allen CSR-Definitionen erscheint.² Die Freiwilligkeit drückt aus, dass CSR-Aktivitäten über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen. Die gesetzlichen Vorgaben werden als Mindeststandards angesehen. Ab wann aber eine Leistung als freiwillig angesehen wird, ist von Land zu Land verschieden, da die gesetzlichen Vorschriften nicht überall gleich sind.

2.2 Ziele der CSR-Aktivitäten

Nach Beatrix Kuhlen sind CSR-Aktivitäten abhängig von der Unternehmensgröße, der Art der Wirtschaftstätigkeit sowie der Situation des Landes in welchem das Unternehmen seinen Sitz hat.³ Laut der Studie "CSR and Competitiveness - European SMEs' Good Practice", welche von der europäischen Kommission initiiert wurde, sollen die auf der nächsten Seite aufgeführten Ziele anhand der verschiedenen CSR-Aktivitäten erreicht werden:⁴

¹ Oliver M. Herchen (2007): Corporate Social Responsibility – Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen. Norderstedt: Bookson Demand GmbH

² Finkernagel Lina (2007): Corporate Social Responsibility. Eine neue Perspektive der Unternehmenskommunikation. Saarbrücken: VDM Verlag

³ Beatrix Kuhlen (2005): Corporate Social Responsibility. Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales. Baden-Baden: Deutscher Wissenschafts-Verlag

Tabelle 1 - Ziele der CSR Aktivitäten

CSR – Aktivitäten im Bereich	Ziele der Aktivitäten
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Bedingungen am Arbeitsplatz • Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation • Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen • Vereinbarkeit von Arbeits- und Freizeit • Chancengleichheit und personelle Vielfalt • Weiterbildung • Mitarbeiterpartizipation und Verbesserung der Kommunikationspolitik • Faire Entlohnung und Lohnzusatzleistungen
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Integration des Unternehmens auf lokaler Ebene • Imageverbesserung des Unternehmens, durch welches Vertrauen aufgebaut und gewonnen werden kann • Verbesserung der lokalen Infrastruktur • Geld- und Sachspenden an Gemeindevorrichtungen (z. B. an Schulen, Kultur- und Freizeiteinrichtungen, etc.) • Gesellschaftsunterstützende Maßnahmen im weiteren Sinne (z.B. Unterstützung von Entwicklungshilfeprojekten)
Markt (Kunden, Lieferanten)	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Produktqualität und Verbrauchersicherheit • Bereitstellung zusätzlicher und freiwilliger Serviceleistungen • faire Preisgestaltung • ethikbewusste Marketing-Gestaltung • zeitnahe Begleichung von Forderungen • Unterstützung lokaler Beschaffungsmärkte • Durchsetzung verantwortungsvoller Verhaltensstandards unter Marktpartnern entlang der Wertschöpfungskette • Etablierung regionaler Wirtschaftsvereinigungen
Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Schutz der Umwelt • Entwicklung umweltschonender Produkte und Produktionsmethoden • einen effektiven Ressourcenverbrauch • Reduzierung von Abfall und Emissionen • "Öko-Check" der Umweltpolitik der Zulieferunternehmen • Informationspolitik der Marktpartner, Kunden und gesellschaftlichen Interessensgruppen über Umweltangelegenheiten

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Ergebnisse der KMU Forschung Austria¹

Die oben aufgeführten Ziele wurden durch die KMU Forschung Austria ermittelt. Sie zeigen CSR Aktivitäten und Ziele in europäischen KMUs. ¹

¹ KMU Forschung Austria (2007): Corporate Social Responsibility in KMU. <http://www.csr-in-smes.eu/>

2.3 Nutzen der CSR-Aktivitäten für die Unternehmen

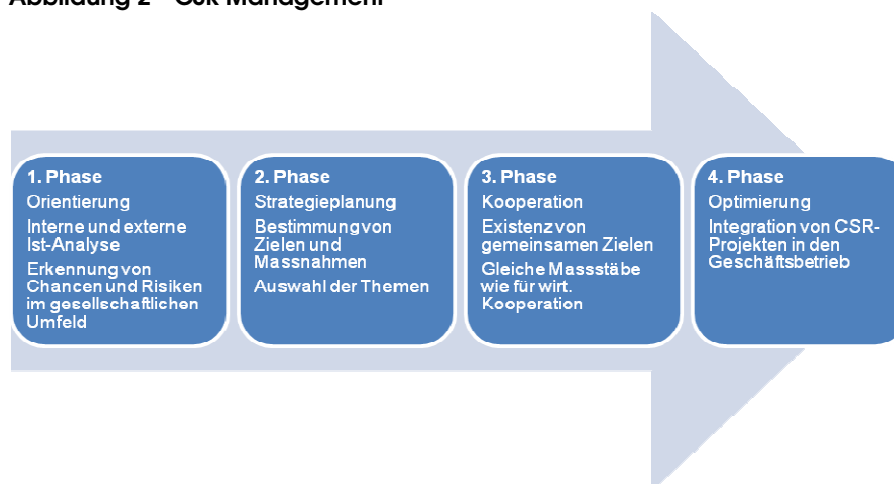
Laut Doris Hauser ziehen die Unternehmen folgenden Nutzen aus den CSR-Aktivitäten:¹

- Langfristig gesehen erreichen die Unternehmen Glaubwürdigkeit, Authentizität und Verantwortlichkeit.
- Durch die Orientierung an gemeinsam definierten ethischen Werten, werden kurzfristig verschiedene Nutzen erreicht. So z.B. verbesserte Loyalität und Motivation der Mitarbeiter, verbessertes Arbeitsklima, weniger Stellenwechsel, Kosteneinsparungen durch Massnahmen im Umweltbereich. Mittelfrist profitiert der Betrieb von einem positiven Image, einer verbesserten Marktposition durch Differenzierung und Konkurrenzvorsprung durch proaktives Handeln.
- Im Unternehmen wird eine wertbasierende Grundlage gelegt und eine Beziehung zu den Stakeholdern aufgebaut. Dadurch ergeben sich Richtlinien für eine strategische und operative Tätigkeit.

2.4 CSR-Management

Birgit Riess unterteilt das CSR-Management in folgende vier Phasen:²

Abbildung 2 - CSR Management



Quelle: Darstellung von Lina Finkernagel

¹ Doris Hauser (2006): Corporate Social Responsibility (CSR) – Die Herausforderung des Jahrzehnts. http://www.ecoproject.ch/Eco_Project/Doris_Hauser/Publikationen/Fachbericht_kmuswiss_Doris_Hauser_2006.pdf

² Birgit Riess (2006): Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

2.4.1 Phase - Orientierung

Am Anfang wird durch eine Ist-Analyse die aktuelle Situation des Unternehmens dargestellt und weiter die Chancen und Risiken im gesellschaftlichen Umfeld ermittelt. Damit soll die Haltung des Unternehmens zu diversen gesellschaftlichen Themen geprüft werden. Diese Daten werden am einfachsten durch Umfragen erhoben. Die externen Umfragen beantworten die Frage `welchen Einfluss hat die Unternehmenstätigkeit auf das Umfeld`. Die internen Umfragen beantworten die Frage `wie wirkt sich das Umfeld auf das Unternehmen aus`. Das Ziel von Phase 1 ist die Entwicklung eines einheitlichen Bildes, welches einen Überblick über die bestehenden CSR-Aktivitäten ermöglicht.

2.4.2 Phase – Strategieplanung

In Phase 2 muss das Management entscheiden, welche bereits vorhandenen Themen (z.B. Ressourcenverbrauch, Umweltschutz, Umgang mit den Mitarbeitern, Kundenbetreuung, etc.) weiter bearbeitet werden sollen. Es werden Ziele definiert und Massnahmen, zur Erreichung dieser Ziele, festgelegt. `Die Verbindung von Unternehmenszielen mit CSR-Zielen` ist laut Birgit Riess der Schlüssel zum Erfolg. ⁷

2.4.3 Phase – Kooperation

Beatrix Kühlen schreibt, „dass Partnerschaften ein hervorragendes Mittel seien, um CSR-Aktivitäten zu verwirklichen.“ Da aber diese Partnerschaft im Grunde genommen gewöhnliche Geschäftsbeziehungen sind, müssen gemeinsame und messbare Ziele formuliert werden, damit solche Beziehungen nicht scheitern.

