



universität
wien

DIPLOMARBEIT / DIPLOMA THESIS

Titel der Diplomarbeit / Title of the Diploma Thesis

„Soziale Verantwortung von Unternehmen im isländischen
Tourismus“

Integration von CSR in das Geschäftsmodell von isländischen
Gletschertouranbietern

verfasst von / submitted by

Julia Refle

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2020 / Vienna, 2020

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 190 333 456

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Lehramtsstudium
UF Deutsch
UF Geographie und Wirtschaftskunde

Betreut von / Supervisor:

ao. Univ.-Prof. i.R. Mag. Dr. Karl Husa

Erklärung

Hiermit versichere ich,

- dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubter Hilfe bedient habe,
- dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe
- und dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit vollständig übereinstimmt.

Wien, am 31.01.2020

Julia Refle

Inhaltsverzeichnis

Abstract	1
1. Einleitung	2
2. Corporate Social Responsibility	7
2.1. Entwicklung einer sozialen Verantwortung von Unternehmen	8
2.2. Definition von Corporate Social Responsibility.....	10
2.3. Vorteile und Anreize für eine soziale Verantwortung von Unternehmen	17
2.4. Unternehmenspolitik und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.....	20
2.5. Einführung von CSR	22
2.6. Greenwashing.....	25
2.7. Instrumente und Messung von CSR	26
2.8. Soziale Verantwortung von Unternehmen in der Tourismusbranche	30
2.8.1. Definition von verantwortungsvollem und nachhaltigem Tourismus	30
2.8.2. Zertifikate und Standards.....	33
2.9. Sozial Verantwortung der isländischen Unternehmen	34
2.10. Nachhaltiger Tourismus und Definition von Nachhaltigkeit.....	38
2.11. Tourismus in Island	40
2.11.1. Entwicklung des Tourismus	40
2.11.2. Negative Auswirkungen	42
2.11.3. Herausforderungen	43
2.11.4. Soziale Verantwortung der Tourismusbranche in Island.....	44
2.11.5. Isländische Organisationen, Zertifikate und Standards.....	47
3. Geschäftsmodelle	48

3.1.	Definition	48
3.2.	Modelle und Richtlinien	50
4.	Integration von CSR in das Geschäftsmodell eines Unternehmens und daraus resultierende soziale Chancen	51
5.	Methodik und Forschungsdurchführung	54
5.1.	Ziele der Forschung	54
5.2.	Forschungsmethoden	55
5.3.	Untersuchungsablauf und Vorstellung der Befragten.....	55
6.	Ergebnisse	56
6.1.	Ein sozial verantwortliches Unternehmen sein oder eine soziale Verantwortung tragen	56
6.1.1.	CSR basierend auf dem Geschäftsmodell	57
6.1.2.	Verständnis des Konzeptes und Fokus.....	58
6.1.3.	Marketing	61
6.1.4.	Kosten einer sozialen Verantwortung	63
6.1.5.	Aufsichtsbehörden und Zertifikate	66
6.2.	Wachstum	68
6.2.1.	„Es ging viel zu schnell“	68
6.2.2.	Wettbewerb.....	69
6.2.3.	Bezahlung für Qualität und Umweltschutz	72
6.2.4.	Anreize, Hindernisse und Toleranzen	73
6.3.	Implementierung von CSR.....	75
6.3.1.	Unternehmenskultur	75
6.3.2.	Kommunikation	76
6.3.3.	Unternehmensgröße	76
7.	Conclusio	78

Literaturverzeichnis	85
Abbildungsverzeichnis.....	99
Tabellenverzeichnis.....	100

Abstract

In dieser Studie wurden qualitative, schriftliche Interviews mit den Geschäftsführern und –führerinnen von Gletschertourenanbietern in Island geführt. Die Interviews drehten sich um die soziale Verantwortung der einzelnen Unternehmen und sie sollten darlegen, inwiefern sie ebendiese in ihre Geschäftsmodelle verankert haben und wie sie eine CSR Politik in ihrem Unternehmen umsetzen. Ziel war es zu beurteilen, ob und wie sich die Unternehmenspolitik in diesem Bereich in ihrem Kerngeschäft im Hinblick auf eine soziale Verantwortung verändert hat. Der theoretische Hintergrund der Studie basiert auf Untersuchungen zur sozialen Verantwortung von Unternehmen. Im Folgenden lag der Schwerpunkt auf der Erforschung der sozialen Verantwortung und der Nachhaltigkeit im Tourismus. Im weiteren Verlauf wurde ein genauerer Blick auf Island, die Geschichte des Tourismus sowie der sozialen Verantwortung von isländischen Unternehmen geworfen. Abschließend wurde das Konzept von Geschäftsmodellen genauer beleuchtet, die Gründe für die Entscheidung für ein Geschäftsmodell in der Studie dargelegt und Beispiele aktueller Forschungsarbeiten zu nachhaltigen Geschäftsmodellen diskutiert. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es signifikante Unterschiede gab, wie Richtlinien in das Geschäftsmodell eines jeden Unternehmens eingebettet und angepasst wurden. Die Unternehmen, die ursprünglich ihr Geschäftsmodell auf der Grundlage von sozialer Unternehmensverantwortung, verantwortungsvollem Tourismus oder Nachhaltigkeit entwarfen, hielten es für nicht kostenintensiv ein verantwortungsvolles Tourismusunternehmen zu sein. Zudem hatten sie auch das Gefühl, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Anbietern zu haben, wobei Touristen und Touristinnen verantwortungsbewusstere Unternehmen anderen Anbietern vorziehen, wenn kein Preisunterschied vorliegt. Diejenigen Unternehmen, welche Umweltschutz und eine soziale Verantwortung nicht in ihrem Geschäftsmodell verankert haben, sagten daher, dass eine intensivere Unternehmensverantwortung kostspielig und bei einer Gewichtung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens mit größerer Wahrscheinlichkeit nicht zu erreichen wäre.

1. Einleitung

Die Geschäftspraktiken haben sich im Einklang mit anderen gesellschaftlichen Entwicklungen gewandelt und die zunehmende technologische Entwicklung hat in dieser Hinsicht eine tragende Rolle gespielt. Nach der Industriellen Revolution wurde großen Wert auf Massenproduktionen und ein verstärktes Marketing gelegt, durch welches Ideen für bessere Lebensbedingungen und mehr Komfort zu günstigeren Preisen verkauft wurde, da die Produktionskosten viel niedriger wurden als die Bisherigen. Diese wirtschaftliche Entwicklung erforderte ein geändertes Geschäftsmodell, bei dem die Produkte durch neue Methoden hergestellt wurden und dem Unternehmen durch diesen Schritt höhere Gewinne generiert wurden. (vgl. Hilmarsson 2011: 66f.) Um das Jahr 1970 begann die Debatte, dass ein Konsum dieser Art nicht länger nachhaltig sei und Umweltaspekte nicht schütze (vgl. Carroll und Shabana 2010: 88). Im Laufe des 21. Jahrhunderts wurden diese Stimmen, welche sich für eine solche soziale Verantwortung einsetzten, in Bezug auf Umwelt, Abfallreduzierung und Produktionsabfall, einer besseren Nutzung und Behandlung der Erde, von welcher zukünftige Generationen profitieren sollen, lauter und fordernder. (vgl. Albareda et al. 2008: 350; vgl. Carroll und Shabana 2010: 97) Heutzutage ist die globale Tourismusbranche eine schnell wachsende Branche und hat wie andere Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, der Umwelt und der Wirtschaft. Der Tourismus hat einen großen wirtschaftlichen Nutzen, der weltweit unzählige Arbeitsplätze schafft. In jüngster Zeit hat sich die Branche im Einklang mit dem zunehmenden Flugverkehr, technologischer Innovationen im Zusammenhang mit der Suche nach Reisen im Internet und noch vielem Weiteren, was noch vor einigen Jahren unvorstellbar gewesen wäre, stark weiterentwickelt. (vgl. World Tourism Organization 2017a: 15) Es gab jedoch auch heftige Diskussionen darüber, wie nachhaltig der Tourismus wirklich ist und in vielen Fällen stieß die zunehmende Angst vor Touristen und Touristinnen an historischen Orten oder einer ressourcenbezogenen Natur an ihre Grenzen und verursachte so eine Unzufriedenheit im Land. (vgl. Hughes 2015: 91) In Anbetracht dessen haben internationale Organisationen und Regierungen das Bewusstsein für eine zunehmende soziale Verantwortung der Unternehmen in den globalen Tourismusbranchen geschärft. Das Ziel dieser Regierungen und Organisationen ist es sicherzustellen, dass der Tourismus

weiterhin als nachhaltig für zukünftige Generationen fungieren kann. (vgl. World Tourism Organization 2017b: 14) In Island ist der Tourismus im Vergleich zum durchschnittlichen weltweiten Tourismuswachstum rasant gewachsen. Nach der Wirtschaftskrise wirkte sich der Tourismus positiv auf das Wachstum der isländischen Wirtschaft aus und erwies sich als wertvoll für das Land und dessen Bewohner und Bewohnerinnen. Laut Touristen und Touristinnen basiert Islands Image auf dessen reiner und unberührter Natur und dessen Ruhe und Unberührtheit. Diese Ideale streben ausländische Reisende in Island an. (vgl. Ministerium für Wirtschaft und Innovation 2018: 6) Das Wachstum ging sehr schnell voran und es erwies sich als schwierig, die Infrastruktur entsprechend der Anzahl der Touristen und Touristinnen aufzubauen und anzupassen, sodass die Erwartungen der Reisenden an den beliebtesten Tourismusspots nicht ge- oder übertroffen werden können. Es ist wichtig, dass die Regierung, Tourismusorganisationen und Unternehmen gut zusammenarbeiten, um einen nachhaltigen Tourismus in Island zu schaffen, damit dieser vorerst an Wachstum gewinnen kann, ohne dabei die Sensibilität Islands zu gefährden und den Wert, den Island dadurch den Touristen und Touristinnen verspricht, zu gefährden. (vgl. Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið 2016: 17f)

Die Diskussion über eine soziale Verantwortung der Unternehmen im Tourismus hat zugenommen und es wurden zu diesem Thema viele Konferenzen und Initiativen in Island abgehalten, um die Verantwortlichen für die Bedeutung der Nachhaltigkeit des Tourismus zu sensibilisieren. Mehrere Unternehmen haben eine Umweltpolitik festgelegt und somit die Verantwortung für die Gesellschaft und die Mitarbeiterrechte erhöht. (vgl. Festa)

Entsprechend der großen Zahl von Reisenden in Island hat ebenso der Gletschertourismus zugelegt. Diese wollen eine besondere Erfahrung in ihrem Urlaub erleben und Gletschertouren können ein Teil davon sein. Mit einem Zuwachs von Touristen und Touristinnen bei Gletschertouren müssen Gletscherunternehmen Verantwortung und Sorgfalt in ihrer Branche an den Tag legen. Im Zuge dieser Forschungsarbeit soll erarbeitet werden wie die befragten Unternehmen das Konzept der sozialen Verantwortung in ihre Geschäftsmodelle einbeziehen und wie es sich in ihre Aktivitäten widerspiegelt.

Die Gletscher in Island bedecken rund 11% der Landesoberfläche, aber ihre Größe hat sich in den letzten Jahrhunderten erheblich verändert. Gletscher haben einen großen Einfluss auf die Landbildung, zum Beispiel durch die Erosion der Gletscher, aber auch durch den Transport von Sedimenten der größten Wasserfälle des Landes, die aus Gletschern entspringen. (vgl. Björnsson et al. 2008: 44) Islands Gletscher werden schon seit geraumer Zeit von Reisenden besucht, jedoch erlangten sie in den letzten Jahrzehnten eine allgemeine Popularität. Verschiedene organisierte Gletschertouren werden von Tourismusunternehmen angeboten. In diesem Zusammenhang wird von Gletscherreisen gesprochen, die sich jedoch in ihrer Definition dahingehend unterscheiden, ob sie auf oder unter dem Gletscher stattfinden. Wenn noch das Gebiet um einen Gletscher dazu gefasst wird, kann eine Gletscherreise sehr weitläufig definiert werden. (vgl. Welling et al. 2015: 643)

In den letzten zwei Jahrzehnten hat der Gletschertourismus in Island erheblich zugenommen ebenso wie die Anzahl an Unternehmen, welche sich auf Touren rund um Gletscher spezialisiert haben. Eine Vielzahl von Aktivitäten sind auf, unter oder um Islands Gletscher möglich. Dazu gehören Gletscherwanderungen, Schneemobiltouren, Eisklettern, Kajakfahren, Hundeschlittenfahrten, Besichtigungen oder Bootsfahrten auf Gletscherseen. In Island gibt es 269 Gletscher, die Aktivitäten der Unternehmen sind dagegen relativ gering. Vatnajökull und Mýrdalsjökull sind für den Gletschertourismus dieses Landes am bedeutendsten, ihr Grund liegt ihrer einfachen und sicheren Erreichbarkeit sowie in ihrer Nähe zur Ringstraße. Gletschertouranbieter finden sich auch auf dem Langjökull, Snæfellsjökull, Hofsjökull und Drangajökull. (vgl. Eiríksdóttir und Heimisdóttir 2018: 2f.)