2.4.4 Phase – Optimierung

Auch wenn ein CSR-Projekt erfolgreich gelingt, darf es vom Management nicht als abgeschlossen betrachtet werden. Im Gegenteil – nach Birgit Riess sollte CSR zur Kernkompetenz des gesamten Unternehmens werden. So können einerseits stetige Verbesserungen stattfinden und andererseits eröffnen sich Felder für neue Massnahmen. ¹

¹ Birgit Riess (2006): Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

2.5 Instrumente von CSR

Normalerweise werden in der Fachliteratur die CSR-Instrumente nicht separat hervorgehoben, da auf die klassische Unternehmenskommunikation verwiesen wird. Lina Finkernagel hebt in ihrem Buch aber einige Besonderheiten in Bezug auf geeignete CSR-Instrumente hervor.¹

2.5.1 Sponsoring

Beim Sponsoring, welches am häufigsten verwendet wird, gilt das Prinzip `Leistung und Gegenleistung`. Der Sponsor (d.h. das Unternehmen) hat zum Ziel, die Aufmerksamkeit des Events auf das eigenen Unternehmen zu übertragen, um so einen positiven Imagetransfer herzustellen. Dies kommt natürlich nur zu Stande wenn die beiden Partner gewisse Übereinstimmungen aufweisen. Bei den CSR-Aktivitäten in diesem Bereich spielt das Sozialsponsoring eine wichtige Rolle. Von grösseren Unternehmen erwartet die Öffentlichkeit heute, dass diese sich verantwortlich zeigen und gesellschaftliche Interessen unterstützen.¹

2.5.2 Corporate Volunteering

Corporate Volunteering ist deshalb ein besonderes Instrument, weil statt Geldmittel `Personalressourcen` eingesetzt werden. Es beschreibt das ehrenamtliche Engagement von Mitarbeitern und Unternehmensleitung.¹

2.5.3 Corporate Giving / Corporate Foundations

Klassische Spenden (Corporate Giving) und Stiftungen (Corporate Foundations) sind weitere CSR-Instrumente. Wobei laut Finkernagel Stiftungen an Bedeutung zunehmen, weil sie auf Ewigkeit angelegt sind und nicht wie bei Spenden einmalig sind. Viele Unternehmen nutzen dieses Instrument um auf diese Weise der Gesellschaft etwas `zurückzugeben`. Unternehmen ermutigen ihre Mitarbeiter, sich für soziale Zwecke einzusetzen und vergüten ihren Einsatz oder stellen sie von der Arbeit frei. Durch die positiven Auswirkungen auf das Betriebsklima werden auch die Unternehmenspersönlichkeit sowie das Image positiv beeinflusst.¹

¹ Finkernagel Lina (2007): Corporate Social Responsibility. Eine neue Perspektive der Unternehmenskommunikation. Saarbrücken: VDM Verlag

2.5.4 Cause Marketing¹

Cause Marketing bedeutet, dass ein bestimmter Prozentsatz oder Betrag aus dem Produkt- oder Dienstleistungsverkauf einem spezifischen Zweck gewidmet bzw. gespendet wird. Kunden erreichen durch Cause Marketing die besondere Befriedigung, mit ihrem Kauf `Gutes` zu tun. Ein Beispiel für Cause Marketing war der Verkauf von Mandelbärli. Die Unternehmung Beck Glatz Confiseur AG verkaufte im Jahr 2007 20954 Mandelbärli mit einem Verkaufspreis von CHF 2 pro Stück. Pro verkauftes Mandelbärli wurden 0,10 CHF an den Bärenpark gespendet. Somit unterstützte die Beck Glatz Confiseur AG den Bärenpark mit CHF 2095.40.

2.6 CSR in der Unternehmenskommunikation

Die Information der Stakeholder spielt bei der CSR eine wichtige Rolle, da z.B. ein Kunde wegen CSR-Aktivitäten ein Unternehmen dem anderen vorziehen kann. Aus diesem Grund sollen CSR-Massnahmen durch eine professionelle Kommunikationsstrategie an die Stakeholder vermittelt werden. Der Unternehmenskommunikation steht eine Vielzahl an Instrumenten (Informationsbroschüren, Unternehmensberichte, Tag der offenen Tür, Gesprächsrunden, Informationsveranstaltungen, etc.) zur Verfügung, dabei sollten aber die drei Kriterien Glaubwürdigkeit, Transparenz und Dialogorientierung erfüllt sein.⁵ Ein verbreitetes Instrument sind CSR-Berichte oder Nachhaltigkeitsberichte, welche zunehmend zum weltweiten Standard gehören. Hier gilt das Motto `Tu Gutes und rede darüber`.² Laut Kate gehören neben den oben genannten Kriterien noch die Vergleichbarkeit sowie die Überprüfbarkeit zu den Grundsätzen der CSR-Berichterstattung.⁹ Damit alle Stakeholders erreicht werden, muss die Unternehmenskommunikation darauf achten, dass die einzelnen Gruppen nach ihren Bedürfnissen und Interessen angesprochen werden.³

¹ Finkernagel Lina (2007): Corporate Social Responsibility. Eine neue Perspektive der Unternehmenskommunikation. Saarbrücken: VDM Verlag

² Doris Hauser (2006): Corporate Social Responsibility (CSR) – Die Herausforderung des Jahrzehnts. http://www.ecoproject.ch/Eco_Project/Doris_Hauser/Publikationen/Fachbericht_kmuswiss_Doris_Hauser_2006.pdf

³ KATE - Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung (2008): CSR-Reporting im Tourismus. http://www.kate-stuttgart.org/content/e830/e2740/e4397/e5447/index_ger.html

2.7 Weitere Begriffe und internationale Vereinbarungen

Im Zusammenhang mit CSR tauchen immer wieder folgende Begriffe, welche im Glossar definiert sind, auf:

- Nachhaltige Entwicklung
- Corporate Citizenship (CC)
- Corporate Governance (CG)
- UN Global Compact
- OECD-Leitsätze
- International Labour Organization (ILO)
- Global Reporting Initiative (GRI)

3 Corporate Social Responsibility im Tourismus

Da viele Unternehmen wegen nicht-ethischen Geschäftspraktiken ins Visier der Öffentlichkeit geraten sind, setzen heute immer mehr Betriebe auf CSR. Solche CSR-Aktivitäten drücken aus, dass Unternehmen der ganzen Gesellschaft gegenüber verantwortlich sind und über ihr Handeln Rechenschaft ablegen.¹

3.1 Tourismusbranche

Und wie sieht es in der global agierenden Tourismusbranche aus? FAIR unterwegs stellt fest, dass im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren wenige Konzepte zu einer umfassenden verantwortlichen Unternehmensführung existieren. Dabei fehlt es nicht an empörenden Gegenständen wie Umweltzerstörung, Ausbeutung von Menschen oder Ressourcenverschleiss.¹ Grosse Tourismusunternehmen wie die TUI AG², die Kuoni Travel Holding Ltd.³ oder die Hotelplan Holding AG⁴ unternehmen Anstrengungen vor allem im Bereich Umwelt, in dem sie z.B. Umwelt-Managementsysteme einführen oder Umwelt-Projekte verwirklichen. Aber auch im sozialen Bereich engagieren sich diese Unternehmen vielfältig. Die folgenden Tabellen sollen dem Leser einen groben Überblick zu den verschiedenen Aktivitäten dieser Betriebe verschaffen:

3.1.1 TUI AG

Die TUI AG ist ein international tätiger Konzern, der sich auf die zwei Wachstumssektoren Touristik und Schifffahrt konzentriert. In beiden Geschäftsbereichen besetzt TUI eine führende Marktposition: Nummer 1 unter den europäischen Tourismusunternehmen und Nummer 5 in der Welt der Containerschifffahrt. Im Geschäftsjahr 2007 erzielt die TUI AG einen Umsatz von 21,9 Milliarden Euro und beschäftigte 68 500 Mitarbeiter.²

¹ FAIR unterwegs – arbeitskreis tourismus & entwicklung (2007): Factsheet CSR.
<http://www.fairunterwegs.org/fileadmin/ContentGlobal/PDF/FACTSHEETCSR.pdf>

² TUI AG: Nachhaltige Entwicklung. <http://www.tui-group.com/de/nachhaltigkeit/umwelt>

³ Kuoni Travel Holding Ltd. Corporate Responsibility. <http://www.kuoni-group.com/Corporate+Responsibility/>
<http://www.kuoni.ch/d/umwelt/>

⁴ Hotelplan Schweiz AG. <http://www.hotelplan.ch/Reisen/Reiseinfos/Services/Nachhaltigkeit/>

Tabelle 2- TUI AG

Firma	Ökologische Aktivitäten in den Bereichen	Soziale Aktivitäten in den Bereichen	Ökonomische Aktivitäten in den Bereichen
TUI AG¹	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltmanagementsystem • Leitlinien für Nachhaltigkeit • Strategische Kooperationen • Multi-Stakeholder-Dialog • Umwelt-Monitoring • Zertifiziertes Umweltmanagement • Umweltberichterstattung • Klimaschutz und -vorsorge • Umweltschutz <ul style="list-style-type: none"> ○ Airlines ○ Hotels ○ Schifffahrt • Destinationszusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> ○ Charta der Vielfalt ○ Personalentwicklung ○ Gesundheit & Familie ○ Innovationen ○ Daten & Fakten • Gesellschaftliches Engagement <ul style="list-style-type: none"> ○ Soziale Projekte ○ Stiftungen des TUI Konzerns ○ Bildung, Wissenschaft, Kultur ○ Sport Sponsoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance <ul style="list-style-type: none"> ○ CC Kodex ○ CC Bericht ○ Reglement der TUI AG ○ Directors' Dealings ○ Nachhaltige Entwicklung der TUI Gesellschaften

Quelle: eigene Darstellung

3.1.2 Kuoni Travel Holding Ltd.

Das Zürcher Traditionsunternehmen hat sich in allen Bereichen der Ferien und Geschäftsreisen spezialisiert. Das Unternehmen gehört zu den führenden Reiseveranstaltern in der Schweiz und in Europa. In der Schweiz ist die Kuoni AG Spezialistin für Reisen aller Art, einschliesslich Destination Management. Im Geschäftsjahr 2007 erzielte die Kuoni Travel Holding Lt. einen Umsatz von 4699 Millionen CHF und beschäftigte 8826 Vollzeit-Mitarbeiter.²

Tabelle 3 - Kuoni Travel Holding Ltd.

Firma	Ökologische Aktivitäten in den Bereichen	Soziale Aktivitäten in den Bereichen	Ökonomische Aktivitäten in den Bereichen
Kuoni Travel Holding Ltd.²	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltmanagementsystem <ul style="list-style-type: none"> ○ Umwelt-Leitbild ○ Umweltgütesiegel Green Planet Award ○ Erklärung von Kreta ○ Ressourcenverbrauch ○ Umwelt Report ○ Umweltschutz ○ Partnerschaften & Projekte ○ Schutz von Korallenriffen ○ Schutz von Meeresschildkröten ○ Aufforstung ○ u.v.m. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> ○ Kuoni Kodex – ethische Verhaltensgrundsätze ○ Diversity at Kunoil ○ Bike to work (nur CH) ○ Praktische Arbeit im Wald • Gesellschaftliches Engagement <ul style="list-style-type: none"> ○ Projekte für Mensch und Natur ○ Fair Trade im Tourismus ○ Schutz von Kindern ○ Arbeitsbedingungen in den Zielländern 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance (CC) <ul style="list-style-type: none"> ○ Kuoni Kodex – ethische Verhaltensgrundsätze ○ Corporate Responsibility Report

Quelle: eigene Darstellung

¹ TUI AG: Nachhaltige Entwicklung. <http://www.tui-group.com/de/nachhaltigkeit/umwelt>

² Kuoni Travel Holding Ltd. Corporate Responsibility. <http://www.kuoni-group.com/Corporate+Responsibility/>
<http://www.kuoni.ch/d/umwelt/>

⁴ Hotelplan Schweiz AG. <http://www.hotelplan.ch/Reisen/Reiseinfos/Services/Nachhaltigkeit/>

3.1.3 Hotelplan Holding AG¹

Die Hotelplan Holding AG ist ein international tätiges Unternehmen in der Touristikbranche. Die 100%-Tochter des Migros-Genossenschafts-Bundes konzentriert sich in der Schweiz als Generalist für Reisen auf die Zielgruppen der Migros. International fokussiert sich das Unternehmen auf spezifische Kundenbedürfnisse und Nischen. Im Geschäftsjahr 2007 erzielte die Hotelplan Holding AG einen Umsatz von 1978 Millionen CHF und beschäftigte 2749 Mitarbeiter.¹

Tabelle 4 - Hotelplan Holding AG

Firma	Ökologische Aktivitäten in den Bereichen	Soziale Aktivitäten in den Bereichen	Ökonomische Aktivitäten in den Bereichen
Hotelplan Holding AG ¹	<ul style="list-style-type: none"> • Umwelt <ul style="list-style-type: none"> ○ Nachhaltigkeit ○ Umwelt Award ○ Erklärung von Kreta ○ Umwelt-Reporting ○ Umweltfranken ○ Projekte ○ Abfall ○ Wald und Wasser ○ Tier- und Artenschutz ○ Mobilität, Energie, Klima 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensch <ul style="list-style-type: none"> ○ Schutz der Kinder ○ Projekte ○ Aus- und Weiterbildung ○ Humanitäre Engagements 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitbild Mensch & Umwelt • Ökoplan

Quelle: eigene Darstellung

¹ Hotelplan Schweiz AG. <http://www.hotelplan.ch/Reisen/Reiseinfos/Services/Nachhaltigkeit/>

3.1.4 Kommentar

Die oben aufgeführten Unternehmungen sind alles Grosskonzerne, welche vorwiegend im Outgoing Tourismus arbeiten. Dass CSR-Aktivitäten vor allem bei diesen Betrieben zu finden sind, hat meiner Ansicht zwei wesentliche Gründe:

1. Im Tourismus gibt es eine Vielzahl an Kleinen- und Mittleren Unternehmen (KMUs). Nach der Definition der Europäischen Kommission haben KMUs weniger als 250 Angestellte und machen jährlich weniger als 50 Millionen Euro Umsatz.¹ Aus diesem Grund können sie CSR nie im gleichen Umfang betreiben wie die oben aufgelisteten Unternehmen, da es den KMUs primär an personellen sowie finanziellen Ressourcen fehlt. Hinzu kommt, dass sich laut Astrid Holzborn, KMUs durch die informellen Methoden des Managements, deren Abneigung gegen Bürokratie sowie das fehlende Wissen über CSR kennzeichnet. Doch gibt es viele KMUs die gesellschaftliche Verantwortung tragen, diese aber zu wenig kommunizieren. Ein weiterer Punkt ist die Rolle von Grossunternehmen im politischen und sozialen Umfeld. Da sie in diesem Umfeld eine bedeutendere Rolle spielen, stehen sie mehr in der Öffentlichkeit als KMUs.²
2. In Kapitel 2.1.3 wurde erwähnt dass die gesetzlichen Vorschriften von Land zu Land verschieden sind. Daher werden CSR-Massnahmen nicht in jedem Land gleich angesehen. CSR-Aktivitäten greifen offensichtlicher in einem Land (z.B. China), in welchem die Menschenrechte nicht so eingehalten werden wie im Westen oder einen ausbeuterischen Umgang mit den natürlichen Ressourcen betrieben wird. Im Vergleich dazu sind diese Themen z.B. im EU-Raum viel besser verankert und die CSR-Aktivitäten müssen spezifischer sein und den Stakeholdern genau erklärt werden.

¹ FAIR unterwegs – arbeitskreis tourismus & entwicklung (2007): Factsheet CSR.
<http://www.fairunterwegs.org/fileadmin/ContentGlobal/PDF/FACTSHEETCSR.pdf>

² Astrid Holzborn (2006). Corporate Social Responsibility in kleinen und mittleren Unternehmen. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller

3.2 Unternehmerische Verantwortung im Tourismus¹

Für FAIR unterwegs bedeutet unternehmerische Verantwortung im Tourismus folgendes:¹

- Unternehmen verpflichten sich selbst und freiwillig in Form von firmeneigenen ethischen CSR-Leitsätzen bzw. eines Kodex.
- CSR basiert auf den internationalen Umweltnormen und Sozialstandards, auf den grundlegenden Menschen- und Arbeitsrechten. Sie setzen in diesen Bereichen auf die stetige Verbesserung der Minimalanforderungen.
- Die unternehmerische Verantwortung ist ein Strategieentscheid, der zu konkreten Massnahmen für sämtliche Geschäftsaktivitäten führt.
- Die CSR-Massnahmen führen zu konkreten Handlungsvorgaben für die involvierten Akteure, die der Öffentlichkeit klar kommuniziert und intern sowie von unabhängiger Seite regelmässig überprüft werden.

3.3 CSR Leitlinien im Tourismus

Kate sagt, dass in einer richtigen verstandenen CSR-Unternehmensführung im Tourismus ein grosses Potential steht. Denn nur eine intakte Umwelt sowie engagierte, von ihrer Tätigkeit überzeugte Mitarbeitende und lokale Gastgeber werden als Dienstleister zufriedene Kunden hinterlassen. Doch ist der Tourismus kein einfacher Arbeitsbereich. An vielen Arbeitsplätzen herrschen Saisonarbeit, niedrige Löhne und lange Arbeitszeiten. Laut Kate stellen sich im Sinne einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung ganz unterschiedliche Fragen wie z.B. Wie viele Arbeitsplätze werden zu welchen Bedingungen geschaffen? Was leistet der Tourismus für die Verbesserung des Ausbildungs- und Beschäftigungsniveaus? Wie werden durch den Tourismus natürliche Ökosysteme erhalten statt geschädigt? Trägt der Tourismus zur Verminderung von Armut bei und respektiert er die Lebens- und Arbeitsrechte der Menschen in den Zielgebieten? Um diese und weitere Fragen im Sinne von CSR zu beantworten, geben folgende CSR Leitlinien für den Tourismus eine bestimmte Stossrichtung.²

¹ FAIR unterwegs – arbeitskreis tourismus & entwicklung (2007): Factsheet CSR. <http://www.fairunterwegs.org/fileadmin/ContentGlobal/PDF/FACTSHEETCSR.pdf>

² KATE - Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung (2008): CSR-Reporting im Tourismus. http://www.kate-stuttgart.org/content/e830/e2740/e4397/e5447/index_ger.html

Umweltschonend reisen

Umweltschonende An- und Abreisen sowie umweltschonende Transportmittel in der gesamten Reiseroute werden bevorzugt. Reisedauer wird in Abhängigkeit der Reiseentfernung nach ökologischen Gesichtspunkten gewählt. Flugreisen möglichst nur für Fernreisen mit längerem Aufenthalt und CO₂ – Kompensation. Information des Kunden über CO₂ - Emissionen der jeweiligen Reise.

Unterkünfte sorgfältig auswählen

Lokale und eigentümergeführte Unterkünfte, die Umwelt- und Sozialstandards erfüllen, werden gezielt ausgewählt

Reiseziele abwägen

Reiseziele mit nachhaltiger Entwicklungsperspektive sowie nachweisbaren Umweltschutz- und Menschenrechtsstandards werden bevorzugt

Lokale Gemeinschaften beteiligen

Achtung der Gesellschaft, Kultur sowie der Bedürfnisse der einheimischen Bevölkerung im Reiseland und Beteiligung der lokalen Bevölkerung an der Ausgestaltung und den wirtschaftlichen Erträgen im Tourismus

Angemessene Preise zahlen

Angemessene Preise sind vollumfänglich kostendeckend, existenzsichernd und tragen zur Entwicklung des Gemeinwohls bei.

Arbeitsstandards einhalten

Faire Arbeitsbedingungen beinhalten als Mindeststandard die Einhaltung der gesetzlichen Arbeitsrechte sowie der ILO-Kernkonventionen, die Förderung von benachteiligten Bevölkerungsgruppen und Frauen sowie den Schutz der Kinder vor sexueller und wirtschaftlicher Ausbeutung.