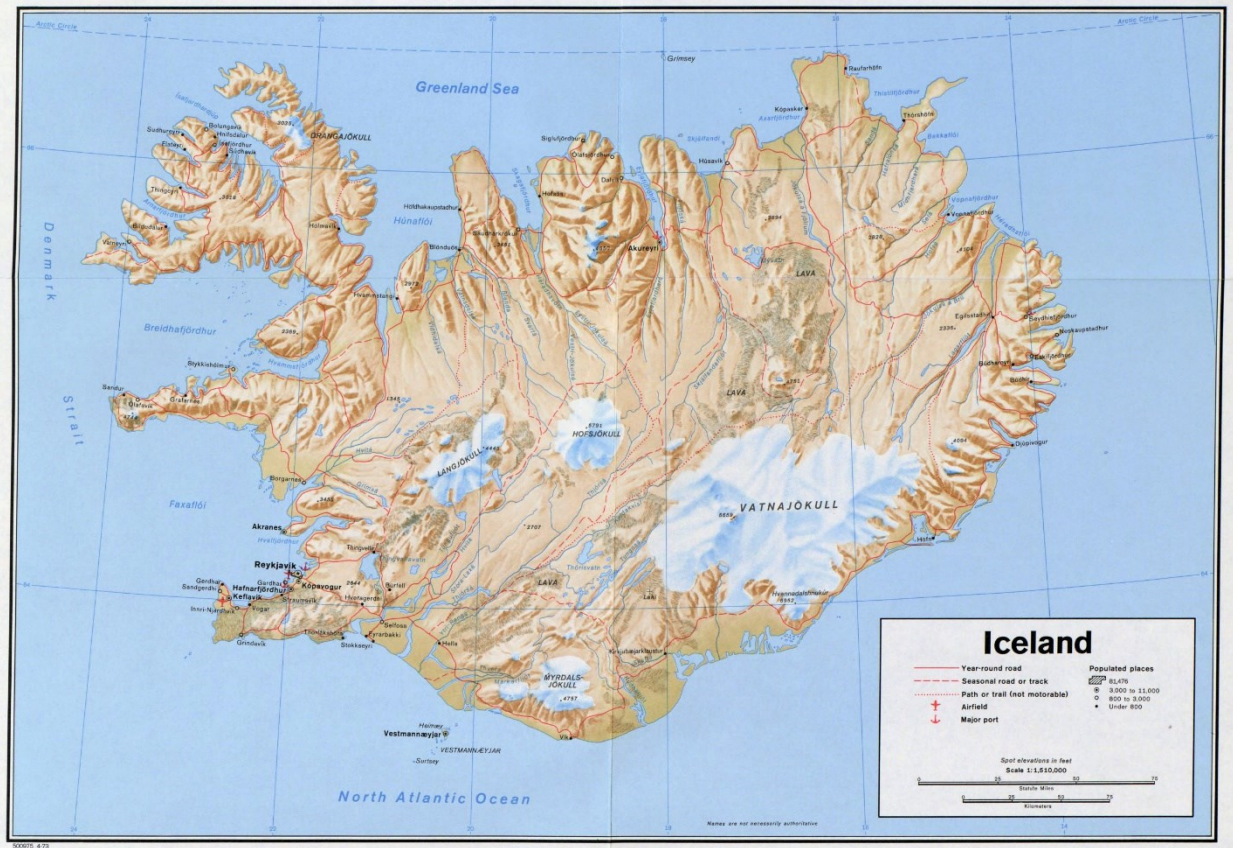


Abbildung 1 Physische Karte Íslands mit der Verortung der erwähnten Gletscher (Central Intelligence Agency 1973)

Aufgrund des Voranschreitens des Klimawandels und der damit resultierenden Folgen müssen nicht nur Politiker und Politikerinnen, Konsumenten und Konsumentinnen ihr Handeln überdenken, sondern auch Unternehmen. In ihren Händen liegt eine große Verantwortung, doch nicht alle sind sich derer bewusst oder setzen sich dafür ein. Die Folgen der Erderwärmung zeigen sich auch auf dem kleinen Inselstaat Island (Übersetzt: Land aus Eis). Wie schon erwähnt sind knapp 11% der Landfläche mit Gletschern überzogen, sie prägen also einen großen Teil des Landschaftsbildes. Einer der zahlreichen Gletscher verlor im Jahr 2014 seinen offiziellen Status als ebendieser und im Jahr 2019 wurde der Okjökull für „tot“ erklärt. Eine Gedenktafel am Fuße des Kraters soll nun vor allem die zukünftige Generation daran erinnern im Sinne der Natur zu handeln. Der größte Gletscher Europas, der Vatnajökull, liegt ebenfalls auf Island und zählt somit wie alle Gletscher zu den wichtigsten Süßwasserspeichern der Welt. (vgl. Rúv 18.08.2019)

Gleichzeitig ist Island für Touristen und Touristinnen ein beliebtes Reiseziel, was vor allem an seiner unberührten und weitläufigen Natur liegt. Von verschiedensten Reiseanbietern wird diese kommerziell genutzt und eine Vielzahl von Unternehmen sind von dieser Natur abhängig und sollten in Folge dessen auch verantwortungsvoll mit dieser Ressource umgehen. Es stellt sich daher die berechtigte Frage ob die Gletscher trotz kommerzieller Nutzung geschützt werden und falls ja, wie dieser Schutz aussieht. Vor allem Tourenanbieter, die Touren rund um und auf Gletschern anbieten sind hier gefragt. Es gilt herauszufinden, ob die Anbieter eine soziale Verantwortung (CSR) gegenüber der Natur pflegen und ob sie diese auch in ihren Geschäftsmodellen verankert haben. Daher zeigt sich die Dringlichkeit dieser Forschung herauszufinden, ob trotz einer kommerziellen Nutzung die Gletscher nachhaltig genutzt werden. Daher stellen sich für die Untersuchung folgende Forschungsfragen:

Inwiefern spielt CSR im Hinblick auf einen nachhaltigen Tourismus in den Geschäftsmodellen von isländischen Gletschertouranbietern eine Rolle?

Wie integrieren sie diese Elemente in das Kerngeschäft des Unternehmens?

Welche externen Effekte beeinflussen diese Umsetzung?

2. Corporate Social Responsibility

Die zunehmende Globalisierung hat die Weltwirtschaft verändert und sie im Gegensatz zu früher global und grenzunabhängig gemacht. (vgl. Albareda et al. 2008: 349) Auf der Erde verfügen die Menschen über begrenzte Ressourcen, welche bisher sehr selbstverständlich verwendet wurden, welche aber häufig mit Umweltverschmutzungen in Verbindung gebracht wurden (vgl. OECD 2012: 1). Nie zuvor war es wichtiger, darauf zu achten, was man konsumiert und wie dieser gesenkt werden kann und wie der Zugang zur Natur für kommende Generationen verbessert werden kann.

In ähnlicher Weise ging es in der Debatte mehr als zuvor darum, das Arbeitsumfeld der Menschen zu verbessern und soziale Aspekte zu berücksichtigen. Es ist daher die Hauptaufgabe von Konsumenten und Konsumentinnen durch die Macht von Organisationen und Unternehmen zu handeln. (vgl. Global Reporting Initiative 2015: 2)

In letzter Zeit haben die Diskussionen über eine soziale Verantwortung von Unternehmen im Einklang mit den Veränderungen im Geschäftsumfeld und der zunehmenden Internationalisierung zugenommen. (vgl. Carroll und Shabana 2010: 86; vgl. Albareda et al. 2008: 354) Unternehmen wurden heftig dafür kritisiert, dass sie sich mit den großen sozialen und ökologischen Problemen ihrer Zeit nicht befassen haben. Unternehmen und Organisationen werden daher heute dazu aufgefordert, Werte für alle zu schaffen, sowohl für das Unternehmen selbst als auch für die gesamte Gesellschaft. (vgl. Porter und Kramer 2011: 5)

Das Konzept der sozialen Verantwortung (engl.: Corporate Social Responsibility, abgekürzt mit CSR) von Unternehmen hat in den letzten Jahrzehnten eine wichtige Rolle gespielt um Führungskräfte und Regierungen zu der Überzeugung zu bewegen, dass mehr als nur finanzielle Gewinne für Unternehmen wichtig sind. Die Diskussion des Konzepts hat zu einer verstärkten Debatte und Forschung zu diesem Thema geführt und es wurden viele verschiedenste Definitionen vorgeschlagen. (vgl. Carroll und Shabana 2010: 87f.; vgl. Porter und Kramer 2011: 7) Andere Terminologien entstanden im Zuge der Diskussion um CSR wie beispielsweise der Begriff Nachhaltigkeit oder Wirtschaftsethik. Diese wurden ausführlich im Zusammenhang mit dem Thema der sozialen Verantwortung der Unternehmen in Bezug auf Umweltproblematiken und

verantwortungsvollen Geschäftspraktiken verwendet. (vgl. Carroll und Shabana, 2010: 92) Auch Umweltfragen und Umweltpolitik waren einer der Hauptbestandteile der gemeinschaftlichen Verantwortung sowie der gemeinschaftsbasierten Maßnahmen, welche oft in einer Kategorie zusammengefasst werden (vgl. Jónsdóttir et al. 2015: 4).

2.1. Entwicklung einer sozialen Verantwortung von Unternehmen

In diesem Abschnitt wird die historische Entwicklung des CSR Konzeptes anhand theoretischer Unterbreitungen der Konzepte von Lee sowie von Carroll und Shabana untersucht. In den frühen 1930er Jahren argumentierte John Maynard Keynes, dass die Anhäufung von Reichtum nicht mehr zum Hauptaugenmerk des Unternehmens sein sollte, wodurch andere Aspekte in den Vordergrund rücken würden. Die ersten Debatten über eine soziale Verantwortung begannen nach dem Zweiten Weltkrieg (vgl. Carroll und Shabana 2010: 85), als Howard R. Bowen sein Buch *Social responsibilities of the businessman* veröffentlichte und somit die Debatte ins Rollen kam. Bowen betrachtete es als die Pflicht aller Geschäftsleute eine Unternehmenspolitik zu verfolgen, die nicht nur der Wirtschaft, sondern auch der Gesellschaft zugutekommt. (vgl. Bowen 1953: 18f.)

Um 1960 nach dem Aufkommen mehrerer Bewegungen, zum Beispiel verschiedenste feministische Bewegungen oder ein erhöhtes Aufkommen von Umweltbewusstsein, gewann die Debatte mehr und mehr an Fahrt. (vgl. Carroll und Shabana 2010: 87) Es wurden auch Stimmen für eine zunehmende unternehmerische Verantwortung laut jedoch war die einzige soziale Verantwortung zu der Zeit die Gewinne zu steigern, da dadurch wirtschaftliches Wachstum und Chancen geschaffen wurden, die der Gesellschaft im Allgemeinen Vorteile brachte. (vgl. Lee 2008: 59; vgl. Carroll und Shabana 2010: 88) Der Wirtschaftswissenschaftler Milton Friedman war einer derjenigen, die diese Ansicht vertraten und gründete dazu die Shareholder Theorie. Weitere Einwände ergaben sich zu einem ähnlichen Zeitpunkt als geglaubt wurde, die Geschäftswelt könne gesellschaftliche Probleme nicht lösen, da die Führungskräfte der Unternehmen nur Kenntnisse in Bezug auf Finanzen und geschäftliche Fragen verfügen. Aus wirtschaftlicher Sicht wurde auch davon ausgegangen, dass die Kosten für die Unterstützung der Gesellschaft nur einseitig sind und daher eine Belastung für das Unternehmen darstellten. (vgl. Davis 1973: 318f.)

Gleichzeitig kamen aber auch positive Stimmen auf die glaubten, dass eine integrierte soziale Verantwortung der Unternehmen die Lebensdauer der Unternehmen verlängere und die Formulierungen langfristige Ziele unterstützen. Je mehr sich Unternehmen auf Vorbereitungsarbeiten und die Planung einer sozialen Verantwortung konzentrieren, desto größer ist die Chance, Ressourcen und Zeit zu sparen, die ansonsten für die Lösung von Problemen erforderlich wären, die Aufgrund von geringen Unsicherheiten entstehen. (vgl. Carroll und Shabana 2010: 90) Es wurde angenommen, dass zu oft andere Säulen der Gesellschaft soziale Verantwortung ignoriert hätten, sodass es nun Zeit für Unternehmen war sich zu beweisen. Davis argumentierte im Jahr 1973, dass die Unternehmen dem Aufschrei der Gesellschaft nachgeben sollten und auf den Zug der sozialen Verantwortung aufspringen sollten, um den Ruf des Unternehmens zu wahren. (vgl. Davis 1973: 314)

Richard Edward Freeman veröffentlichte 1984 sein Buch *Strategic management: a stakeholder approach* welches sich mit der Theorie und dem Aufbau eines Unternehmens befasst und sich von der zwei Jahrzehnte zuvor erschienenen Shareholder Theorie von Friedman deutlich unterscheidet. Die Theorie von Freeman besagt, dass Führungskräfte in Unternehmen gegenüber allen Beteiligten in der Volkswirtschaft und den Stakeholdern bestimmte Verantwortung tragen müssen, insbesondere wenn das Unternehmen involviert ist. (vgl. Freeman 1984: 24; vgl. Mitchell et al. 1997: 864) Begünstigt sind daher die Gruppen oder Einzelpersonen, die von den Tätigkeiten des Unternehmens betroffen sind. In der Stakeholder Theorie geht es auch um die Arbeit der Geschäftsführung und wie diese mithilfe von ethischen Richtlinien Werte für alle schaffen kann, die am Unternehmen beteiligt sind oder das Unternehmen in irgendeiner Art und Weise berühren. (vgl. Weiss 2014: 364 f.)

Seitdem hat sich die Debatte auf die Frage verlagert, wie die soziale Verantwortung von Unternehmen zur Steigerung der finanziellen Leistung des Unternehmens beitragen kann. Das Verhältnis von sozialer Verantwortung und finanzieller Leistung spielte bis zur Jahrtausendwende eine wichtige Rolle, als ein Versuch unternommen wurde, beides in Einklang zu bekommen. (vgl. Lee 2008: 65) Die Entwicklung des Konzeptes wird in folgender Tabelle vereinfacht dargestellt:

Jahr	Herausgegeben von	Thema	Verbindung mit Corporate Financial Performance	Motivation	Grad der Unsicherheit mit CSR
1950-1960	Bowen	Ethik und soziale Verantwortung	Keine Verbindung	Kontrolle der Unternehmensexternalitäten	Sehr hoch
1970	Wallich und McGowan	Hervorgehobenes Eigeninteresse	Lockere Verbindung	Zusammenbringen der gegensätzlichen Ansichten	Hoch
1980	Carroll; Wartick und Cochran; Wood	Soziales Unternehmensmodell	Stärkere, aber immer noch lockere Verbindung	Pragmatische und umfassende Erstellung eines Geschäftsmodelles	Mittel
1990	Freeman; Clarkson; Jones; Hart	Stakeholder-Ansatz und strategisches Management	Starke Verbindung	Praktikabilität (empirisches Erfassen und Implementieren) und Wettbewerbsvorteil	Gering

Tabelle 1 Theoretische Trends in der CSR Überlegung (Lee 2008: 58)

2.2. Definition von Corporate Social Responsibility

Wie Dahlsrud 2008 hervorhebt ist es schwierig eine genaue Definition zu finden, die nicht auf dem Definitionsziel selbst und auch nicht auf der Oppositionsseite zu finden ist. Da das Konzept der sozialen Verantwortung jedoch sozial konstruiert wurde ist es schwierig eine Definition zu finden, welche von diesen Umständen nicht beeinflusst wird. Dahlsrud skizzierte insgesamt fünf Dimensionen einer sozialen Verantwortung, die er auf 37 Definitionen des Konzeptes der CSR stützte. Die Dimensionen sind sequenziell aufgelistet, je nachdem wie wichtig der Schwerpunkt auf verschiedene Faktoren wirkt. Daher erweist sich die erstgelistete Dimension als die wichtigste. (vgl. Dahlsrud, 2008: 4f.) Der Forschungsschwerpunkt lag lange Zeit auf den Jahren, in welchen der jeweilige Begriff etabliert wurde, diese fünf Dimensionen basieren jedoch auf Trends, die bis heute hinweg andauern. (vgl. Freeman 1984: 144; vgl. Friedman 2009: 34; vgl. Lee 2008: 70)

Fünf Dimensionen sozialer Verantwortung nach Dahlsrud (2008):

1. Die Steakholder Dimension

Diese Dimension befasst sich mit Interaktionen zwischen verschiedenen Interessensgruppen, als auch wie Organisationen mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen umgehen. Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden und Kundinnen oder Lieferanten und Lieferantinnen usw. steht hier im Vordergrund.