Partnerschaftlich wirtschaften

In ihren eigenen Wirtschaften verhalten sich alle Tourismusakteure untereinander fair, fördern ihre Mitarbeitenden und verbessern kontinuierlich ihre Umwelt- und Sozialstandards. Die Beziehungen sind geprägt von gegenseitigem Respekt, Verlässlichkeit, Transparenz und Rechenschaft.

Transparenz schaffen

Reiseveranstalter betreiben aktiv eine transparente Kommunikation mit ihren Kunden zur gesellschaftlichen Verantwortung.

4 Corporate Social Responsibility für Bern Tourismus

In einem ersten Schritt wird Bern Tourismus (BET) und sein Umfeld vorgestellt. Dieses Portrait dient einerseits der Übersicht der Tätigkeit von BET und andererseits für das Verständnis der nachfolgenden Kapitel. In den weiteren Schritten wird aufgezeigt wie BET CSR integrieren kann und welche Massnahmen sowie Ansätze BET verfolgen könnte.

4.1 Stadt Bern

Schon Johann Wolfgang von Goethe schrieb 1779 über Bern ``Sie ist die schönste, die wir je gesehen haben``. Und auch heute noch fasziniert die Schweizer Hauptstadt ihre Besucher aus dem In- und Ausland. Die einmalige Altstadt mit ihren Brunnen, Sandsteinfassaden, Gassen, Arkaden, Kellergewölben, historischen Türmen und dem Zytglogge (Zeitglockenturm) gehört seit nun 25 Jahren dem UNESCO Weltkulturerbe an. Im Gegensatz dazu befinden sich in der Hauptstadt moderne Bauten wie das Zentrum Paul Klee, der Bahnhofplatz, das Stade de Suisse, das Freizeit- und Einkaufszentrum WESTside Bern-Brünnen (Eröffnung Oktober 2008) sowie der Neubau des Historischen Museums Kubus/Titan (Eröffnung Dezember 2008). Weitere Highlights in Bern sind das Einstein Museum, die farbenfrohen Wochenmärkte, das Bundeshaus und der Bundesplatz. Eine Attraktion, besonders bei ausländischen Gästen, ist das Schwimmen in der Aare und 2009 bestimmt auch der neuerbaute Bärenpark.

4.1.1 Top Events

In Bern finden das ganze Jahr über zahlreiche Anlässe statt. Die traditionellsten und über Berns Grenzen hinaus bekanntesten sind:

Zibelemärit (Zwiebelmarkt): Dieses traditionelle Volksfest, welches bereits am morgen um 05.00 Uhr beginnt, findet jeweils am vierten Montag im November statt. An bunten Marktständen in der Altstadt werden unter anderem in Zöpfe geflochtene Zwiebeln und Zwiebelkuchen angeboten. ¹

Gurtenfestival: Zehntausende pilgern jeden Juli auf den Berner Hausberg, wo das mehrtägige Festival mit Künstlern aus der internationalen Musikszene stattfindet. ¹

Internationales Jazzfestival Bern: Das mehrwöchige Jazzfestival hat sich den Ruf als eines der wichtigsten traditionellen Jazzereignisse geholt. Daher strömen viele Besucher aus dem In- und Ausland nach Bern um Topstars aus den Sparten Jazz, Blues und Gospel zu erleben. ¹

Schweizer Frauenlauf: Mit fast 13000 Frauen ist der Schweizer Frauenlauf einer der grössten in Europa. Die fünf Kilometer lange Strecke kann in verschiedenen Kategorien absolviert werden. Der Lauf findet im Zentrum von Bern statt und ist ein Ereignis für die ganze Familie. ¹

Buskers Bern Strassenfestival: im Spätsommer steht die Kleinkunst im Zentrum von Buskers Bern. Rund 25 Gruppen aus aller Welt beleben Bern mit ihrer Musik, ihrer Strassenkunst und ihrem Charme. Nach fixem Programm und Rotationsprinzip zeigen die Künstler ihre Darbietungen auf rund 20 Plätzen in der Altstadt. ¹

4.2 Bern Tourismus (BET)

4.2.1 Aufgabe

Bern Tourismus (BET) tritt als die Berner Marketingorganisation im Tourismus auf. Der Tourismus der Stadt Bern baut auf den Geschäfts-, Freizeit- und Polittourismus. BET will diese Basis kontinuierlich weiterentwickeln. Durch gezielte Marketingaktivitäten sollen mehr Gäste aus den Bereichen Business und Leisure für längere Zeit nach Bern geholt werden. Das positive Bild der Destination Bern wird von BET gezielt, dienstleistungsorientiert und kompetent gepflegt, gestärkt und vermarktet. BET formt das touristische Angebot der Stadt Bern und vermarktet es weltweit. Der Schwerpunkt liegt vor allem auf den Märkten Deutschland, Italien, Grossbritannien und USA. Zudem wird ein attraktives Freizeit- sowie Unterhaltungsangebot unterstützt und kommuniziert.

4.2.2 Geschäftsstellen

BET ist in Bern an den drei Standorten Bahnhof, Amthausgasse 4 und Bärengaben vertreten. Im Tourist Center (TC) am Bahnhof sind die Bereiche Gästeberatung, Call Center und City Tours untergebracht. Das TC ist Ausgangspunkt für Stadtführungen und eine wichtige Informationsstelle für Touristen, Ausflügler sowie

Einheimische. Das TC beim Bärengraben ist neben Informationsstelle, auch zuständig für die Bern Show, welche in 3D einen Überblick zur Geschichte Berns vermittelt. An der Amthausgasse 4 befinden sich die Geschäftsleitung, die Public Relations, der Direktionsstab / Human Resources sowie das Marketing.

4.2.3 Organigramm

Der Geschäftsleitung von BET sind die Abteilungen Tourist Center, Marketing und Dienstleistung für Dritte unterstellt. Die Abteilungen gliedern sich folgendermassen: Tourist Center, welches die Gäste vor Ort betreut. Zu diesem Bereich gehören die Gästeberatung mit Call Center, Bern Show und Tourist Centers sowie City Tours.

Marketing, welches durch gezielte Aktivitäten Gäste nach Bern holen will. Dem Marketing unterstellt sind der Verkauf, die Promotion / Produktion und das Projekt Euro08.

Dienstleistung für Dritte: hier handelt es sich um eigenständige Partner. Zu diesem Zweig gehören der Schweizer Mittelland Tourismus (SMIT) und Bern Incoming (BI).

Die Abteilungen Public Relations, Direktionsstab und Human Resources sind der Geschäftsleitung als Stabsstellen angegliedert. Die Stabsstelle Marketing Services befindet sich bei der Abteilung Marketing.

4.2.4 SMIT – Schweizer Mittelland Tourismus

SMIT ist der Dachverband der acht Subregionen Bern, Biel-Seeland, Emmental, Gürbetal, Laupenamt, Oberaargau, Schwarzenburgerland und Solothurn. Seine Aufgaben sind: Verantwortung der Marketing- und Kommunikationsmassnahmen, Integration von tourismuspolitischen Leitlinien und Projekten der Region, Interessenvertretung der Subregionen sowie Qualitätsförderung. SMIT hat seine Geschäftsstelle bei BET an der Amthausgasse 4 in Bern und Geschäftsführerin ist Sarah Heiniger.

4.2.5 Bern Incoming (BI)

BET hat vor einigen Jahren das operative Geschäft im Business- sowie Leisurbereich an seinen Partner Bern Incoming ausgelagert. Die Aufgabe von BI ist im Bereich Business die Akquisition und Organisation von Kongressen, Belohnungsreisen, Tagungen, Konferenzen, Events, Firmenanlässen und Sportanlässen. Im Bereich Freizeit ist es die Organisation von Gruppenreisen,

Einzelarrangements, Firmenausflüge und Vereinsausflügen. Die Zusammenarbeit zwischen BET und BI ist vertraglich geregelt. BI ist eine Tochtergesellschaft von LTI Tours in Kriens. BI arbeitet an zwei Standorten, nämlich bei BET in Bern und bei LTI Tours in Kriens. Neben dem Geschäftsführer Beat Bächler arbeiteten noch fünf weitere Personen für BI.

4.2.6 Mitarbeiter

BET gehört mit rund 70 Mitarbeitern² zur Gruppe der KMU. Neben den Fest- und Teilzeitangestellten beschäftigt BET noch 2 Praktikanten und 2 Auszubildende. Die folgende Tabelle zeigt, wie sich die Mitarbeiter auf die Abteilungen verteilen:

Tabelle 5 - Mitarbeiter BET

Mitarbeiter BET	
Direktion	2
Direktionsstab / Human Resources	3
Public Relations	1
Tourist Center	10
City Tours (Praktikant)	2
Marketing Services	3
Sales (Praktikant)	5
Promotion	3
Projekt Euro 08	3
Teilzeitmitarbeitende	39
Total	71

Quelle: eigene Darstellung

4.2.7 Rechtsstellung

BET ist ein politisch und konfessionell unabhängiger Verein mit Sitz in Bern. Seine Organe setzen sich aus der Mitgliederversammlung, dem Vorstand, der Geschäftsstelle und der Kontrollstelle zusammen. Laut den Statuten bezweckt er folgendes

- Förderung des Tourismus in Bern
- Führung und Realisierung des Tourismusmarketings in Bern
- Prägung der Tourismuspolitik in Bern
- Engagement für ein gastfreundliches Gesamterscheinungsbild
- Stärkung der Markt- und Wettbewerbsposition des Wirtschafts- und Tourismusstandortes Bern
- Ist eine starke Netzwerk- und Kooperationsplattform für Bern
- Betreibung von Informations- und Verkaufsstellen
- Umsetzung des Leistungsvertrags mit der Stadt Bern

4.2.8 Mitgliedschaft

BET gehören rund 600 Mitgliedern aus Wirtschaft, Kultur, Dienstleistungsbetrieben sowie Privatpersonen an. Es können alle natürlichen und juristischen Personen und Körperschaften des privaten und öffentlichen Rechts Mitglieder werden. Der Mitgliederbeitrag variiert zwischen CHF 100 und CHF 300, je nach Art der Person.

4.2.9 Key Partner

Key Partner sind – wie der Name schon sagt – Schlüssel Partner, zu welchen BET eine engere Bindung als zu den anderen Partnern hat. BET pflegt mit folgenden vier Unternehmen eine Key Partnerschaft:

BLS AG

Die BLS AG betreibt die S-Bahn Bern, die RegioExpress-Linien von Bern nach Luzern und Neuenburg, die GoldenPass Linie wie auch verschiedene Regionalverkehrslinien im Berner Oberland. Die Schifffahrt auf dem Thuner- und Brienersee sowie der Autoverlad am Lötschberg ergänzen das facettenreiche Angebot des BLS-Personenverkehrs.

Hirslanden Bern

Die Hirslanden Privatklinikgruppe mit rund 4500 Mitarbeitern bietet landesweit in 13 Kliniken ideale Bedingungen für eine effektive und umfassende Behandlung. Alle Kliniken werden nach den gleichen Prinzipien Qualität, Kompetenz, Individualität, Vernetzung und Spezialisierung geführt. In Bern gehören die Kliniken Beau-Site, Permanence und das Salem Spital zur Hirslanden-Gruppe.

Grand Casino Kursaal Bern AG

Unter dem Dach des Kursaals Bern wird dem Berner Gast eine Fülle von Möglichkeiten geboten. Das Haus beherbergt das Grand Casino Bern mit seinen 17 Spieltischen und 265 Spielautomaten, das 4* Superior Business- und Lifestylehotel Allegro mit gediegener Hotelbar, die Restaurants Allegretto, Yü, Meridiano sowie das grösste Kongress- und Kulturzentrum der Region Bern mit erstklassiger Infrastruktur.

Gurten

In wenigen Minuten führt die Gurtenbahn auf den Berner Hausberg, welcher 864 Meter ü.M. liegt. Auf dem Gurten befinden sich die Restaurants Bel Etage und








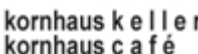

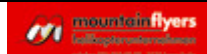





Tapis Rouge sowie verschiedene stilvolle Sitzungszimmer und das Panoramazelt. Der Gurten mit seiner schönen Aussicht ist ein ideales Naherholungsgebiet mit Kinderparadies, Miniatur Eisenbahn, Grillplätzen und Aussichtsturm.

Ziele dieser Key Partnerschaften sind unter anderem eine Win-Win-Situationen, die Stärkung der Tourismusdestination Bern sowie zusätzliche finanzielle Mittel für BET. Die Beziehungen zwischen BET und dem jeweiligen Key Partner basieren auf individuellen Verträgen, in welchen Basis- und Zusatzleistungen definiert sind.

4.2.10 Partner

Neben den Key Partner hat BET noch folgende vertraglich Kooperationspartner.

Abbildung 3 - Partner von BET

 Agentur01	 Altes Tramdepot	 BEKB BCBE
 Bucherer AG	 Denz Lith-Art	 Gurtenbahn
 Gurten Bier	 Kornhauskeller	 Markthalle
 Mountain Flyers	 Stämpfli	 Swiss Knife Shop
 Valiant Bank	 Volkshochschule Bern	 UBS AG

Quelle: eigene Darstellung

4.2.11 Konkurrenz

Die Konkurrenz von BET besteht in erster Linie aus den Tourismusorganisationen der Schweizer Städte Zürich, Genf, Basel und Luzern. In zweiter Linie stellt Interlaken als bekannter Tourismusort eine Konkurrenz für BET dar. Die Konkurrenz widerspiegelt sich vor allem bei Kongress-Kandidaturen, welche von BET einige Mal pro Jahr eingereicht werden. Trotz der Konkurrenz wird ein freundschaftliches Verhältnis unter den Mitarbeitern der Tourismusorganisationen gepflegt, da sie sich mehrmals pro Jahr an Messen und Veranstaltungen treffen.

¹Bern Tourismus: http://www.berninfo.com/de/navpage_list.cfm?category=EventsBET&subcat=EventsTBET

²Bern Tourismus (2008): 118. Geschäftsbericht 2007. <http://www.berninfo.com/de/page.cfm?id=243485>

4.3 Einführung von CSR bei BET

Grundsätzlich muss sich BET im Klaren darüber sein, ob sie CSR wollen oder nicht. Denn nur wenn BET von CSR überzeugt ist, kann eine solide Basis für das weitere Vorgehen geschaffen werden. Bevor CSR-Aktivitäten stattfinden, muss CSR in das Organigramm eingebettet werden. Grossunternehmen haben die finanziellen und personellen Ressourcen um eine eigene CSR Abteilung zu bilden, welche meistens auf der Stufe der Geschäftsleitung angegliedert sind. Mein Vorschlag für BET ist, dass eine CSR-Gruppe (ähnlich der Q-Gruppen) gebildet würde. In dieser Gruppe sollte von jeder Abteilung eine Person vertreten sein, um die jeweiligen Interessen zu gewährleisten. In einem ersten Schritt soll die Gruppe einen Zeitplan für folgende Umsetzungsschritte erarbeiten:

1. Bestandsaufnahme der sozialen und ökologischen Aktivitäten von BET. Die Informationen können z.B. durch die Befragung der Mitarbeiter, Geschäftsleitung oder Kunden gesammelt werden.¹
2. Anschliessend wird anhand der erhobenen Daten ein Stärken-Schwächen-Profil erstellt und das Entwicklungspotential ermittelt.¹
3. Jetzt bestimmt BET wie sie sich positionieren wollen und mit welchen Massnahmen dies geschehen soll. Geeignete Massnahmen könnten z.B. die Ausarbeitung von CSR-Prinzipien oder eines Verhaltenskodex für Mitarbeiter. Diese Prinzipien oder Teile des Verhaltenskodex könnten anschliessend in das Leitbild aufgenommen werden.¹
4. Damit die Massnahmen eingehalten und umgesetzt werden, bedarf es einer Roadmap. In dieser findet man auch längerfristig ausgerichtete klar definierte Aufgaben.¹

Wichtig ist, dass die CSR-Gruppe regelmässig die GL und Mitarbeiter informiert, sowie auf das Thema CSR sensibilisiert. Die regelmässig stattfindenden Mitarbeiterveranstaltungen würden sich dazu bestens eignen.

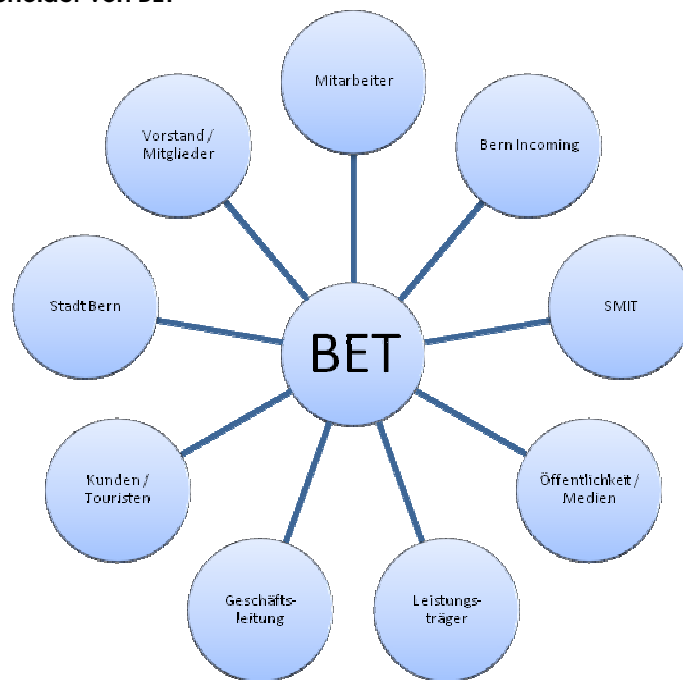
¹ Beiträge der Akademie für Natur- und Umweltschutz Baden-Württemberg (2007): CSR – Wege zur Nachhaltigkeit. Ein Praxisleitfaden. Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbh

4.4 Bern Tourismus und seine Stakeholder

Wie im Kapitel 2.1.1 behandelt sind Stakeholder Anspruchsgruppen. Der Dialog mit ihnen ist sehr wichtig da sich die Unternehmensverantwortung auf sie beziehen muss. Es wird zwischen internen und externen Stakeholdern unterschieden. Zu den internen gehören Mitarbeiter, Vorstand/Mitglieder, BI, SMIIT und die Geschäftsleitung. BET kann in diesem Punkt folgendermassen vorgehen:

4.4.1 Stakeholder bestimmen

Abbildung 4 - Stakeholder von BET



Quelle: eigene Darstellung

4.4.2 Bedürfnisse der Stakeholder ermitteln

Nachdem die Anspruchsgruppen bestimmt worden sind, ist es jetzt wichtig zu erfahren, welche Bedürfnisse die jeweiligen Gruppen haben. Diese Bedürfnisse können durch Befragungen, Beobachtungen, Erfahrungen oder Gespräche ausgemacht werden. Aus diesem Wissen kann BET die Stakeholders anhand eines Positionierungskreuzes, mit den Kriterien `Stakeholderanforderungen an BET` und `Beitrag der Stakeholder zum wirt. Erfolg`, in folgende Gruppen einteilen:

1. Gruppen mit hohen Anforderungen, die einen hohen Beitrag leisten
2. Gruppen mit niedrigen Anforderungen, die einen hohen Beitrag leisten
3. Gruppen mit niedrigen Anforderungen, die einen niedrigen Beitrag leisten
4. Gruppen mit hohen Anforderungen, die einen niedrigen Beitrag leisten

Die Gruppen 1 und 2 sind für BET am wertvollsten, da sie einen hohen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg liefern.