2. Die soziale Dimension

Hierbei geht es um die Beziehung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Ein Hauptaugenmerk liegt darauf, wie Unternehmen soziale Belange in ihre Geschäftstätigkeit integrieren und welche Beiträge sie zu einer Bildung einer besseren Gesellschaft beisteuern.

3. Die wirtschaftliche Dimension

Die wirtschaftliche Dimension umfasst alle sozioökonomischen und finanziellen Faktoren, einschließlich einer Beschreibung der im Unternehmen getätigten sozialen Verantwortung im Hinblick auf einen Geschäftsbetrieb. Hier wird untersucht, wie die Faktoren zu einer wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens beitragen und ob diese zu einer Erhaltung der Rentabilität beitragen.

4. Die Freiwilligkeitsdimension

Diese Dimension befasst sich mit allen Handlungen eines Unternehmens, welche nicht gesetzlich vorgeschrieben sind. Hierbei wird ein Schwerpunkt auf alle über eine gesetzliche Verpflichtung hinausgehende, freiwillige Leistungen des Unternehmens. Wichtig ist jedoch ethische Werte zu berücksichtigen.

5. Die Umweltdimension

In dieser Dimension steht die Natur im Mittelpunkt und konzentriert sich auf die Förderung einer saubereren Umwelt, einer aufkommenden Umweltverantwortung und ob Unternehmen eine Verantwortung gegenüber ihren Aktivitäten in Verbindung mit der Umwelt nachweisen können. (vgl. Dahlsrud, 2008: 4f.)

Aus diesen fünf Dimensionen geht hervor, dass unterschiedliche Einflussfaktoren auf eine erfolgreiche Definition einer sozialen Verantwortung zusammenkommen, die meisten zielen auf eine gemeinsame Absicht ab. Die zentrale Frage stellt sich jedoch bei der Umsetzung und der Entscheidung der Unternehmer und Unternehmerinnen, wie sie einer sozialen Verantwortung näherkommen wollen. (vgl. ebd: 6)

Carroll trug zur Erläuterung des Konzepts bei und entwarf unter anderem eine Pyramide, in welcher die vier Verantwortlichkeiten einer sozialen Verantwortung von Unternehmen dargestellt und erläutert werden (siehe Abbildung 2). Diese zeigt die vier Elemente: wirtschaftliche Verantwortung, gesetzliche Verantwortung, ethische Verantwortung und philanthropische Verantwortung. (vgl. Carroll 2016: 5)



Abbildung 2 Carrolls Pyramide von CSR (Carroll 2016: 5)

- **Wirtschaftliche Verantwortung**

Die wirtschaftliche Verantwortung findet sich am Fuße der Pyramide und ist somit die Grundlage für eine soziale Verantwortung der Unternehmen, welche Verwaltung und Umsätze dafür anpassen müssen, damit andere Aspekte der sozialen Verantwortung berücksichtigt werden können. Das Unternehmen muss so aufgestellt sein, dass es die Möglichkeit hat, seine Pflichten gegenüber von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und gegenüber der Umwelt sowie einer allgemeinen betrieblichen Basis zu erfüllen. Die Gesellschaft betrachtet das Unternehmen als einen wichtigen Teil zur Schaffung von gegenseitigen Vorteilen.

- **Gesetzliche Verantwortung**

Die Judikative legt Gesetze und Vorschriften fest, die von der Gesetzgebungskraft eines jeden Landes bestimmt und durchgesetzt werden. Diese Gesetze und Vorschriften spiegeln die kulturellen und ethischen Wertvorstellungen eines jeden Landes dahingegen wider, was für diese als richtig und falsch erachtet wird. Unternehmen unterliegen der Durchsetzung dieser Vorschriften und Gesetze und der Pflicht, Geschäfte auf rechtlicher Grundlage zu betreiben.

- **Ethische Verantwortung**

Der Aspekt der ethischen Verantwortung liegt auf dritter Ebene der Pyramide und folgt sequenziell den zwei darunterliegenden Aspekten und erfolgt, wenn die wirtschaftliche sowie die gesetzliche Verantwortung erfüllt ist. Die ethische Verantwortung eines Unternehmens umfasst jene Aspekte, die als moralisch korrekt angesehen werden, auch wenn sie nicht rechtlich vorgeschrieben sind. Von den Unternehmen wird vorausgesetzt, dass sie ethische Regeln, Praktiken und Erwartungen der Gesellschaft in ihren Geschäftspraktiken respektieren und die somit positive Auswirkungen auf Kunden und Kundinnen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und auch auf die Gemeinschaft nach sich ziehen.

- **Philanthropische Verantwortung**

An der obersten Spitze der Pyramide von Carroll steht die philanthropische Verantwortung. Dieser Aspekt ist gegeben, wenn ein Unternehmen eine erhöhte humanitäre Verantwortung übernimmt und zwar weit über eine moralische Verpflichtung hinaus. Als Beispiel sei hier zu nennen, wenn ein Unternehmen

einen Teil seines Gewinnes an eine kulturelle oder karitative Einrichtung, obwohl es dazu weder rechtlich, wirtschaftlich noch moralisch dazu verpflichtet wäre. Heute wird erwartet, dass Unternehmen ein etablierter Bestandteil der Gesellschaft darstellen und sie somit dazu auf unterschwellige Art und Weise dazu gedrängt werden sich einer philanthropischen Verantwortung zu unterwerfen. (vgl. Carroll, 2016: 41f.)

Alle eben dargelegten Aspekte der Pyramide von Carroll bilden eine soziale Verantwortung eines Unternehmens und es ist wichtig, die Aspekte in einem gesamten Bild zu betrachten. Carroll stellt fest, dass es notwendig ist, all diese Stufen im Auge zu behalten, wenn es darum geht, Entscheidungen und Aktivitäten in einem Unternehmen zu planen. Es stellt sich jedoch als sehr realistisch dar, dass die einzelnen Elemente nicht immer einwandfrei miteinander harmonieren, daher können sich Spannungen und Ungleichgewichte innerhalb eines Unternehmens bilden. Carroll erklärte auch, dass sich die Bedeutung einer jeden Komponente je nach Zeit und Raum verändere und schloss weitere entstehende Verantwortungen oder Schwerpunktsetzungen, sei es rechtlich oder personell, nicht aus. (vgl. Carroll 2016: 4; vgl. Carroll und Shabana 2010: 96)

Der Unterschied zwischen den fünf Dimensionen von Dahlsrud und der Pyramide von Carroll ist darin zu sehen, dass Dahlsrud zusammenfasst, was bereits in den Definitionen der sozialen Verantwortung angegeben ist, während Carrolls Pyramide hervorhebt, wie Unternehmen Aspekte der sozialen Verantwortung priorisieren. Im Gegensatz zu den fünf Dimensionen gibt es in der Pyramide keine ökologische Sichtweise, da diese Diskussion später als die anderen Aspekte Anklang fand. Es wird auch erklärt, warum die Umweltdimension den fünf Dimensionen zugrunde liegt (vgl. Dahlsrud 2008: 3f). Unternehmen sind ein integraler Bestandteil der Gesellschaft, aber auch die Gesellschaft prägt Unternehmen. Das Drei Säulen Modell der Nachhaltigkeit ist im weiteren Verlauf der Diskussion immer wichtiger geworden. Nach dieser Theorie reicht es nicht aus nur die Unternehmensgewinne oder die Betriebsergebnisse zu betrachten, sondern auch andere wichtige Faktoren wie die Gesellschaft und die Umwelt zu berücksichtigen. Es wird daher davon ausgegangen, dass alle Verpflichtungen eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern darin besteht, Berichte über diese Thematiken

aufzuzeichnen, zu veröffentlichen und zu messen. (vgl. Norman und MacDonald 2007: 177f.)

Dies ist beispielsweise bei Jenkins nachzulesen, bei dem es heißt, dass sich die soziale Verantwortung auf Maßnahmen konzentriert, die Unternehmen gezielt ergreifen um wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit zu erreichen. (vgl. Jenkins 2009: 23) Bei der sozialen Verantwortung geht es darum, Geschäftspraktiken anzuwenden, um eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft als Ganzes zu erzielen, unabhängig davon, ob es sich um den Geschäftsinhaber oder die Geschäftsinhaberin, die Gemeinde oder das Unternehmen selbst handelt. (vgl. Carroll 2016: 4) Auf der Website der isländischen Zertifikatstelle Festa, einem CSR Zentrum, wird CSR in seiner einfachsten Form dargestellt, nämlich, dass sich Unternehmen und Organisationen ihrer Auswirkung auf Mensch und Umwelt bewusst sein müssen. Es wird auch erwähnt, dass CSR auch bedeutet, dass Unternehmen die Überzeugung annehmen sollen mit ihrem Geschäftserfolg gleichzeitig einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben zu können. (vgl. Festa) Weitere Definitionen haben sich etabliert, seitens der Europäischen Union kann als Definition von CSR davon gelten, über Richtlinien hinauszugehen und so auf verstärkte soziale und ökologische Ziele hinarbeiten. Es gilt im Rahmen der EU-Wachstumspolitik für 2020 (Europa 2020) im Zusammenhang mit Handel und Menschenrechten, fair zu handeln, insbesondere im Falle eines Nicht-EU-Handels. (vgl. Europäische Kommission 2017: 14f.)

Crane, Matten und Spencer fügten der Debatte hinzu, dass die Definitionen bereits im Rahmen der sozialen Verantwortung aufgetaucht sind, die in internen Maßnahmen zu finden sind, welche von Unternehmen ergriffen werden um den Konsequenzen eines Unternehmens für das externe Umfeld entgegenzuwirken. Wenn ein Unternehmen beispielsweise seine Umwelt stark verschmutzt, könnte eine Lösung gefunden werden, indem das Unternehmen beispielsweise in Geräte investiert, um seine Umwelt sauber zu halten. Sie glaubten auch, dass die Integration von sozialer und wirtschaftlicher Verantwortung wichtig und notwendig sei. In diesem Fall ist es möglich, Mehrwerte zu schaffen und Geschäftspraktiken auszuwählen, die die Leitlinien für das gesamte Unternehmen auf der Grundlage wirtschaftlicher, sozialer und gesellschaftlicher Aspekte

festlegen. (vgl. Crane et al. 2014: 381f.) Es sollte die Frage beantwortet werden, warum Unternehmen handeln, wie sie handeln. Crane, Matten und Spencer stellten fest, dass in vielen Fällen Wohltätigkeitsorganisationen das einzige sind, auf das sich Unternehmen konzentrieren, wenn es um soziale Verantwortung geht. Diese Maßnahmen reichen jedoch nicht aus, um als Unternehmen als sozial verantwortlich anerkannt zu werden. Bei der heutigen Ansicht von CSR geht es darum, wie sozial verantwortliche Geschäftspraktiken in den Kern des Unternehmens integriert werden, sodass sie im Unternehmen verankert werden. Das Ziel, die soziale Verantwortung zu stärken, besteht darin sicherzustellen, dass sich die Richtlinien wirklich in der Geschäftstätigkeit des Unternehmens widerspiegeln. (vgl. Jenkins 2009: 24; vgl. Grayson und Hodges 2004: 178)

Es erweist sich als schwierig zu bestimmen wie die soziale Verantwortung definiert werden soll, da zwischen den Unternehmen unterschiedliche Schwerpunkte liegen. Viele unterschiedliche Facetten finden sich in Unternehmen mit verschiedenen Schwerpunkten, Geschäftsmodellen oder Größen. (vgl. Lozano 2015: 38) Weitere Überlegungen sollen hinsichtlich dessen angestellt werden, wie diese CSR-Aspekte genutzt werden können, um Richtlinien und Praktiken zu entwickeln, von denen das Unternehmen in positiver Weise profitieren kann. (vgl. Dahlsrud 2008: 7f.) Corporate Social Responsibility ist in erster Linie ein Managementinstrument, das in allen Unternehmensbereichen implementiert werden muss (vgl. Crane et al. 2014: 449). Der Begriff wurde als undurchsichtig kritisiert, aber gleichzeitig sollen Unternehmen in gewissem Maße eine Haltung gegenüber sozialer Verantwortung formuliert haben. Bei der Definition des Konzepts durch Unternehmen treten große Widersprüche auf, da die monetären Gewinne im Vordergrund stehen, während andere sagen, dass Unternehmen ihre Umwelt berücksichtigen und gesellschaftliche Probleme lösen müssen, in welche sie als Beteiligte einbezogen sind. (vgl. Knox und Maklan 2004: 511)

2.3. Vorteile und Anreize für eine soziale Verantwortung von Unternehmen

Nach der genauen Betrachtung verschiedener CSR Ansätze stellt sich nun die Frage nach den wirklichen Vorteilen eines sozial verantwortlich geführten Unternehmens für die Gesellschaft. Dies beinhaltet wie bereits erwähnt nicht nur den Gewinn eines Unternehmens, sondern das Gesamtbild dessen und den gesamtgesellschaftlichen Nutzen, welchen ein Unternehmen entrichten kann. (vgl. Carroll und Shabana 2010: 90; vgl. Lee 2008: 61) Die Verbraucher und Verbraucherinnen sind sich heute durchaus bewusst, welchen Unternehmen Vertrauen geschenkt werden können, denn sie sind ernsthaft besorgt um die Gesellschaft und die Natur. In ähnlicher Weise möchten Unternehmen zunehmend mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten, die ebenfalls verantwortungsbewussten Praktiken nachgehen. Auch Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wählen zunehmend Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen mit einem hohen Maß an Verantwortungsbewusstsein. (vgl. Chandler und Werther 2014: 341; vgl. Chandler 2017: 214; vgl. Lozano 2015: 34; vgl. Weiss, 2014: 364f.)

Das Hauptaugenmerk auf Gewinneinbringung zu legen bedeutet für Unternehmen nicht auch die Gesellschaft berücksichtigen zu können und somit einen Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen. (vgl. Garriga und Melé 2004: 59) Unternehmen, welche einen starken gesellschaftlichen Wert haben und eine Unternehmenskultur schaffen können, in der es wichtig ist eine hohe soziale Verantwortung an den Tag zu legen, sind eher erfolgreich und schaffen somit einen Mehrwert für alle. (vgl. Gunnarsdóttir und Ingason 2017: 13; vgl. Porter und Kramer, 2011: 6f.) Zudem besteht für Unternehmen die eine sozial verantwortliche Unternehmenskultur betreiben eine höherer Wahrscheinlichkeit einen Investor oder eine Investorin zu finden. Somit kann eine soziale Verantwortung den wirtschaftlichen Wettbewerbsvorteil von Unternehmen erhöhen. Es ist dafür jedoch notwendig, dass die Unternehmen ihre Taten offen darlegen und authentisch in der Hinsicht sein, dass sie sich für die Umwelt und die Gesellschaft einsetzen. (vgl. Chandler und Werther 2014: 95; vgl. Porter und van der Linde 1995: 106)

Die Faktoren, die Unternehmen ermutigen, bei ihrer Arbeit mehr soziale Verantwortung zu übernehmen, sind entweder externe oder interne. Externe Anreize gelten für Gesetze

und Vorschriften, die Unternehmen dazu zwingen, bestimmte Regeln einzuhalten und sich an festgelegte Vorschriften zu halten. (vgl. Jenkins 2009: 28) Andere externe Anreize können auch seitens von Regierungen, internationalen Organisationen und Standards (ISOs), Nichtregierungsorganisationen und Investoren ausgehen, die Unternehmen dazu drängen, die notwendigen Änderungen entsprechende der gestiegenen Nachfrage nach mehr sozialer Verantwortung und Umweltbewusstsein vorzunehmen. (vgl. Albareda et al. 2008: 349; vgl. Hoffman 2000; vgl. Lozano 2015: 33) Externe Impulse für eine stärkere soziale Verantwortung können sogar vom Wettbewerbsumfeld ausgehen. Wenn ein Unternehmen einen Plan vorsieht, eine Umweltpolitik festzulegen und einen Erfolg zu demonstrieren, kann es andere Unternehmen dazu ermutigen, seinem Beispiel zu folgen. Es gibt auch Beispiele für eine Gründung von Verbänden für bestimmte Branchen, die Unternehmen dazu ermutigen, mehr soziale Verantwortung zu übernehmen und sich so in der gesamten Branche einen positiven Ruf zu verschaffen. (vgl. Hoffman 2000: 248ff.) Guter Ruf und ein gutes Image sind die Impulse, die Unternehmen für wichtig halten, ebenso wie die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden und Kundinnen, wie sie Geschäfte abwickeln sollen. (vgl. Jenkins 2009: 29; vgl. Lozano 2015: 40) Der zunehmende technologische Fortschritt und mehr Transparenz haben es einfacher gemacht, Informationen über ein Unternehmen zu überwachen und zu verbreiten, wenn ein Unternehmen ein unverantwortliches Verhalten an den Tag legt. Verbraucher und Verbraucherinnen sowie Nichtregierungsorganisationen können hierbei eine Initiative ergreifen, um andere darüber in Kenntnis zu setzen. Infolgedessen ist es schwieriger in einem harten Wettbewerbsumfeld zu bestehen, zumal die Reputation von Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist. (vgl. Chandler und Werther 2014: 52f.)

Interne Anreize kommen seitens des Unternehmens selbst, wenn es die Initiative ergreifen möchte, verantwortungsvolle Geschäftspraktiken in das Unternehmen einzuführen. Dies geschieht unter anderem durch die Schaffung einer dementsprechenden Kultur, die eine veränderte Denkweise von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie den Führungskräften unterstützt. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle bei der Schaffung von Kultur und bei der Entwicklung von Werten, die zu einer erhöhten sozialen Verantwortung in sozialen und ökologischen Fragen führt, um die Leistung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie die des Unternehmens zu

verbessern. (vgl. Chandler 2017: 159; vgl. Jenkins 2009: 33) Es wird davon ausgegangen, dass Manager oder Managerinnen, welche eine Kenntnis über eine erfolgreiche CSR Integration hinsichtlich finanzieller Vorteile besitzen, eher dazu ermutigen, CSR in die Unternehmensführung einzubeziehen. (vgl. Porter und van der Linde 1995: 108)

Die Vorteile des Strebens nach mehr sozialer Verantwortung in einem Unternehmen sind jedoch für Manager und Managerinnen nicht immer sichtbar. Einige halten es sogar für unmöglich, mehr CSR Aspekte in die Unternehmenspolitik einzubeziehen wie zum Beispiel die Änderungen von Produktionsprozessen im Ausland, wenn Zulieferer die Anforderungen nicht erfüllen können. (vgl. Nidumolu et al. 2009: 57) Viele argumentieren, dass die Einführung einer Umweltpolitik kostspielig sein kann, laut Porter und Van der Linde jedoch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert werden kann. (vgl. Porter und van der Linde 1995: 115) Der Grund dafür liegt darin, dass ständige Innovationen bei der Suche nach Lösungen für neue Probleme stattfinden, zum Beispiel eine Forderung nach mehr Umweltbewusstsein oder einer Übernahme größerer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und deren Interessensgruppen. Infolgedessen ist Einfallsreichtum erforderlich, um auf die neuen Ideologien von heute zu reagieren und staatliche Vorschriften im Einklang mit der Wertschöpfung dem Unternehmen anzupassen. (vgl. Nidumolu et al. 2009: 56; vgl. Porter und van der Linde 1995: 102; vgl. Clark et al. 2014: 30f.) Wenn es um eine soziale Verantwortung im Allgemeinen geht, wird häufig darüber gesprochen, wie große Unternehmen verantwortungsbewusster gegenüber der Gesellschaft handeln können (vgl. Fuller 2003: 301; vgl. Jenkins 2009: 22). Klein- und Mittelunternehmen spielen jedoch auch eine tragende Rolle auf dem Markt und müssen sich ihren Platz in der Gesellschaft bewusst sein. Jedoch sollten alle Unternehmen unabhängig von ihrer Größe in der Lage sein, eine CSR Strategie in ihrer Unternehmensstrategie umzusetzen. Die Unternehmensgröße sagt viel darüber aus, welche Anreize das Unternehmen beeinflussen. Externe Anreize wirken sich stärker auf größere Unternehmen aus als interne Anreize. Klein- und Mittelunternehmen werfen jedoch einen genaueren Blick auf die internen Anreize, bei denen die Unternehmensleitung näher an den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und der Arbeit des Unternehmens sind, was es dem Management erleichtert, Vorschriften und

Richtlinien zu übermitteln. Kleinere Unternehmen unterstützen eher das lokale Umfeld und verbreiten die Einstellung zur sozialen Verantwortung an andere Unternehmen, anstatt diese unternehmensintern zu belassen. In einer von Jenkins durchgeführten Studie wurde festgestellt, dass es kleineren Unternehmen schwerfiel, ihre unternehmerische soziale Verantwortung zu bewerben, da dieser Schritt meistens nur von größeren Unternehmen mit einer Werbe- und Marketingstrategie im Hinterkopf (vgl. Jenkins 2009: 22ff.). Klein- und Mittelunternehmen setzen jedoch auf einen guten Ruf hinsichtlich Image und einem persönlichen Umgang mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Kunden und Kundinnen und Lieferanten und Lieferantinnen. Was die soziale Verantwortung von Klein- und Mittelunternehmen auszeichnet sind Beziehungen solcher Art, sowohl unternehmensintern als auch auf die unmittelbare gesellschaftliche Umgebung. (vgl. Crane et al. 2014: 413)

2.4. Unternehmenspolitik und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Eine Unternehmensstrategie gibt an, wie ein Unternehmen sein gesetztes Ziel erreicht (vgl. Lynch 2003: 17). Unternehmenspolitik ist daher eine Tätigkeit, bei der Richtlinien auf der Grundlage dessen formuliert und definiert werden, was das Unternehmen für sich und seine Zukunft im Wettbewerbsumfeld, in welchem es tätig ist, als wichtig erachtet. Wie bereits erwähnt, müssen Unternehmen gewinnorientiert handeln, um sich selbst erhalten zu können. (vgl. Chandler 2017: 143) Um einen Gewinn zu erzielen muss das Unternehmen daher einen Wert schaffen, den der Kunde oder die Kundin bereit ist zu zahlen. Der Wert muss einerseits den Bedürfnissen des Kunden oder der Kundin entsprechen als auch andererseits seiner oder ihrer Erwartungen. Es ist daher als wichtig zu erachten, dass die Unternehmensführung bei der Gründung eines Unternehmens eine Vorstellung davon haben, was das Unternehmen mit seinen Produkten oder seinen Dienstleistungen für einen Mehrwert für die Gesellschaft darstellt. (vgl. Chandler und Werther 2014: 84f.)

Bei der strategischen Planung müssen Manager die Unternehmensziele und das Kerngeschäft kennen, um das Umfeld im Unternehmen analysieren können und kurz- sowie langfristige Ziele festlegen zu können. Die Unternehmensführung sollte ebenso wissen, wer für die Umsetzung der Richtlinien verantwortlich ist und sicherstellen, dass

sich diese in allen Punkten des Unternehmens widerspiegeln, damit die Ziele des Unternehmens erfolgreich erreicht werden. (vgl. Paroutis et al. 2016: 217f.) Wenn ein Unternehmen eine CSR-Politik verfolgt, muss nachgefragt werden, welchen Beitrag das Unternehmen durch sein Kerngeschäft und sein Versprechen zur Gesellschaft leisten kann, um als sozial verantwortlich zu gelten (vgl. Chandler und Werther 2014: 185). Falck und Hebllich argumentieren hingegen, je mehr Unternehmen sich verpflichten, CSR in das Kerngeschäft des Unternehmens zu integrieren, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie ihre Gewinne steigern und ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt stärken. (vgl. Falck und Hebllich 2007: 7) Chandler und Werther erachten es auch noch als wichtig, dass CSR mit einem politischen Ansatz zu betrachten, damit es am erfolgreichsten ist. In den meisten Fällen wird CSR in die Unternehmensrichtlinien einbezogen, beispielsweise als Umweltpolitik, Nachhaltigkeitspolitik oder als eine CSR-Richtlinie. Es muss sich an der Gesamtstrategie und den Zielen des Unternehmens ausrichten, damit alle Komponenten auf die gleichen Ziele abzielen. (vgl. Chandler und Werther 2014: 114f.) In diesem Zusammenhang wird der politische Entscheidungsprozess von den Auswirkungen der Entscheidungen der Unternehmensleitung auf die Interessensgruppen und die Umwelt geprägt, wodurch ein gegenseitiger Nutzen entstehen kann. (vgl. Falck und Hebllich 2007: 8) Da Unternehmen in den meisten Fällen gut integrierte Mitglieder in der Gesellschaft sein möchten, ist es wichtig, dies mit organisierter politischer Arbeit zu tun, da jede und jeder im Unternehmen an der Verwirklichung dieser Vision beteiligt ist. (vgl. Rangan et al. 2015: 46)

Vielen Unternehmen fällt es heute schwer, zu einer nachhaltigeren und sozial verantwortlicheren Geschäftspraxis überzugehen. Es gab jedoch in letzter Zeit eine Zunahme des Bewusstseins zu dieser Thematik und einen erhöhten Druck auf Unternehmen, welche noch nicht nach einer CSR-Strategie handeln, auf den Zug aufzuspringen. (vgl. Nidumolu et al. 2009: 52) Corporate social responsibility hilft Unternehmen, ihren Erfolg zu erreichen und fördert zudem, dass Manager und Managerinnen sich bestehender sozialer und ökologischer Probleme bewusstwerden. (vgl. Chandler und Werther 2014: 80f.)

Unternehmen, welche auf starken Werten basieren, sehen eine CSR-Strategie eher als eine Chance als einen zusätzlichen Kostenaufwand. Die Verwendung von Richtlinien zur Implementierung von CSR hat die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass diese Ziele erreicht werden (vgl. Chandler 2017: 107). Richtlinien fördern Innovationen bei neuen Geschäftspraktiken und Geschäftsmodellen, die einen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Wert schaffen können (vgl. Jenkins 2009: 26). Zu diesem Zweck müssen dem Kerngeschäft und dem Geschäftsumfeld des Unternehmens eine große Bedeutung beigemessen werden, um zu beurteilen, wo das Unternehmen sich im Wettbewerbsumfeld befindet. (vgl. Porter und Kramer 2011: 7) Die Regeln des Marktes werden ständig von den Interessensgruppen der Gesellschaft geprägt, die jeden Tag Entscheidungen darüber treffen, welche Unternehmen weiterhin tätig sein werden und am Markt bestehen können. Daher müssen Manager und Managerinnen ständig darüber informiert sein, welche Regeln heute gelten und welche Regeln morgen gelten werden, wenn Unternehmen im harten Wettbewerbsumfeld des internationalen Marktes bestehen wollen. (vgl. Chandler 2017: 347)

2.5. Einführung von CSR

In letzter Zeit hat es im Rahmen eines politischen Entscheidungsprozesses eine ausschweifende Debatte darüber gegeben, dass es nicht ausreicht, die Politik nur in schriftlicher Form zu belassen, sondern diese auch umgesetzt werden muss. Eine Richtlinie ist daher nicht nur das, was man hat, sondern auch das, was man umsetzt. (vgl. Paroutis et al. 2016: 75) Die größte Herausforderung für ein Unternehmen bei der Einbindung von CSR in die Unternehmensstrategie besteht darin, ein Gleichgewicht zwischen verantwortungsvollen Geschäftspraktiken zu finden und gleichzeitig die besten Möglichkeiten zu finden, um einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt zu erzielen. (vgl. Lund-Thomsen und Lindgreen, 2014: 15f.) Auch wenn seitens der Manager und Managerinnen sowie der Unternehmer und Unternehmerinnen der Wille besteht, CSR in der Unternehmensorganisation einzubetten, bestehen ebenfalls Hürden, verschiedene Aspekte von CSR in ihre Unternehmensstruktur einzubauen. Dieser Aufgabenbereich liegt meistens in den Händen mittlerer Führungskräfte. Wenn diese jedoch nicht die Unterstützung und das Engagement der Unternehmensführung verfügen, um die CSR

Aspekte vorrangig zu verfolgen, kann sich dies als schwierig erweisen. (vgl. Paroutis et al. 2016; vgl. Lozano 2015: 36)

Es gibt viele Möglichkeiten, Richtlinien effektiv umzusetzen. Eine davon ist die Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette und die Anpassung der Umsetzung auf Grundlage der relevanten Aktivitäten. Möchte man CSR über die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens implementieren, sollte ein Blick auf folgende drei Aspekte im Hinblick auf eine soziale Verantwortung geworfen werden:

- **Lieferkette:** Die zuliefernden Unternehmen müssen ihre Rohstoffe untersuchen lassen, noch bevor das eigentliche Produkt entsteht. Dies können beispielsweise die wichtigsten Rohstoff-, Produktions- oder Zulieferunternehmen sein.
- **Produktion:** Herstellung innerhalb eines Unternehmens, alle anderen Aspekte der Wertschöpfungskette wie beispielsweise der Transport oder das Management.
- **Verbrauch:** Was passiert, nachdem ein Produkt an den Verbraucher oder die Verbraucherin geliefert wurde, vom Verbrauch bis hin zum Recycling. (vgl. Chandler 2017: 193f.)

Viele Untersuchungen dieser Faktoren können Unternehmen helfen, das Gesamtbild vom Beginn des Produktes oder der Dienstleistung an dessen zu erkennen. Die drei oben angeführten Faktoren gelten für produzierende Unternehmen, jedoch variiert die Wertschöpfungskette nach der Geschäftstätigkeit der Unternehmen, daher wären die Aspekte für eine Dienstleistung anders zu beurteilen. (vgl. Falck und Heblich 2007: 10f.)