4.4.3 Kommunikation mit den Stakeholdern

Hier geht es darum wie und wodurch mit den Stakeholdern in Kontakt getreten wird. BET trifft auf verschiedenste Weise mit seinen Anspruchsgruppen in Kontakt, nämlich: Kundengespräche, Kundenberatung, Personalanlässe, Mitarbeiterbefragungen, Mitgliederversammlung, Mailings, Newsletter, Internetauftritt, Printprodukte, Medienmitteilungen, Medienanlässe, Telefon, E-Mails, Messen, Meetings, Sitzungen, etc. Wichtig ist, dass die Informationen den Bedürfnissen der jeweiligen Anspruchsgruppe entsprechen.

4.4.4 Weiter Möglichkeiten / Verbesserungsvorschläge

BET bietet zwei verschiedene Newsletter an – einen für Businessinteressierte und einen für Freizeitinteressierte. Beim Anmeldeformular auf der Webseite sollte m. E. stehen wann und wie oft der Newsletter verschickt wird, damit der Interessent informiert ist. Eine weitere Möglichkeit wäre, dass der Freizeitinteressierte noch zusätzliche Schwerpunkt auswählen könnte (z.B. Kultur, Sport, Events, etc.) damit man ihm spezifische, zusätzliche Informationen liefern könnte (z.B. die Eröffnung einer wichtigen Ausstellung oder ein besonderer Anlass).

¹ Beiträge der Akademie für Natur- und Umweltschutz Baden-Württemberg (2007): CSR – Wege zur Nachhaltigkeit. Ein Praxisleitfaden. Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH

4.5 Bern Tourismus und das Drei-Säulen-Modell

Das Drei-Säulen-Modell mit den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales wurde in Kapitel 2.1.2 behandelt. Im folgenden Teil wird aufgezeigt, was BET in diesen Bereichen auf der einen Seite bereits macht und was sie auf der anderen Seite noch machen könnten:

4.5.1 Ökonomie

Nachdem man jetzt über die Stakeholder Bescheid weiss, sollte ein CSR-Leitbild geschaffen werden. Entweder erarbeitet man ein neues spezielles CSR-Leitbild oder CSR-Anliegen werden in das bisherige Leitbild (vgl. Anhang) hinein geflochten. Das bestehende Leitbild könnte mit einem neuen Punkt erweitert werden. Z.B. Ethische Werte, welche folgende Punkte umfassen können:

- Aufrichtiges Verhalten
- Respekt vor anderen Kulturen und Meinungen
- Verantwortung gegenüber der Gesellschaft
- Sorge tragen gegenüber der Umwelt
- Loyalität gegenüber Bern Tourismus
- Fairer, höflicher und respektvoller Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Behörden, Partnern und der Öffentlichkeit
- Schutz vor Diskriminierung

4.5.2 Ökologie

BET hat das Qualitäts-Gütesiegel II (QII) gemeinsam mit Schweizer Mittelland Tourismus im Jahr 2004 erreicht und musste dieses Zertifikat im 2007 für weitere drei Jahre erneuern. Aufgrund dieser Erneuerung wurde unter anderem die Arbeitsgruppe Ressourcen gebildet. In dieser 3-köpfigen Gruppe wurden Massnahmen zur Abfalltrennung, zum Werbematerial, zu elektronischen Geräten, zum Reinigungsmittel sowie zum Wasserverbrauch (Toilettenspülkasten) getroffen. Ziel dieser Gruppe ist es die Abfalltrennung stärker durchzusetzen sowie den Strom und Papierverbrauch zu reduzieren. Ein guter Ansatz ist, dass neben den Massnahmen auch bestimmt wurde wie man die Umsetzung kontrollieren will. Diese Kontrollen geschehen in verschiedenster Weise: Stichproben, Beobachtungen, Rechnungen kontrollieren und Vergleichen sowie den Papierfluss

anhand der Bestellungen kontrollieren. Im Bereich Ökologie könnte BET noch weiter gehen und zwar mit folgenden Massnahmen:

- Sensibilisierung der Mitarbeiter auf das Thema Umwelt / Ressourcen. Dies könnte im Rahmen der Mitarbeiterveranstaltung geschehen, indem die oben genannte Gruppe ihre Aktivitäten und Massnahmen vorstellt und gleichzeitig die Mitarbeiter an ihren eigenen Umgang mit den Ressourcen erinnert.
- Europcar stellt BET ein Auto zur Verfügung. Hier wäre ein Hybrid Auto oder ein Erdgas Auto umweltverträglicher.
- Mittagessen der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter sollen darauf aufmerksam gemacht werden, dass durch den Kauf von Take-Away Gerichten wegen dem Einweggeschirr und Einwegbesteck vermehrt Abfall produziert wird.

4.5.3 Soziales

Im Bereich Soziales treten die Mitarbeiter und Kunden/Touristen als die wichtigste Stakeholder für BET auf. Im Rahmen der Erneuerung von QII wurde neben der Arbeitsgruppe Ressourcen noch die Arbeitsgruppen Kommunikation sowie Aus- und Weiterbildung gegründet. Die Ziele in der ersten Gruppe sind die Feedbackmöglichkeiten für die Gäste sowie die Informationsdistribution zu verbessern. Unter das Thema Kommunikation fällt auch das Beschwerdemanagement, welches in jeder Unternehmung einen wichtigen Stellenwert einnimmt. Beschwerden zeigen vielfach die Schwächen in einem Unternehmen und bieten immer die Möglichkeit sich zu verbessern. Weiter sollte in dieser Gruppe der Stakeholder-Dialog (vgl. Kapitel...) einen wichtigen Stellenwert einnehmen, da BET mit seinen Stakeholdern in Beziehung steht und sie sich gegenseitig beeinflussen.

Die Gruppe Aus- und Weiterbildung widmet sich der Aus- und Weiterbildung sowie den Verkaufsschulungen. Die Aus- und Weiterbildung nimmt in einem Betrieb einen wichtigen Stellenwert für die Mitarbeiter ein. Ein Arbeitgeber, welcher vielfältige Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten bietet, ist für die Mitarbeiter eine attraktive Bereicherung.

Weitere mögliche Massnahmen im Bereich Soziales sind:

- BET Mitarbeiter stellen sich freiwillig und unentgeltlich zur Verfügung, um Schülern der Stadt Bern das Thema Tourismus näher zu bringen und sie darauf zu sensibilisieren. Hier handelt es sich um eine gesellschaftliche Aktivität. BET kann für diesen Einsatz den Mitarbeiter freistellen. Durch die externe Kommunikation erfährt die Öffentlichkeit von dieser Massnahme.
- Bis vor kurzem beschäftigte BET drei Auszubildende. Ab dem Sommer 2008 wird es nur noch einer sein. BET stellt neu nur noch alle drei Jahre Auszubildende ein. Das ist ein Verlust für alle Lehrstellensuchende. Diese Arbeit bei BET ist abwechslungsreich und interessant. Aus diesem Grund sollte wieder jedes Jahr ein Jugendlicher seine Ausbildung bei BET beginnen können.
- Soziales Verhalten gegenüber einer Familiengründung. Momentan bekommt ein werdender Vater 1 Tag frei. Hier könnte BET sich sozial zeigen und dem Vater einen kleinen Vaterschaftsurlaub von einer bis zwei zusätzlichen Ferienwoche gewähren.

4.6 Bern Tourismus und seine Partner

Wie in den Kapiteln 4.2.9 und 4.2.10 ersichtlich ist, pflegt BET auf der einen Seite Key Partnerschaften und auf der anderen Seite einfache Partnerschaften. Obschon diese Partnerschaften auf einem Vertrag mit klar definierten Leistungen und Gegenleistungen beruhen, können sie auch für CSR genutzt werden. Folgende Möglichkeiten bieten sich an:

4.6.1 Partner Hirslanden Bern AG

Die Hirslanden Bern AG ist auf die Gesundheit der Menschen ausgerichtet und verfügt daher über ein grosses Know-how auf ihrem Gebiet. In diesem Bereich könnte BET etwas für die Gesundheit seiner Mitarbeiter tun, indem die Mitarbeiter die Möglichkeit eines Gesundheitchecks bei einer Hirslanden Klinik bekommen.

4.6.2 Grand Casino Kursaal Bern

Der Kursaal Bern ist ISO-14001 Umweltmanagement zertifiziert und Mitglied der Energie Plattform Bern. Er engagiert sich aktiv für den Schutz der Umwelt und die Schonung der natürlichen Ressourcen, indem er die Betriebsabläufe darauf ausgerichtet hat. Die Mitarbeiter von BET sollten die Umweltmassnahmen des Kursaals kennenlernen. Der Kursaal übernimmt eine Vorbildfunktion für andere Hotels der Stadt. Die Nachfrage nach Hotels, welche zur Umwelt Sorge tragen ist am steigen.

4.6.3 Volkshochschule Bern

BET soll in Zusammenarbeit mit der Volkshochschule Bern Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für seine Mitarbeiter schaffen. Diese Aus- und Weiterbildungen sind auf die Arbeiten der jeweiligen Mitarbeiter ausgerichtet.