Eine weitere Möglichkeit, CSR nachhaltig umzusetzen besteht darin das Geschäftsmodell des Unternehmens auf Basis einer CSR-Strategie zu überprüfen und/oder es dahingehend zu gestalten. Dies geschieht indem untersucht wird, wie das Unternehmen verändert werden kann um Umweltauswirkungen, Umweltverschmutzungen oder Abfälle eines Unternehmens zu verringern oder indem die Lieferantenauswahl überprüft wird, die zu einer positiven Reputation und Umweltauswirkungen führen kann. (vgl. Rangan et al. 2015: 42) Visser und Kymal sprechen darüber, dass es bestimmte Unterschiede bei der Implementierung von CSR in einem Unternehmen gibt, welche CSR-Werte mit den restlichen unternehmerischen

Werten verbindet. So wird eine harmonische Wertschöpfung erreicht, bei der alle Aspekte der Kriterien und Standards zur Integration in das Kerngeschäft des Unternehmens herangezogen werden. (vgl. Visser und Kymal 2015: 31f.)

Es gibt viele Beispiele für Unternehmen, welche die Wertschöpfungs- und Lieferkette des Unternehmens überprüft und somit ihr Geschäftsmodell verfeinert oder verändert haben. Beispielsweise sei hier Patagonia oder IKEA anzuführen. (vgl. Chandler 2017: 164f.) IKEA hat es sich zum Ziel gesetzt, dass alle Wertschöpfungsketten des Unternehmens bis 2020 nachhaltig sind, gleichzeitig aber die Gewinne des Unternehmens steigen. Ihr Geschäftsmodell basiert auf Innovation und Effizienz in der Geschäftstätigkeit, die alle Aspekte der Gesellschaft abdecken und ermutigen daher andere Unternehmen, ihnen gleichzutun und denselben Schritt zu wagen. (vgl. Rangan et al. 2015: 4) In der Wertschöpfungskette geht es vor allem um die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen auf dem Markt, die zusammenarbeiten können um auf nachhaltige Weise ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erschaffen, von der alle profitieren, sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Verbraucher und Verbraucherinnen, die Natur und die Gesellschaft. In einigen Fällen sind auch Regierung und Regierungsbehörden in die Wertschöpfungskette eingebunden. Dazu muss eine verlässliche Transparenz in der Wertschöpfungs- und Ressourcenkette aller Teilnehmer und Teilnehmerinnen betont werden, auf welche sich das Produkt oder die Dienstleistung stützt, damit ersichtlich wird, wie sich alle Beteiligten auf die Umwelt und die Gesellschaft auswirken. (vgl. Mol 2015: 158f.)

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass es einen großen Unterschied in der Art und Weise gibt, wie Unternehmen Richtlinien der sozialen Verantwortung entsprechend der Unternehmensgröße gestalten und auch umsetzen. Der Fokus lag auf großen Unternehmen, Klein- und Mittelunternehmen haben in der CSR-Debatte jedoch weniger Aufmerksamkeit erhalten. (vgl. Larrán Jorge et al. 2016: 7f.) Aufgrund ihrer großen Anzahl haben sie jedoch einen größeren Einfluss auf den globalen Kontext von Umwelt und Gesellschaft. Sie besitzen auch mehr Flexibilität als größerer Unternehmen und sind daher besser in der Lage, neue Richtlinien zu erlassen und diesen Schritt auch schneller in die Wege zu leiten. Es herrschen kürzere Kommunikationswege zwischen

Führungskräften und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, um die Kommunikation effektiver zu gestalten. In vielen Fällen verfügen kleinere Unternehmen jedoch nicht über die Ressourcen, um formelle CSR-Maßnahmen durchzuführen. (vgl. Perrini et al. 2007: 289) Klein- und Mittelunternehmen müssen daher andere Wege bestreiten, um CSR-Richtlinien um- und auch durchzusetzen. Dies kann zum Beispiel durch den Aufbau von Vertrauen und guten Beziehungen zwischen den Geschäftsinhabern und –inhaberinnen sowie durch die Demonstration ehrlicher Geschäftspraktiken geschehen. (vgl. Hammann et al. 2009: 45) Für die Klein- und Mittelunternehmen ist es jedoch schwieriger, die Leistung im Verhältnis zu den Zielen der Verringerung der negativen Auswirkungen des Tourismus zu messen, welche die Kluft zwischen dem Gesagten und der tatsächlich durchgeführten Taten vergrößern. (vgl. Grün et al. 2019: 4)

2.6. Greenwashing

Aussagen zur Umweltpolitik von Unternehmen sind nicht gesetzlich vorgeschrieben, sondern freiwillige Initiativen. Wenn sich ein Unternehmen oder Organisationen zu einer aktiven Umsetzung einer Umweltpolitik verpflichtet, kann dies aber auch negative Absichten mit sich ziehen. In vielen Fällen kündigen Unternehmen echte Absichten zur Umsetzung einer Umweltpolitik an, wenn sie beispielsweise eine öffentliche Erklärung dazu abgeben. Es ist jedoch bekannt, dass solche öffentlichen Erklärungen in der Realität bedeuten, dass wenige Unternehmungen veranlasst werden, um Richtlinien aufrecht zu erhalten und dass keine Implementierung derer stattgefunden hat. (vgl. Winn und Angell 2000: 1137) Das Cambridge Wörterbuch definiert *greenwashing* als ein Verhalten eines Unternehmens, das widersprüchliche Informationen über seine Umweltverantwortung verbreitet (vgl. Cambridge Dictionary). Es wurde nur wenig untersucht, ob Unternehmen die von ihnen verfassten Umweltrichtlinien umsetzen und auch befolgen. Die Unternehmen, die ohne klare Richtlinien in ihrer Unternehmenspolitik operieren, entwickeln ihre eigene Selbstregulierung. Untersuchungen haben gezeigt, dass solche Regeln in einigen Branchen in großer Widersprüchlichkeit stehen. Das bedeutet, dass Unternehmen unterschiedlichste Vorstellungen vom Umweltschutz vertreten. (vgl. King und Lenox 2000: 709; vgl. Howard et al. 1999: 286) Corporate Social Responsibility ist die Verpflichtung eines Unternehmens gegenüber einem Partner, welche von den Richtlinien des Unternehmens betroffen sind. Interne Engagements des Unternehmens

erweisen sich jedoch als bedeutsamer, wodurch sie mit ihrer Umsetzung schädliche Auswirkungen jeglicher Art zu verhindern oder abzuschwächen versuchen und somit langfristige positive Auswirkungen in der Gesellschaft auslösen können. (vgl. Bloom 2013: 23)

Greenwashing tritt auf, wenn Unternehmen fälschlicherweise angeben, dass sie umweltfreundlich arbeiten. Dahl definiert das Konzept des Greenwashings kurz als Werbung und Etikettierung für Produkte, die größere Umweltvorteile versprechen, als sie tatsächlich erzeugen. (vgl. Dahl 2010: 247) Wie Aji und Sutikno erwähnen, legt Laufer fünf Dimensionen von Greenwashing fest und werden wie folgt eingeteilt:

1. Ein Produkt, das mit Worten für seine Umweltfreundlichkeit irreführend ist.
2. Ein Produkt, das wegen seiner Umweltfreundlichkeit mit Bildern irreführend ist.
3. Ein Produkt mit „grünen“ Aussagen, die vage oder schwer zu beweisen sind.
4. Ein Produkt, das hinsichtlich seiner „grünen“ Funktionalität übertreibt.
5. Ein Produkt, das wichtige Informationen verbirgt, damit die „grünen“ Aussagen des Produktes besser klingen, als sie tatsächlich sind. (vgl. Aji und Sutikno 2015: 448 (nach Laufer 2003))

2.7. Instrumente und Messung von CSR

Heutzutage besteht seitens der Konsumenten und Konsumentinnen eine erhöhte Nachfrage nach Unternehmen, welche positive Erfolge in ihren Umwelt- Sozial- und Geschäftspraktiken nachweisen können (vgl. Chandler und Werther, 2014: 43). Die unterschiedlichen Kriterien (z.B. Leitlinien, Richtlinien, Standards oder Normen) wurden seitens von Regierungen, entsprechenden Interessensgruppen oder Nichtregierungsorganisationen. Ihr Ziel lautet, die Weichen eines Unternehmens so zu stellen, damit klargestellt wird auf was sich ein Unternehmen konzentrieren sollte und was gemessen werden sollte, damit die Ergebnisse signifikant werden (vgl. Visser und Kymal, 2015: 31f.). Somit kann dies ein Anreiz für Unternehmen sein, die aktive Umsetzung im Kerngeschäft in Bezug auf die Aspekte der sozialen Verantwortung vorzunehmen (vgl. Chandler, 2017: 74). Visser und Kymal fassen die Faktoren zusammen, mit denen eine Messung durchgeführt werden kann. Ihre Kriterien umfassten Sicherheits- und Sozialfragen, ökologische, wirtschaftliche und ethische Fragen,

Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnenrechte, Gesundheits- und Menschenrechte sowie Kohlenstoffdioxid Emission und Klimawandel. (vgl. Visser und Kymal, 2015: 32) Jedes Unternehmen kann eine individuelle Entscheidung darüber treffen, welche Kriterien es in sein Kerngeschäft mitaufnehmen möchte (vgl. Chandler, 2017: 15). Im Folgenden werden heute weit verbreitete Standards aufgezeigt, welche eine soziale Verantwortung in Unternehmen messen und auch umsetzen können:

- **Zertifikate:** Sobald ein Unternehmen transparente Geschäftspraktiken in Bezug auf *coporate social responsibility* implementiert hat, können Außenstehende das Geschäft, die Managementpraktiken und Richtlinien des Unternehmens untersuchen und messen, um festzustellen, ob das betreffende Unternehmen die Anforderungen für die Zertifizierung erfüllt. Dies kann sich positiv auf die Unternehmensentwicklung auswirken, insbesondere, wenn das Unternehmen die Zertifizierung bereits erhalten hat. Der Nachteil von Zertifizierungen besteht darin, dass es sich als schwierig erweist, klare Regeln dafür festzulegen, welche Handlungen ein Unternehmen durchführen sollte, um als sozial verantwortlich eingestuft zu werden. Zertifizierungsstellen sind in den meisten Fällen unabhängig und arbeiten nach unterschiedlichen Einschätzungen und Beurteilungen. Es stellt sich daher als unerlässlich heraus, dass die Zertifizierungsstellen Legitimität erlangen, um Unternehmen angemessen zertifizieren zu können. Sobald ein Unternehmen die Zertifizierungsanforderungen erfüllt hat wird sehr häufig ein visuelles Zertifikat (meist ein Logo) ausgestellt, mit welchem das Unternehmen nachweisen kann, dass die Kriterien und Richtlinien der Zertifizierungsstelle erfüllt wurden. (vgl. Chandler, 2017: 85ff.) Beispiele für gängige Zertifizierungen und Umweltmanagementsysteme sind die Qualitätsmanagementnorm ISO 9001 sowie das Umweltmanagementsystem ISO 14001 (Staðlaráð Íslands 2015) und das Nordic Swan Ecolabel (vgl. Umhverfisstofnun).
- **ISO 26000 Standard:** Der ISO 26000 Standard ist ein Corporate Social Responsibility Standard. Dieser Standard ist in erster Linie ein Instrument, das Unternehmen und Organisationen, die CSR implementieren möchten, als Leitfaden dient. Die Anforderungen des Standards decken ein breites Themenfeld ab. Dieser beinhaltet folgenden Kategorien: Unternehmensführung, faire und

ethische Geschäftspraktiken, Arbeitsumfeld und Arbeitssicherheit, Menschenrechte und Minderheitsrechte, Umwelt, Verbraucher und Verbraucherinnen sowie eine Beteiligung an der Entwicklung der Gemeinschaft. (vgl. Staðlaráð Íslands 2015)

- Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen: Die Vereinten Nationen haben im Jahr 2015 insgesamt 17 Ziele (siehe Abbildung 3) für die nächsten 15 Jahre verfasst. Sie dienen zu einer Zielsetzung zu einer nachhaltigen Entwicklung der Welt. Die erstellten Ziele dienen als Leitfaden für Einzelpersonen, Organisationen, Unternehmen aber auch Nationen. Die Ziele decken viele Themenfelder ab, weshalb als Ausführender oder Ausführende ein Augenmerk auf die durchführbaren Ziele gelegt werden sollte. Die Vereinten Nationen empfehlen, die Ziele der strategischen Planung des Unternehmens anzupassen. (vgl. United Nations 2015)



Abbildung 3 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (United Nations 2015)

- UN Global Compact: Unternehmen können Mitglieder des UN Global Compact werden, ein Bündnis der Vereinten Nationen, das sich mit der Stärkung der sozialen Verantwortung von Unternehmen befasst. Der Vertrag befasst sich mit zehn Grundprinzipien sozialer Verantwortung und konzentriert sich hierbei vor

allem auf Menschenrechte, Umweltfragen, Arbeitsnormen und Korruptionsbekämpfung. (vgl. United Nations) Institutionen, Universitäten, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen gehören zu den Vertragsparteien des Vertrages und unterstützen den Global Compact bei der Umsetzung der Normen des Vertrages, indem sie diese mit den Grundpfeilern ihres Geschäftsmodelles verknüpfen und in ihr Tagesgeschäft einbauen. (vgl. Félag Sameinuðu þjóðanna)

- Global Reporting Initiative: Diese Initiative (abgekürzt mit GRI) umfasst Richtlinien für eine Sozialberichterstattung für eine nachhaltige Entwicklung und einer sozialen Verantwortung von Unternehmen. Daher nutzen Unternehmen, die bereits Mitglieder des Global Compact sind die Global Reporting Initiative, um die Wirksamkeit der Umsetzung von Aspekten der sozialen Verantwortung zu bewerten. Der Bericht wird im Folgenden als Maßstab für die Leistung dieser Umsetzung verwendet. (vgl. Capacent)
- Environmental, social and corporate governance (ESG): Hierbei werden nicht nur die finanziellen Gewinne eines Unternehmens gemessen, sondern auch die Leistungen in Bezug auf Umwelt und Gesellschaft. Diese Form von Messungen finden bei verantwortungsbewussten Unternehmen immer häufiger Anklang. (vgl. Clark et al., 2014: 10)
- Gesetze und Verordnungen: Wie im vorigen Abschnitt dargelegt werden Anreize für Unternehmen geschaffen, ihre negativen Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt zu verringern. Hierzu zählen ebenfalls Gesetze und Vorschriften. Jedoch ist es länderabhängig, welche Gesetze und Verordnungen seitens des Staates festgelegt werden. (vgl. Chandler, 2017: 359) Carroll stellt in ihrer entworfenen Pyramide Gesetze und Vorschriften über die soziale Verantwortung von Unternehmen. Die Gesetze und Vorschriften können auch von internationalen Organisationen wie der Europäischen Freihandelszone (EFTA) stammen. (vgl. Hoffman, 2000: 233)

2.8. Soziale Verantwortung von Unternehmen in der Tourismusbranche

Es wurden umfangreiche Untersuchungen zur internationalen Entwicklung der Tourismusindustrie durchgeführt. Eine Debatte über einen nachhaltigen Tourismus begann im Jahr 1990, um auf die signifikante Zunahme von Touristen und Touristinnen zu den beliebtesten Tourismusregionen zu reagieren. (vgl. Hughes, 2015:) In den letzten Jahren sind jährlich mehr als eine Milliarde Menschen um die Welt gereist, die Anzahl stieg innerhalb eines kurzen Zeitraumes stark an und der Tourismus hat sich somit als eine der weltweit größten Branchen entwickelt. Menschen reisen aus unterschiedlichen Beweggründen, sei es eine Vergnügungs- oder eine Arbeitsreise. (vgl. Jansen, 2013: 38) Heute spielt sich weltweit jede elfte Arbeitsstelle in der Tourismusbranche ab und macht knapp 10% des globalen Bruttoinlandsproduktes aus (vgl. World Tourism Organization 2017a: 6).

2.8.1. Definition von verantwortungsvollem und nachhaltigem Tourismus

Viele verschiedene Definitionen haben sich in den letzten Jahrzehnten für den nachhaltigen Tourismus etabliert. Der Begriff wurde dafür kritisiert, dass er nicht klar genug definiert sei und dass sich dieser nicht nahtlos in Tourismusunternehmen integrieren lassen. Unternehmensführungen haben bei der Betrachtung des globalen Umfeldes des Tourismus unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. (vgl. Hunter 1997: 859) Das gebräuchlichste Konzept im Tourismus ist der nachhaltige Tourismus, dessen Name sich von der nachhaltigen Entwicklung ableitet (vgl. Swarbrooke 1999: 13), das Konzept der CSR wird ebenso auf den Tourismus übertragen, obwohl diese im Tourismus weniger angewendet werden. (vgl. Buckley und Pegas: 527) Diese beiden Konzepte, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung, sind eng miteinander verbunden wie es hier im Kapitel zur Entwicklung von CSR näher beschrieben wird. Sie beziehen sich jedoch auf wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte, als auch auf das, was die drei Säulen der Nachhaltigkeit bezeichnet wird. Es wird davon ausgegangen, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen einen höheren Stellenwert bei der moralischen Reflexion, den Menschenrechten und den Rechten der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen einnimmt und von Unternehmensseite betrachtet wird. Nachhaltigkeit

legt jedoch einen höheren Stellenwert auf die Umwelt. (vgl. Nidumolu et al. 2009: 34; vgl. Brundtland 1987: 292; vgl. Albareda et al. 2008: 349)

Unter der sozialen Verantwortung des Tourismus sind die Konzepte eines verantwortungsvollen zu finden, der Beschäftigungsmöglichkeiten und wirtschaftliche Vorteile des Tourismus abdeckt, sowie das Konzept des Ökotourismus, der die Umwelt und die Natur in den Mittelpunkt stellt und sich darauf konzentriert. Wiederholte Untersuchungen an Tourismusunternehmen, welche diese Begriffe verwenden und sich damit schmücken, haben ergeben, dass viele von ihnen verantwortungsvolle und nachhaltige Etiketten nur für Marketing- und Werbezwecke verwenden. (vgl. Buckley und Pegas: 522f.) Einige Unternehmen beteiligen sich jedoch aktiv an der Debatte über eine stärkere Unternehmensverantwortung für bestimmte Bereiche in ihrer Region und schließlich leisten einige Unternehmen einen finanziellen Beitrag zur Förderung des Wohlergehens der Gesellschaft. Es waren hauptsächlich kleinere Unternehmen, die nach Wegen suchten, ihre lokale Gesellschaft zu unterstützen, die größeren hielten sich in diesem Punkt eher zurück. (vgl. Spenceley 2008: 133) Es erwies sich daher als besonders wichtig zu sehen, wie sich Tourismusunternehmen tatsächlich für mehr Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in ihre Unternehmensstrategie einsetzen und zu garantieren, dass die drei Säulen der Nachhaltigkeit ausgewogen eingesetzt wurden. (vgl. Buckley und Pegas: 529)

Jedoch finden auch im nachhaltigen Tourismus Paradoxe statt, zum Beispiel in der Art und Weise, wie Reisende an ihr Ziel gelangen und wie sie durch soziale Medien Anreize fanden, ihre Destination auszuwählen. Dies steigerte die Nachfrage nach Reisen zu bestimmten Reisezielen und anstelle einer Touristenquote, da die Anzahl von Touristen und Touristinnen die Grenze am Reiseziel überschreitet, beschließen Unternehmen und Regierungen mehr Raum für Massenreisen zu schaffen, denn wirtschaftliche Vorteile scheinen für ebendiese wichtiger. (vgl. Hughes 2015: 241) Es ist daher eine wichtige Verantwortung von Unternehmen, Organisationen und Behörden einen Rahmen und eine Politik zu schaffen, die dazu beitragen, dass eine solche Entwicklung nicht stattfinden, damit das Reiseziel auch für die zukünftigen Generationen nachhaltig sein kann.

Das Verhalten und die Nachfrage von Touristen und Touristinnen ist ausschlaggebend, wenn es um einen nachhaltigen Tourismus geht. Die Einstellung der Reisenden haben sich in den letzten Jahren geändert und die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen des Tourismus, die zu einer besseren Erreichbarkeit und Auswahl von Zielen und Dienstleistungen führen, stärker wahrgenommen. (vgl. Harrison et al. 2005: 47ff.) Es hat sich jedoch herausgestellt, dass es einen Unterschied zwischen dem gibt, was die Verbraucher und Verbraucherinnen als ihre Wahl bezeichnen und dem, was sie letztendlich wählen und kaufen. (vgl. Auger und Devinney 2007: 373f.)

Im Zusammenhang mit dieser Debatte gibt es noch mehr Untersuchungen zum Verbraucher- und Verbraucherinnenverhalten im Tourismus. Es wurde argumentiert, dass mit einer zunehmenden Nachhaltigkeit die Kosten steigen würden, welche einerseits nicht realisiert werden können und andererseits Touristen und Touristinnen nicht dazu bereit wären, einen höheren Preis zu bezahlen. (vgl. Nickerson et al. 2016: 174) Dies wurde in einer Studie über die Aufenthaltsdauer und Ausgaben von Touristen und Touristinnen in Montana erforscht. Der Schwerpunkt lag unter anderem auf nachhaltigen Touristen und Touristinnen, das heißt Reisende, die das kulturelle Erbe, die Umwelt und die geographischen Ressourcen des besuchten Landes erhalten und pflegen und auf das Wohlergehen der ansässigen Bevölkerung achten. Das Konsummuster dieser Gruppe wurde dann mit dem eines traditionell reisenden Touristen oder einer klassisch reisenden Touristin verglichen. Es wurde festgestellt, dass nachhaltige Reisende mehr Geld in ihre Reise investieren als traditionelle Reisende, lokale Aktivitäten unterstützen und sich ihrer Auswirkung auf die Umwelt bewusst sind. Es ist daher wichtig, dass sich die Tourismusbranche der Existenz verschiedener Marktsegmente bewusst sind. Die Bedingungen könnten an die Zielgruppe angepasst werden, welche für das Reiseziel geeignet ist, zum Beispiel an Reisende, die bereit sind für nachhaltigen Tourismus zu zahlen und damit den Wettbewerbsvorteil auf dem Markt zu steigern. (vgl. Dolnicar 2010: 724f.) Es ist daher Aufgabe der Geschäftsführung, dieses komplexe Zusammenspiel der Einstellung der Reisenden und der Möglichkeiten zur Erzielung wirtschaftlicher Vorteile zu untersuchen. Daraus kann ein neues Modell in der Tourismusbranche erstellt werden, das darauf abzielt, Werte für Touristen und Touristinnen zu schaffen, die bereit sind, sich aktiv für einen nachhaltigen Tourismus zu entscheiden und diesen Wert zu bezahlen. Ein

solches Modell könnte sich für zukünftige Generationen positiv auf Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt auswirken. (vgl. Nickerson et al. 2016: 172)

2.8.2. Zertifikate und Standards

Tourismusunternehmen aller Größenordnungen angefangen von großen Hotelketten, verschiedenste Reisebüros, Reiseführern, Land-, See- und Luftverkehrsunternehmen haben Einfluss auf den Tourismus eines Landes. Viele Tourismusunternehmen als auch Unternehmen aus anderen Branchen beteiligten sich an der Unterzeichnung zur Einhaltung der CSR-Richtlinien und verschiedener Umweltqualitätszertifikate, da sie in der Regel einen großen Einfluss auf das Arbeitsleben und Beschäftigungen sowie die Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft haben. (vgl. Buckley und Pegas: 191f.)

Die Rolle der Regierung spielt für den Tourismus weltweit eine wichtige Rolle, da diese die wichtigen Ressourcen eines Landes definieren und einen Rahmen dafür schaffen, wie verhindert werden kann, dass diesen Ressourcen nachhaltig geschadet wird. Die von privaten Organisationen erstellten Zertifikate und Standards sollen sich im Gegensatz zu einer von der Regierung festgelegten sozialen Verantwortung am effektivsten auswirken. (vgl. Auld et al., 2009: 416f.) Solche Standards und Zertifikate umfassen die im oberen Abschnitt erwähnten Ziele einer sozialen Verantwortung der Vereinten Nationen. (vgl. United Nations 2015)

Innerhalb jeder Branche finden sich spezifische Standards, Zertifizierungen und Kriterien, die nicht nur für die Unternehmen selbst gelten, sondern für die gesamte Branche. Die Absicht ist hierbei die Ziele aller in der Branche tätigen Unternehmen zu koordinieren. (vgl. Auld et al., 2009: 425) Beispiele hierfür sind die Weltorganisation für Tourismus (vgl. UNWTO), die für die Förderung eines verantwortungsvollen und nachhaltigen Tourismus auf internationaler Ebene zuständig ist. Die Organisation basiert einen globalen Verhaltenskodex für den Tourismus, welcher aus den globalen Entwicklungszielen der Vereinigten Nationen hervorgehen (beispielsweise Ziele für nachhaltige Entwicklung). Ziel ist es den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzen zu fördern und gleichzeitig die negativen Auswirkungen des Tourismus zu verringern. Diese Organisationen konzentrieren sich auf einen nachhaltigen Tourismus, Innovationen, welche in diesem Bereich entstehen und vergeben Preise an Unternehmen, welche eine hervorragende

Leistung auf einem dieser Gebiete hervorbringen. (vgl. World Tourism Organization 2017a: 18f.) Weitere bekannte Labels sind der Green Globe (vgl. Green Globe) oder der Green Key (vgl. Green Key). Zu diesen Labels hinzu kommen noch viele weitere nationale aber auch internationale.

In Barcelona und Großbritannien durchgeführte Studien haben die Nützlichkeit solcher Zertifizierungen kritisiert, da hier oft unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden und es dadurch oft zu Missverständnissen kommen kann. Es zeigte sich, dass es einerseits Unternehmen gibt, welche die Zertifizierungsbehörden nutzen, um den Wert ihrer Unternehmensrichtlinien überprüfen zu lassen, andererseits nutzen auch viele Unternehmen diese Zertifikate aus um Marktvorteile wie zum Beispiel einen Wettbewerbsvorteil oder eine Image Aufbesserung anstreben. (vgl. Arenado Rodríguez et al., 2017: 93; vgl. Jarvis et al., 2010: 89) Inoue und Lee weisen jedoch auf die trotzdem noch anhaltenden Unterschiede zwischen der Realität und Theorie. Dies stützt die von den Tourismusorganisationen durchgeführte Untersuchung, dass das Wissen, wie eine größere Nachhaltigkeit auf erfolgreiche Weise gefördert werden kann, nicht genutzt wird. Die verstärkte Diskussion über die Implementierung von CSR in Tourismusunternehmen zeigt aber, dass hier ein Bedarf besteht. Die Aspekte der sozialen Verantwortung des Tourismus müssen berücksichtigt und langfristige Ziele festgelegt werden um einen finanziellen sowie gesellschaftlichen Mehrwert zu erzielen. (vgl. Inoue und Lee 2011: 793f.)

2.9. Sozial Verantwortung der isländischen Unternehmen

Die Geschichte der isländischen Wirtschaft war von hoher Volatilität geprägt. Im Laufe der Zeit war Islands bedeutendstes Exportprodukt die Fischerei und Fischerzeugnisse. Die Branche war von einer großen Anzahl staatlicher Unternehmen geprägt und die Isländer und Isländerinnen lebten in einem Land mit hoher finanzieller Sicherheit. Die wirtschaftliche Lage begann sich kurz vor der Jahrhundertwende zu verändern, das Land bewegte sich hin zum Neoliberalismus, Banken wurden privatisiert und in diese flossen ausländische Kredite in Milliardenhöhe, während diese mit den Krediten auf den Finanzmärkten spekulierten. Die Einwohner und Einwohnerinnen waren stolz auf ihr Land, welches nach außen hin einen wirtschaftlichen Aufschwung erlebte. (vgl.

Jóhannesson, 2013: 2f) Die Wirtschaftskrise, welche von den Vereinigten Staaten kommen Island früher und auch härter als andere Länder Europas traf, erreichte Island 2008 und löste einen kompletten Zusammenbruch aus. Die Volkswirtschaft brach zusammen und das Geschäftsleben stand fast komplett still. (vgl. Daníelsson und Zoega, 2009: 2f.) Bis heute hat sich die Wirtschaftslage jedoch erholt und dies ist laut einer Studie der Landsbankinn auf das exponentielle Wachstum der isländischen Tourismusbranche in den letzten Jahren zurückzuführen (vgl. Hagspá Landsbankans, 2017). Heute stellt der Tourismus in Island eines der wichtigsten Exportgüter des Landes. In Island gibt es vorwiegend Kleinst-, sowie Klein- und Mittelbetriebe (vgl. Sigurðsson, 2014: 1). Dieser Tatbestand wirkt sich jedoch aufgrund des erschwerten Zuganges zu Kapital negativ auf sie auswirken. Auch erweisen sich Gesetze und Verordnungen nicht in dem gleichen Interesse für sie, wie es beispielsweise bei größeren Unternehmen der Fall wäre. (vgl. McKinsey Scandinavia 2012: 35f.)

Die Diskussion über CSR begann zu einem späteren Zeitpunkt in Island als im restlichen Europa, bis zum ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts wurden keinerlei Studien bezüglich einer sozialen Verantwortung von Unternehmen durchgeführt. Zuvor wurde eher von einer Unternehmensethik als von sozialer Verantwortung gesprochen. (vgl. Arnarsdóttir 2009: 27) Hulda Steingrimsdóttir schrieb im Jahr 2006 ihre Dissertation an der Universität Reykjavík mit dem Titel „Perceptions of Internationally Experienced Icelandic Managers of practices of CSR in the Icelandic Business Community“. Sie stellte darin fest, dass es zu Beginn des 21. Jahrhunderts in Island nur geringe Umweltprobleme wie Boden- oder Wasserverschmutzung gab, die auf die wirtschaftliche Aktivität des Landes zurückzuführen war. Das Hauptaugenmerk der sozialen Verantwortung der isländischen Unternehmen lag damals auf Wohltätigkeit, nicht jedoch auf der Politik der sozialen Verantwortung innerhalb des Unternehmens, was sich vor allem in der Zeit der Wirtschaftskrise bemerkbar machte. Ebenso stellte Steingrimsdóttir fest, dass einige Unternehmen CSR übernommen haben, um sich zu legitimieren. Dazu gehörte, dass die Unternehmen mehr Geld für ihr Marketing ausgaben, als für eine nachhaltige Geschäftspraxis. Einige Unternehmen wollten daher CSR-Richtlinien festlegen, um ein gutes Image zu erzielen, fanden jedoch keine Möglichkeiten diese im Unternehmen umzusetzen. (vgl. Steingrimsdóttir 2006: 23ff.)