4.6.4 SMIT

BET und SMIT haben das QII gemeinsam erreicht. Erstrebenswert ist nun das QIII, da es bis jetzt im Bereich Tourismusorganisationen nur Basel Tourismus erhalten hat.

4.7 CSR in der Abteilung Marketing und Verkauf

Die Abteilung Marketing und Verkauf steht tagtäglich im Kontakt mit Kunden/Touristen, Partnern und Dienstleistungsunternehmen. Nachfrageveränderungen werden hier schnell erkannt. Laut SCIB zeichnet sich momentan ein Trend in Richtung Nachhaltigkeit und Umweltschutz ab. Aus diesem Grund hat SCIB einen Flyer zum Thema Nachhaltigkeit und CSR herausgegeben. SCIB gibt folgende Tipps für Meetings nach CSR Standard ab:

1. Lassen Sie Ihre Teilnehmer klimaneutral anreisen (Klimaticket lösen)
2. Anreise, Ausflüge und Rahmenprogramme mit öffentlichen Verkehrsmitteln
3. Bevorzugen Sie lokale Anbieter und Zulieferer, kommunizieren Sie Ihren Anspruch an nachhaltige Organisation und Durchführung des Anlasses.
4. Kommunizieren Sie mit allen Beteiligten möglichst papierlos und geben Sie Ihre Materialien z.B. auf USB-Sticks ab (geschätztes Give away).
5. Achten Sie darauf, dass Ihr Hotel und/oder Ihre Kongresslocation ein effektives Abfall-, Wasser-, Energie- und Ressourcenmanagement hat.
6. Achten Sie darauf, dass Ihre Veranstaltungsräumlichkeiten nicht unnötig klimatisiert, geheizt oder beleuchtet werden und dass elektronische Geräte vollständig ausgeschaltet werden, wenn Sie sie nicht mehr benötigen
7. Wählen Sie Ihre Zwischenverpflegung, Dinners und Lunches so, dass sie mit saisonalen Lebensmitteln aus der Region zubereitet werden können.
8. Beim Catering keine abgepackten Einzelportionen (z.B. Zucker, Rahm, Kekse) oder kleine Getränkeflaschen oder -dosen verwenden.
9. Vermeiden Sie den Einsatz von Wegwerfgeschirr
10. Arbeiten Sie mit Organisationen und Anbietern zusammen, die ihren Angestellten faire und soziale Anstellungsbedingungen bieten.

Punkt 1 und 2 lassen sich mit dem Kongress RailTicket abdecken. Das speziell für Veranstaltungen in Bern konzipierte Kongress RailTicket Bern bietet dem Veranstalter die Möglichkeit, seine Gäste die Anreise mit der Bahn zu speziellen Konditionen zu ermöglichen. Das Kongress RailTicket wurde von SCIB als `Best practices` Beispiel für CSR in der Schweiz genannt. Nun ist es die Aufgabe von BET und insbesondere der Abteilung Marketing & Sales den Verkauf des Kongress RailTicket zu fördern.

Punkt 4 befasst sich mit dem Papierverbrauch. BET kann diesen Punkt umsetzen indem das Sales Team vor allem mit Powerpoint Präsentationen auf Sales Calls geht. Printprodukte wie Prospekte, Karten, Flyer sollen sparsamer und zum Teil nur auf Wunsch abgegeben werden. Eine weitere Massnahme ist ein Vermerk in jeder E-Mail, der darauf hinweist, dass so wenige E-Mails wie möglich ausgedruckt werden sollen.

Die Punkte 5, 6, 7, 8 gehören in den Bereich der Hotels, bzw. der Kongresslokalität. BET sollte diese Punkte vor allem den Berner Hotels sowie den Kongresslokalitäten ans Herzen legen. Dies kann in Form von einer Schulung geschehen. Während der Schulung werden die Teilnehmer einerseits auf die Thematik CSR sensibilisiert und andererseits soll Ihnen Inputs geliefert werden wie sie die oben genannten Punkte verwirklichen können.

5 Schlussfolgerung

Unternehmen sind ein Teil der Gesellschaft und haben somit auch Verantwortung zu tragen. Den Unternehmen wird bewusst, dass ihr Erfolg nicht nur im ökonomischen Wachstum liegt, sondern auch auf einer nachhaltigen Entwicklung basiert, die sozialen und ökologischen Regeln verpflichtet ist.

CSR ist ein komplexes und vielschichtiges Thema. Unternehmen stehen viele Möglichkeiten offen wie sie CSR betreiben wollen. Doch können CSR-Aktivitäten nur erfolgreich sein, wenn sie einerseits aufeinander abgestimmt und andererseits zielgerichtet und koordiniert eingesetzt werden. Diese CSR-Aktivitäten müssen geplant werden und bedürfen einer gewissen Vorarbeit. Dieser Aufwand ist ein Stolperstein vor allem für KMUs. Ihnen fehlen entweder die personellen sowie finanziellen Ressourcen oder schlichtweg die Zeit um CSR-Aktivitäten konsequent durchzuziehen.

CSR-Aktivitäten können für BET nur ein Gewinn sein. Im Konkurrenzkampf mit andern Destinationen könnte CSR bei Gästen den Ausschlag für ihren Entscheid geben. CSR kann ein neues Verkaufsargument werden. Das Verkaufsargument von 5* Hotels existiert ja nicht mehr, da es in Bern nur noch eines gibt.

BET hat was CSR betrifft gute Ansätze, unter anderem auch durch die Erneuerung des QII. Um CSR einzuführen, muss sich BET im Klaren sein, welche CSR-Ziele sie erreichen wollen. Erst dann können CSR-Massnahmen und deren Umsetzung bestimmt werden.

Durch CSR-Prinzipen wird eine Unternehmung in der Gesellschaft positiv wahrgenommen. Sie wird dadurch zu einem attraktiven Arbeitgeber für motivierte und engagierte Mitarbeiter. Zudem tragen diese Unternehmen Sorge zur Umwelt und nehmen so ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr. Aus diesen Gründen ist zu hoffen, dass BET im Rahmen des Machbaren CSR betreibt.

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Beiträge der **Akademie für Natur- und Umweltschutz Baden-Württemberg** (2007): CSR – Wege zur Nachhaltigkeit. Ein Praxisleitfaden. Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbh

FINKERNAGEL Lina (2007): Corporate Social Responsibility. Eine neue Perspektive der Unternehmenskommunikation. Saarbrücken: VDM Verlag

FUCHS-GAMBÖCK Karin (2006): Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Bonn: Economica Verlag

HABISCH André (2007): Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager. Springer

HERCHEN Oliver M. (2007): Corporate Social Responsibility – Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen. Norderstedt: Bookson Demand GmbH

HOLZBORN Astrid (2006). Corporate Social Responsibility in kleinen und mittleren Unternehmen. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller

KUHLEN Beatrix (2005): Corporate Social Responsibility. Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales. Baden-Baden: Deutscher Wissenschafts-Verlag

RIESS Birgit (2006): Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

Internetquellen

BERN TOURISMUS: <http://www.berninfo.com>

BERN TOURISMUS: Geschäftsbericht 2007. <http://www.berninfo.com/files/?id=9730>

EUROPÄISCHE KOMMISSION: KMU Definition

http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm

FAIR UNTERWEGS – arbeitskreis tourismus & entwicklung (2007): Factsheet CSR.
<http://www.fairunterwegs.org/fileadmin/ContentGlobal/PDF/FACTSHEETCSR.pdf>

GRÜNBUCH der Europäischen Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen
http://europa.eu/documents/comm/green_papers/index_de.htm

HAUSER Doris (2006): Corporate Social Responsibility (CSR) – Die Herausforderung des Jahrzehnts.
http://www.ecoproject.ch/Eco_Project/Doris_Hauser/Publikationen/Fachbericht_kmuswiss_Doris_Hauser_2006.pdf

HOTELPLAN SCHWEIZ AG:

<http://www.hotelplan.ch/Reisen/Reiseinfos/Services/Nachhaltigkeit/>

KATE - Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung (2006): Tourismusunternehmen in globaler Verantwortung. http://www.kate-stuttgart.org/content/e825/e1463/e4598/e4602/CSR_im_TourismusBroschrefrsintern-et_ger.pdf

KATE - Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung (2008): CSR-Reporting im Tourismus.
http://www.kate-stuttgart.org/content/e830/e2740/e4397/e5447/index_ger.html

KMU FORSCHUNG AUSTRIA (2007): Corporate Social Responsibility in KMU.
<http://www.csr-in-smes.eu/>

KUONI TRAVEL HOLDING LTD.: Corporate Responsibility. <http://www.kuoni-group.com/Corporate+Responsibility/>

TUI AG: Nachhaltige Entwicklung. <http://www.tui-group.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/>