Nach dem wirtschaftlichen Zusammenbruch im Jahr 2008 verlagerte sich die Diskussion von der Art und Weise, wie Unternehmen Gewinne ausgaben, auf die Art und Weise wie Gewinne erzielt werden. (vgl. Arnarsdóttir 2009: 18) Die Entwicklung von CSR verläuft in Island jedoch langsamer als in anderen Ländern und Hanna Þorsteinsdóttir war der Ansicht, dass dies in erster Linie darauf zurückzuführen ist, dass die Mehrheit der isländischen Unternehmen klein sind und keinen guten Zugang zu den internationalen Märkten hat. Zweitens herrschte in der isländischen Gesellschaft die weit verbreitete Meinung, dass ihre Unternehmen alles richtig zu machen schienen, wenn es um CSR Aspekte ging. Es gab also keinen ersichtlichen Grund diese hervorzuheben und zu betonen. Zu diesem Zeitpunkt drängte die Regierung nicht zu einer erhöhten sozialen Verantwortung, sondern legten einen viel größeren Schwerpunkt auf das Wirtschaftswachstum. (vgl. Þorsteinsdóttir 2008: 9f.)

Steinunn Karlsdóttir führte 2016 eine Umfrage unter Unternehmern und Unternehmerinnen sowie Wirtschaftswissenschaftlern und Wirtschaftswissenschaftlerinnen zu einem nachhaltigen und umweltverträglichen Handeln durch. Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass das Wissen in Hinsicht auf umweltfreundliche Betriebsabläufe sehr begrenzt war. Ihre Haltung war in vielerlei Hinsicht negativ gegenüber den Auswirkungen einer erhöhten Nachhaltigkeit und wurde als Hauptanreiz für die Übernahme dieser Ansätze in Bezug auf Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit angesehen. (vgl. Karlsdóttir 2016: 68f.) Das Blatt wendete sich jedoch und im Jahr 2011 wurde das Unternehmen Festa gegründet, ein Zentrum für soziale Verantwortung. (vgl. CSR Europe) Der Zweck seiner Gründung bestand darin, das Wissen über CSR in Island zu etablieren und erweitern. Festa hat unter anderem mit der Stadt Reykjavík eine Erklärung zum Klimaschutz abgegeben, die im Jahr 2015 von CEOs 104 isländischer Unternehmen unterzeichnet wurde. Mit der Unterzeichnung der Erklärung erhielten die Unternehmen die Möglichkeit, sich von Klimaexperten und -expertinnen ausbilden zu lassen, sich Unterstützung zu holen und an Workshops teilzunehmen. Festa ermutigte die Unternehmen, die SDGs der Vereinten Nationen zu übernehmen und das zu wählen, welches für jedes Unternehmen individuell am besten geeignet ist, um es in ihre Geschäftsstrategie umzusetzen. Das Zentrum hat verschiedene Partnerschaften und Konferenzen ins Leben gerufen, um Managern und

Managerinnen, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie Stakeholdern die Augen für die Vorteile von CSR zu öffnen. Im Jahr 2018 gründete Festa ein neues Projekt namens Snjallræði (Deutsch: Smart Tips). Es sollte sich auf Gemeinschaftsprojekte konzentrieren, die durch Innovationen einen größeren Nutzen für die Gemeinschaft schaffen sollen und insgesamt wurden sechs Projekte definiert von Unterstützern wie Festa, Höfða friðarseturs (Reykjavík Peace Center) und Nýsköpunarmiðstöð Íslands (Innovation Center of Iceland) (vgl. Festa). 2016 wurde ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung einer stärkeren sozialen Verantwortung von Unternehmen in Island getätigt. Es wurde eine Gesetzesänderung im Zusammenhang mit der Registrierung von nichtfinanziellen Informationen in Jahresberichten vorgenommen. Die Änderung bedeutet, dass große Unternehmen Folgendes einbeziehen mussten:

„Nicht finanzielle Offenlegung.

Ein unter Punkt 9 fallendes Unternehmen. und Punkt 11 (d). Artikel 2 Die Mutterunternehmen großer Konzerne nehmen in eine Zusammenfassung des Berichts des Verwaltungsrats die Informationen auf, die zur Beurteilung der Entwicklung, des Umfangs, der Position und der Auswirkungen des Unternehmens in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Personalfragen erforderlich sind. Darüber hinaus sollten die Richtlinien des Unternehmens zu Menschenrechtsfragen und die Reaktion des Unternehmens auf Korruptions- und Bestechungsprobleme erläutert werden. Die Zusammenfassung enthält außerdem Folgendes:

A: eine kurze Beschreibung des Geschäftsmodells des Unternehmens,

B: eine Beschreibung der Geschäftspolitik der Gesellschaft in Bezug auf Angelegenheiten gemäß diesem Artikel zusammen mit einer Beschreibung des Sorgfaltspflichtprozesses, den die Gesellschaft verfolgt,

C: eine Zusammenfassung der Leistung der Unternehmenspolitik in Angelegenheiten gemäß diesem Artikel,

D: eine Beschreibung der Hauptrisiken im Zusammenhang mit diesen Problemen im Rahmen der Geschäftstätigkeit des Unternehmens, gegebenenfalls und in angemessener Höhe, der Geschäftsbeziehung, der Produkte oder Dienstleistungen, die diese Bereiche voraussichtlich nachteilig beeinflussen, und der Art und Weise, in der das Unternehmen tätig ist adressiert diese Risiken und

E: Nicht finanzielle Kennzahlen, die für das betreffende Unternehmen relevant sind.“ (Übersetzt aus dem Isländischen; Änderungsgesetz über den Jahresabschluss Nr. 3/2006; vgl. Alþingi 2016)

Die Diskussion unter Banken und Finanzunternehmen in Island bleibt zunehmend im Schatten von verantwortungsbewussten Investitionen, die sich mit Governance, Umwelt, Gleichstellung und sozialen Aspekten befassen und langfristige und rentable

Investitionen ermöglichen sollen. (vgl. Sigurjónsdóttir et al. 2013: 26) Vor diesem Hintergrund wurde 2017 eine Organisation mit dem Namen IcelandSIF gegründet, um das Wissen über nachhaltige und verantwortungsbewusste Anlagen bei Anlegern, Versicherungsunternehmen und Pensionsfonds zu fördern. Die gesellschaftliche Debatte nimmt daher in den letzten Jahren in allen Bereichen der Gesellschaft zu. (vgl. IcelandSIF)

2.10. Nachhaltiger Tourismus und Definition von Nachhaltigkeit

Das Konzept der Nachhaltigkeit wurde in den letzten Jahrzehnten im Zusammenhang mit einer verstärkten Debatte über die Klimaerwärmung und Umweltschutz weit verbreitet. Der Begriff umfasst nicht nur umwelt- und naturbezogene Bereiche, sondern auch verschiedene gesellschaftliche Bereiche wie Politik, Industrie und Forschung. Aber was bedeutet Nachhaltigkeit konkret? Bei der naturbezogenen Nachhaltigkeit geht es darum, die Natur und die Ressourcen der Erde so zu nutzen, dass die nächste Generation diese ebenso ohne Einbußen nutzen können. Verschiedene Theorien zur sozialen Verantwortung von Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten an Bewertung gewonnen, aber das Konzept der nachhaltigen Entwicklung wurde erstmals in dem 1987 veröffentlichten Bericht der Vereinten Nationen über Nachhaltigkeit und Entwicklung definiert. Der Brundtland-Bericht bot eine neue Perspektive auf den Umweltschutz sowie realistische Lösungen für Umweltauswirkungen. Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung bedeutet, dass Entwicklung positive wirtschaftliche und soziale Auswirkungen haben sollte, ohne die Ressourcen der nächsten Generation zu gefährden. (vgl. Brundtland 1987: 292) Nachhaltige Entwicklungen zielen daher darauf ab, den wirtschaftlichen Wert zu steigern und gleichzeitig die Qualität der Natur zu schützen. Es mag gut sein, ein solches Konzept zu verfolgen, jedoch birgt dieser Begriff auch einiges an Kritik. Richard Sharpley hat darauf hingewiesen, dass in der Debatte über eine nachhaltige Entwicklung noch klarere Leitlinien und bessere Informationen erforderlich sind, damit sie vollständig umgesetzt werden kann. Er wies auch auf das Paradox hingewiesen, das in der Integration von Tourismus und Nachhaltigkeit liegt, Reisende gelten in erster Linie als Verbraucher und Verbraucherinnen und ändern trotz des gestiegenen Bewusstseins für Nachhaltigkeit größtenteils ihr Verhalten kaum bis gar nicht. (vgl. Sharpley 2009: 21)

Elkington teilte die Nachhaltigkeit in drei Dimensionen ein, welche sich auf Natur/Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft beziehen und das drei Säulen Modell der Nachhaltigkeit genannt wird. Um ein Gleichgewicht innerhalb eines Unternehmens zu erreichen, werden alle drei Dimensionen als gleichwertig angesehen, sie ergeben somit eine Einheit, welche auch als solche agiert. (vgl. Moldan et al. 2012: 5) Die ökologische Nachhaltigkeit wird jedoch als eine der sensibelsten und abweichendsten Dimension angesehen, da sie sowohl im internationalen als auch im Geschäftsumfeld Hindernissen und Einschränkungen unterliegt. (vgl. Dahl 1999: 249)

Nachhaltigkeit in wirtschaftlicher Hinsicht bedeutet die Verantwortung, dass die Leistung und der Erfolg eines Unternehmens nicht nur anhand eines wirtschaftlichen Kriteriums beurteilt werden sollten, sondern auch nach ökologischen und sozialen Gesichtspunkten. Immer mehr Unternehmen zeigen Interesse an einer solchen nachhaltigen Politik. (vgl. Berns et al. 2009: 22; vgl. McKinsey Scandinavia 2012: 51)

Offensichtlich stehen heutige und zukünftige Generationen vor zu lösenden Herausforderungen im Zusammenhang mit einer erhöhten Luftverschmutzung, einer Klimaveränderung usw. Heutzutage ist es eine Herausforderung, dass Unternehmen aus verschiedenen Interessensgruppen wie öffentliche Körperschaften oder Verbraucher und Verbraucherinnen eine ganzheitliche Strategie zu entwickeln, welche sich für eine Nachhaltigkeit einsetzt. Es reicht jedoch nicht aus, dass alle Unternehmen bereit dazu sind, im Interesse einer Nachhaltigkeit zu arbeiten. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, eine bestimmte Umweltpolitik auf eine Art und Weise umzusetzen, die für alle Beteiligten akzeptabel ist. (vgl. Chen et al. 2013: 86ff.)

Somit wird es immer offensichtlicher, dass Nachhaltigkeit der Schlüssel für die Zukunft darstellt. Auf lange Sicht scheint es besser, jetzt Zeit und Kosten für eine Implementierung umweltfreundlicher Prozesse aufzuwenden, als abzuwarten. Die Unternehmen, die diesen Schritt tun, haben einen erheblichen Vorteil gegenüber anderen, da der Tag der Durchsetzung von Vorschriften unumgänglich sein wird. (vgl. Nidumolu et al., 2013: 34) Der Vorteil, der sich daraus ergibt, dass sich Unternehmen für eine nachhaltige Unternehmenspolitik entscheiden, kann somit zu mehr Wohlstand und einer stärkeren Marktposition bei gleichzeitig deutlich geringeren Ausgaben führen.

Häufig sind dies aber nicht Probleme, die das Unternehmen direkt betreffen, sondern indirekt. Diese Probleme sind beispielsweise eine globale Erwärmung, Umweltverschmutzungen oder soziale Ungleichgewichte. (vgl. Frey und George 2010: 622f.)

Der erste Schritt in Richtung Nachhaltigkeit besteht darin, die rechtlichen Rahmenbedingungen zu übernehmen und sicherzustellen, dass alle Prozesse umweltfreundlich ablaufen. Nachhaltigkeit kann daher die Innovation fördern, da das Unternehmen mit seiner Produktion oder Dienstleistung neue Methoden erfährt, um einen stabileren und nachhaltigeren Ablauf zu gewährleisten. (vgl. Nidumolu et al. 2009: 52)

2.11. Tourismus in Island

In den folgenden Kapiteln soll ein genauer Blick auf den isländischen Tourismus geworfen werden, wie sich dieser entwickelte und mit welchen Problemen das 330.000 Einwohner und Einwohnerinnen Land zu kämpfen hat.