Übrige Quellen

E-Mail Angela Kisling, Beck Glatz Confiseur AG, 16.06.2008

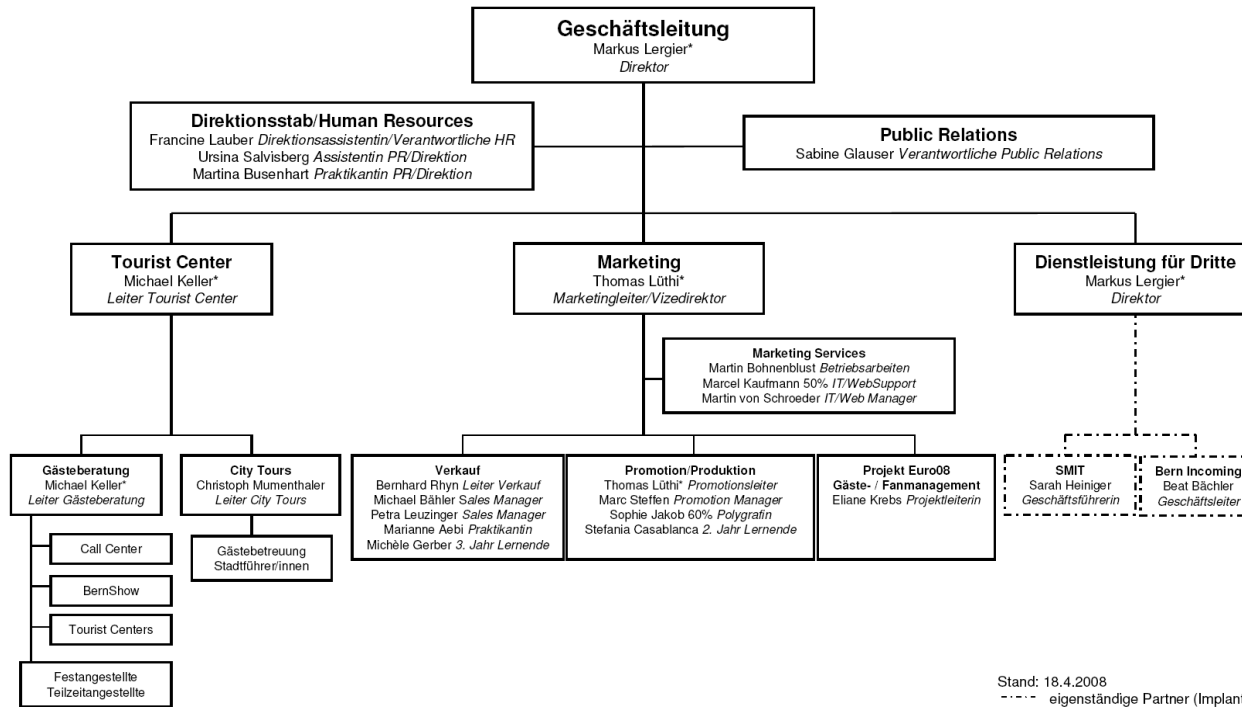
E-Mail Marc Steffen, Bern Tourismus, 05.06.2008

Anhang

Anhang 1 - Organigramm



Organigramm Bern Tourismus



Stand: 18.4.2008
 - - - - - eigenständige Partner (Implants)
 *Kader

Anhang 2 - Leitbild Bern Tourismus



**Leitbild
Bern Tourismus**

Bern, 29. Jul. 2005

1 Credo

- BET steht für Kundenorientierung, Innovation und Qualität. **BET agiert.**
- BET ist der selbstbewusste, führende und kompetente Marketing-Dienstleister in Bern, und als solcher bei den Partnern anerkannt.
- BET setzt Massstäbe in der Tourismus- und Standortvermarktung
- BET steht für wirksames und nachhaltiges Tourismusmanagement.
- BET erbringt gegenüber allen Anspruchsgruppen Dienstleistungen von hohem Niveau.

2 Mission

- **BET schafft den Zugang zu Bern.**
- BET vermarktet die touristische Botschaft von Bern.
- BET stellt den Gast in den Mittelpunkt.

3 Unsere Rolle für Bern

- **BET "puscht" die Marke Bern.**
- BET führt die Tourismusvermarktung:
 - Nationale und internationale Vermarktung
 - Kompetente Informationen für den Gast und die Berner Bevölkerung
 - Marktgerechte Produkte und Dienstleistungen in den relevanten Angebotsfeldern:
 - Congress & Business in Bern
 - Shopping & Leisure in Bern
 - Kultur in Bern
 - Messen in Bern
 - Sport in Bern
 - BET koordiniert das integrale Marketing für Bern.
- BET nimmt Einfluss auf die touristisch relevante Produkt- und Angebotsgestaltung unserer Anspruchsgruppen.
- BET stärkt die Attraktivität und den Erlebniswert der City. Es werden entsprechende Partnerschaften angestrebt.
- BET prägt und realisiert die Tourismuspolitik von Bern.
- BET engagiert sich für ein gastfreundliches Gesamterscheinungsbild und ein **sauberes Bern.**
 - Die relevante Wahrnehmung ist die "Aussensicht" des Gastes.
- BET ist ein führender Dienstleister für den Tourismus der Stadt Bern.
- BET fördert und unterstützt die **Aufbruchstimmung in Bern.**

4 Ziele

- BET schafft Mehrwert für die Berner Volkswirtschaft.
 - BET trägt damit bei zur Förderung von touristischen Arbeitsplätzen.
 - Im Vordergrund steht das wertschöpfungsorientierte Wachstum.
- BET trägt bei zur Erhöhung der Zimmerauslastung und Aufenthaltsdauer der Gäste.
- BET stärkt den (Mega-) Event-Bereich.
- BET nutzt konsequent die Informationstechnologie im Marketing.
- BET erhöht kontinuierlich die Schlagkraft im Marketing:
 - Konzentration auf wenige aber wirksame Initiativen, die mit Konsequenz realisiert werden
 - Schrittweise Erhöhung der finanziellen Schlagkraft (Mittelbeschaffung, Mittelbündelung)
- BET prägt das Image von Bern positiv.

5 Geschäftsmodell

- BET kreiert produkt- und zielgruppenorientierte **Kooperationsmodelle** ("Business Cases") mit Partnern und touristischen Leistungsträgern.
- BET übernimmt eine "Service public"-Funktion im Bereich der Vermarktung, Information und der Dienstleistungen für Dritte.
- BET ist die Geschäftsstelle von Schweizer Mittelland Tourismus (SMIT).
 - Als Dienstleister ist BET bereit, für weitere Partner eine Management- und/oder Vermarktungsrolle zu übernehmen.

6 Führungs- und Partnerschaftsphilosophie

BET ist für seine **aktuellen und potenziellen Mitglieder und Mitarbeitenden** ein attraktiver Partner resp. Arbeitgeber:

- BET ist transparent, verlässlich und glaubwürdig.
- BET ist ziel- und leistungsorientiert:
 - Wir lassen uns an den erreichten Ergebnissen messen.
- BET ist engagiert ("feu sacré") und dienstleistungsorientiert:
 - Wir erbringen unsere Dienstleistungen professionell, rasch und unbürokratisch.
- BET übernimmt Verantwortung und Leadership.
- Die Mitglieder erhalten einen konkreten Nutzen und Mehrwert für ihre Beiträge.
 - Gegenüber Schlüsselpartnern pflegt BET "preferred partnerships" allenfalls in Form von "service level agreements" (SLA).
- BET leistet einen substanziellen Beitrag zur Entwicklung und Förderung der Dachmarke Bern.

7 Marktgebiet

- Intern ist BET fokussiert auf das Gebiet der **Stadt und der Region Bern (VRB)**¹.
- Extern ist BET weltweit tätig:
 - Der Markt ist "die Welt".
 - Konzentration gilt als Handlungsprinzip im Marketing.

8 Wirtschaftlichkeit

- Die Führung von BET erfolgt nach **betriebswirtschaftlichen Grundsätzen**.
- Die Eigenmittel von BET sollen kontinuierlich erhöht werden:
 - Durch Mittelbeschaffung und Mittelbündelung.
- Drittaufträge werden nach dem "best provider Prinzip" vergeben.
- Kostendisziplin und Kosteneffizienz sind für BET selbstverständlich.
- Ein qualitativ einwandfreies Reporting dient als Führungsgrundlage und schafft Transparenz.

9 Mitarbeitende

- Das Team von BET lebt die "**Berner Gastfreundschaft**" vor.
- BET fördert und fordert seine Mitarbeitenden.
- Die fachliche Kompetenz und die Integrität der Mitarbeitenden von BET schaffen Mehrwert.
- BET ist ein moderner, attraktiver und sozialer Arbeitgeber.

10 Weiterentwicklung des Unternehmens

- Langfristig versteht sich BET über das Marketing hinaus als starke **Netzwerk- und Kooperationsplattform für Bern**.
- BET engagiert sich aktiv mit Produkt- und Marketinginnovationen für den Tourismus- und Wirtschaftsstandort Bern.

¹ VRB = Verein Region Bern

Anhang 3 - E-Mails

E-Mail von Angela Kisling, Beck Glatz Confiseur AG

Guten Tag Frau Baumann

Vom 1. Januar 2007 bis 31. Dezember 2007 verkaufte die BECK GLATZ CONFISEUR AG insgesamt 20'954 Stück Bärenpark - Mandelbärli. Der Verkaufspreis pro Stück beträgt CHF 2.00 wovon CHF 0.10 an den Bärenpark gehen. Dies machte im Jahr 2007 einen Betrag von CHF 2'095.40. Die BECK GLATZ CONFISEUR AG hat jedoch einen Vertrag der beinhaltet dass der Betrag von CHF 34'000 + 7.6% mwst pro Jahr nicht zu unterschreiten ist. Wir hoffen Ihnen mit diesen Informationen weiterhelfen zu können und wünschen Ihnen noch einen schönen Tag.

Freundliche Grüsse

Angela Kislig

Maschinen und Unterhalt

BECK GLATZ CONFISEUR AG

Weyermannsstrasse 24 | 3000 Bern 5

T +41 31 300 20 00 | F +41 31 300 20 05

angela.kislig@mandelbaerli.ch | www.mandelbaerli.ch

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Benutzung der angeführten Quellen verfasst habe.

20. Juni 2008

Katharina Baumann