2.11.1. Entwicklung des Tourismus

Die Tourismusbranche ist in den letzten zwei Jahrzehnten mit einem bemerkenswerten Tempo gewachsen und hat in den Jahre 2002 – 2019 einen großen Sprung gemacht (siehe Abbildung 4). Im Vergleich zu anderen Ländern weltweit lag die durchschnittliche Tourismuswachstumsrate in Island zwischen den Jahren 2010 – 2017 bei 25% verglichen mit einem Anstieg von 4 – 7% in anderen Ländern. (vgl. Ministerium für Wirtschaft und Innovation 2018: 4)

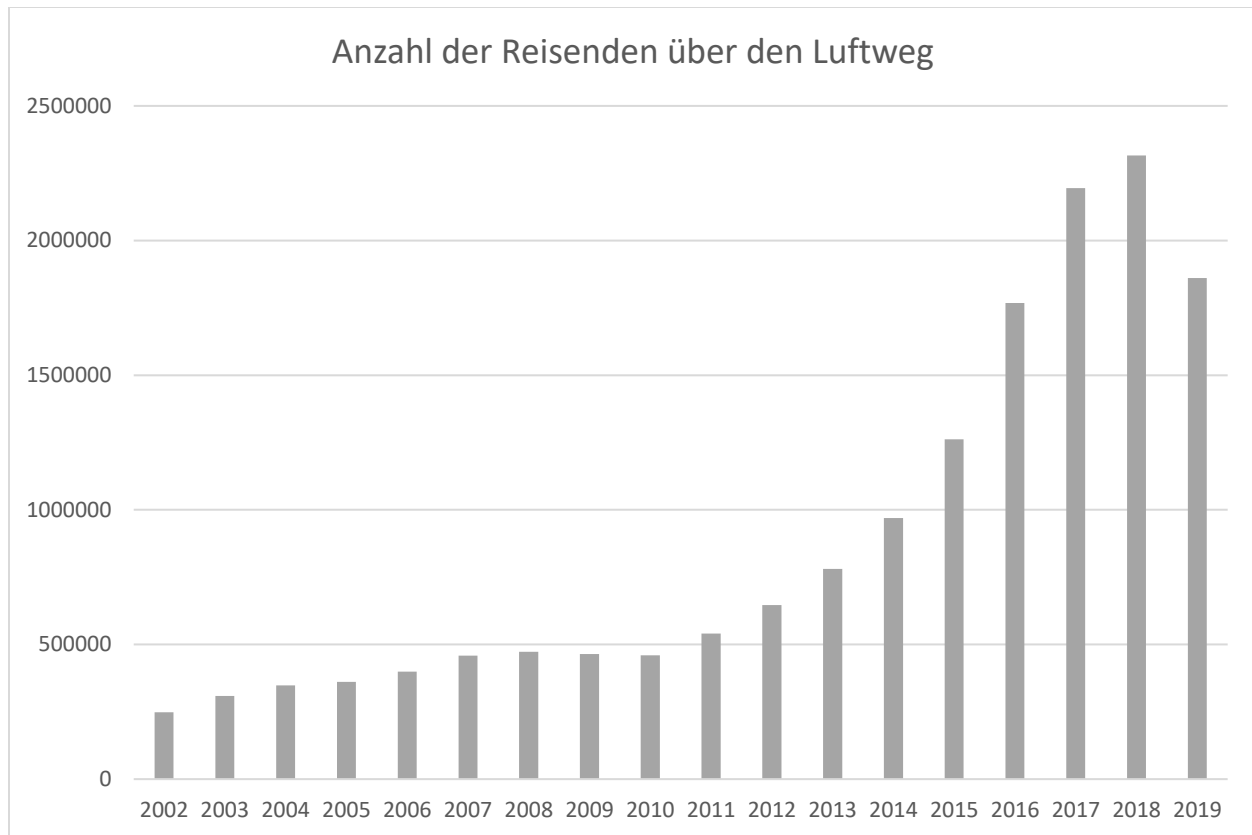


Abbildung 4 Anzahl der Touristen und Touristinnen, die über den Luftweg nach Island kommen, im Verlauf von 2002 bis 2019; eigene Bearbeitung aufgrund der Datengrundlage von Ferðamálastofa

Die Zahl der ausländischen Besucher und Besucherinnen stieg von 4850 im Jahr 2010 auf 807.349 im Jahr 2013 und im Jahr 2018 kamen insgesamt 2.315.925 Touristen und Touristinnen in das Land über den Luftweg. 2018 hält sich bis jetzt als der Höhepunkt, der Trend der Besucher und Besucherinnen stagniert momentan. Für die nächsten Jahre wird nur ein geringer Anstieg prognostiziert. Als Grund dafür wird die Stärkung der Isländischen Krone angesehen, durch welche sich das Verhalten der Touristen und Touristinnen verändert. (vgl. Íslandsbanki, 2019: 18f.) Die Wirtschaft Islands hätte sich nach der Finanzkrise und der dadurch zusammengebrochenen Wirtschaftslage ohne den Tourismus nicht mehr so gut erholt. Die Tourismusbranche trug maßgeblich zum Wirtschaftswachstum Islands bei. Von allen Exportsektoren des Landes erwirtschaftete der Tourismussektor die meisten Deviseneinnahmen. Im Jahr 2017 forderte die Regierung einen Bericht vom Ministerium für Wirtschaft und Innovationen an, der eine Toleranzgrenze für den Tourismus für das Land Island analysieren sollte. (vgl. Ministerium für Wirtschaft und Innovation 2018: 1f.) In der Folge nutzen die Besucher und

Besucherinnen die niedrigen Flugpreise vor allem im Winter, um das Land und die Kultur kennenzulernen. Mit der Insolvenz der WOW Airline bracht jedoch ein nicht unerheblicher Anteil an Reisenden weg. Icelandair war im Jahr 2018 für 46% der eingeflogenen Touristen und Touristinnen verantwortlich, WOW-Air schlug mit 36% zu Buche. Einer Spekulation zufolge werden im Jahr 2019 die weggefallenen Flüge von WOW Air zwar größtenteils zur Icelandair Gesellschaft übergehen, jedoch prognostiziert Landsbankinn, dass die Flugreisen nach Island um circa 28% abnehmen werden. (vgl. Íslandsbanki, 2019: 10f.)

2.11.2. Negative Auswirkungen

Die Liste der negativen Auswirkungen des Tourismus in Island wird leider immer länger. Beispielsweise kann angeführt werden, dass die Airbnb-Gesellschaft knapp ein Viertel des Übernachtungsmarktes Islands beherrscht, die Hotelentwicklung konnte mit den rasch wachsenden Zahlen an Touristen und Touristinnen nicht Schritt halten. Dies führte in weiterer Folge zu einem Angebotsmangel auf dem Immobilienmarkt, welcher die Immobilienpreise stark in die Höhe getrieben hat. (vgl. Íslandsbanki, 2019: 39f.) Um diesen Trend entgegenzuwirken wurden im Jahr 2016 gesetzliche Änderungen an den Unterkünften vorgenommen, da zahlreiche Wohnungen und Häuser ausschließlich zu kommerziellen Zwecken angeboten wurden. Dementsprechend ist es erforderlich eine Betriebserlaubnis einzuholen, die Brandschutzbestimmungen einzuhalten, der Eigentumsstatus muss geklärt sein sowie Steuern dafür zu entrichten, wie das auch für alle anderen Tätigkeiten in Island vorgeschrieben ist. (vgl. Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið 2016: 75f.) Island zählt darüber hinaus zu den teuersten Reisezielen der Welt und einem Bericht über die Toleranzgrenze von Touristen und Touristinnen zufolge, dürften schon in naher Zukunft Kippphänomene eintreten, sollte die Zahl der Reisenden weiter ansteigen. (vgl. Íslandsbanki 2019: 24)

Die Toleranzgrenze des Tourismus wird in zwei Bereiche untergliedert. Einerseits die Toleranzgrenze der Natur und andererseits die Toleranzgrenze der Bewohner und Bewohnerinnen Islands. Wenn es nicht zum Schutz der Natur und zu einem Infrastrukturschutz seitens der Regierung kommt, ist es wahrscheinlich, dass beide Toleranzen gleichzeitig überschritten werden. (vgl. KPMG 2015: 14f.) Das rasche

Wachstum der Tourismusindustrie hat zu einer erhöhten Kapazität der Arbeitskräfte und einer erhöhten Investition in die Infrastruktur geführt, einschließlich der Instandhaltung der Straßen und der Anpassung beliebter Touristenattraktionen. Diese Faktoren wurden nicht im Einklang mit der Zunahme der Touristen und Touristinnen finanziert. Ein Großteil an ausländischen Arbeitskräften kam nach Island, um den Mangel an touristischen Arbeitskräften auszugleichen. (vgl. Íslandsbanki 2019: 7) Bereits jetzt erklärte die Umweltbehörde, dass Südisland durch die hohe Zahl an Touristen und Touristinnen ausgelastet sei und Orte wie Geysir, Skógafoss, Dyrhólaey, Dverghamrar und Gullfoss, wo die Gehwege in sehr schlechtem Zustand sind, bereits an der Vegetation einen großen Schaden erlitten haben. Die Situation vor Ort hat sich stark verschlechtert und es wurde seitens des Ministeriums für Wirtschaft und Innovation erklärt, dass die Infrastruktur der jeweiligen Orte nicht für diesen erhöhten Touristenverkehr ausgelegt ist. (vgl. Ministerium für Wirtschaft und Innovation 2018: 14)

2.11.3. Herausforderungen

Die Hauptherausforderung der Tourismusbranche besteht heute darin, die Touristen und Touristinnen im ganzen Land zu verteilen, um die Belastung bestimmter Gebiete zu verringern. Dieser Versuch hat sich jedoch als schwierig erwiesen, da sich das Verhalten von den Touristen und Touristinnen in Island verändert hat und diese die letzten Jahre verstärkt Island besuchten. Dies bedeutet, die Hauptdestinationen Islands für Touristen und Touristinnen in der Hauptstadtregion und in der Nähe des Flughafens liegen und sich die Menge an Reisenden daher nicht wie gewünscht verteilt. (vgl. Ministerium für Wirtschaft und Innovation 2018: 20) Es wurde auch die Frage aufgeworfen, wie wettbewerbsfähig der isländische Tourismus ist und ob dieser in den kommenden Jahren seine Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten kann. Dies hängt von vielen Faktoren ab, wie beispielsweise dem Wechselkurs, dem Image sowie der Nachhaltigkeit des isländischen Tourismus, damit dieser in den kommenden Jahren weiterbestehen kann. (vgl. KPMG 2015: 22) Es erwies sich noch nie so wichtig wie momentan auf der Insel eine ganzheitliche Politik zwischen der Regierung, Unternehmen und Tourismusorganisationen zu verfolgen und alle Beteiligten zu involvieren. Das Wirtschaftsprüfungsunternehmen KPMG erstellte im Jahr 2015 einen Bericht über die Zukunftsaussichten der Tourismusbranche bis in das Jahr 2030, welchem eine

Risikoanalyse und verschiedenste Szenarien erstellt wurden um abhängig von den bisher getroffenen Entscheidungen die sowohl bestmögliche als auch die schlechtmögliche Entwicklung Islands vorherzusagen. In diesem Bericht wurden die Hauptantriebskräfte der Tourismusbranche, welche berücksichtigt und gefördert werden müssen, bis 2030 hervorgehoben. Folgende Antriebskräfte werden laut KPMG definiert:

- Zustand der Natur
- Einstellung der einheimischen Bevölkerung
- Bereitstellung und Ausbildung des Personals
- Infrastruktur
- Internationale Konjunkturzyklen und wirtschaftliche Entwicklung
- Sicherheitsgefühl der Touristen und Touristinnen
- Der Ruf und das Image Islands
- Zusammensetzung der Touristen und Touristinnen
- Wechselkurs
- Qualität und Professionalität (vgl. ebd. 2015: 11)

Zu weiteren Faktoren, die Touristen und Touristinnen beeinflussen, zählen auch technologische Entwicklung, das gestiegene Umweltbewusstsein oder eine Nachhaltigkeitsstrategie. Diese Faktoren spielen in den nächsten Jahren eine entscheidende Rolle und es ist ebenso wichtig diese Faktoren bei den nächsten Schritten einer Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des isländischen Tourismus sorgfältig miteinzuplanen, um keine wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Schäden am Land zu verursachen.

2.11.4. Soziale Verantwortung der Tourismusbranche in Island

Die isländischen Behörden haben die Kriterien und Regeln für eine grundlegende nachhaltige Entwicklung der Weltkonferenz in Rio de Janeiro 1992, der Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung und der Agenda 21 übernommen. Auf dieser Grundlage sollten verschiedene internationale Abkommen im Bereich von Umweltangelegenheiten und dergleichen gefördert werden zum Wohle der isländischen Natur. Als beschlossen wurde, dass Island an der Weltkonferenz der Vereinten Nationen würde, wurde klar, dass der Zustand der Umwelt besser verstanden werden musste. Das erste Projekt des

Ministeriums war ein Bericht, welcher knapp zwei Jahre später veröffentlicht wurde und die Umweltentwicklung in Island, den Zustand der Umwelt, die Umsetzung aktueller Umweltfragen und angemessene Planungen und Gesetzgebungen auf dem Gebiet des Umweltschutzes. (vgl. Umhverfisráðuneytið 1992: 143) Eine umfassende Umweltpolitik der isländischen Regierung trat jedoch erst 1993 in Kraft und trug den Titel „Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung“ (Original: „Á leið til sjálfbærrar þróunar“). In der Folge wurde der Umsetzungsplan „Nachhaltige Entwicklung in der isländischen Gemeinschaft“ 1996 von der Sonderversammlung für Umwelt vorgeschlagen und anschließend von der Regierung genehmigt. In Form eines Umsetzungsplanes erklärte Ivan Bjarnason, damaliger Vorsitzende des Umweltministeriums, die Elemente der Verpflichtung, eine isländische Politik in der nachhaltigen Entwicklung zu gründen. Diese grundlegenden Faktoren waren die ersten, sodass die Beziehung zwischen Mensch und Natur trotz einer schnellen technologischen Entwicklung und einer dadurch implizierten Wandlung der Kultur gestärkt werden sollte. Auch wies Bjarnason darauf hin, dass das Hauptaugenmerk des Programmes darauf lag, den Zielen des Wirtschaftswachstums und des Umweltschutzes sowie den Anstrengungen des Staates, der lokalen Behörden, der Unternehmen und der Verbände des ganzen Landes beizutreten. (vgl. Umhverfisráðuneytið 1998: 48f.) Im Jahr 2002 verabschiedete die isländische Regierung einen neuen strategischen Rahmen für eine nachhaltige Entwicklung, der bis zum Jahr 2020 gelten soll. Nachhaltigere Entwicklung war ein Projekt des isländischen Umweltministeriums und in dem Vorschlag „Wohlfahrt für eine zukünftige und nachhaltige Entwicklung in der isländischen Gesellschaft“ wurden 17 Ziele definiert, welche sich in vier Kategorien einteilen lassen:

1. Ein integrales und sicheres Umfeld
2. Schutz der Natur Islands
3. Nachhaltige Nutzung der Ressourcen
4. Globale Herausforderungen meistern (vgl. Umhverfisráðuneytið 2002: 16)

Alle vier Jahre wurden die gesetzten Ziele überprüft und so wurden beispielsweise für die Jahre 2005 und 2009 neue, angepasste Maßnahmen festgelegt. Neueste Ergänzungen sind beispielsweise eine nachhaltigere Produktion und Konsum sowie eine nachhaltige

Bildung, diese Punkte sind auch in der Schwerpunktsetzung der isländischen Regierung in den Jahren 2010 – 2013 zu finden. (vgl. Umhverfisstjórnuneytið 2010: 9) Hier wird klar festgelegt, dass der strategische Plan nur als Basisdokument dienen soll, als Leitfaden für den Schwerpunkt der Regierung in Bezug auf nachhaltige Entwicklung, genaue Ziele sollten in der Planung von dezentralen Bereichen wie beispielsweise der Verkehrsplanung verschriftlicht werden, beispielsweise einen Naturschutzplan oder ein Tourismusprogramm. Es liegt daher in den Händen der einzelnen Arbeitsgruppen innerhalb des Ministeriums, die Strategie der Regierung für nachhaltige Entwicklung in jedem Bereich besser zu definieren. (vgl. Umhverfisstjórnuneytið 2002: 20f.)

Wie bereits erwähnt hat die Tourismusbranche einen großen Aufschwung hinter sich, aber es zeichneten sich verschiedene Probleme ab. Die Debatte über einen verantwortungsvollen Tourismus ist mit dem Wachstum der Branche stetig gewachsen. 2017 widmete man sich der sozialen Verantwortung von Unternehmen im Tourismus (vgl. Arnarsdóttir 2009: 38) Festa, das isländische Zentrum für CSR, startete im Jahr 2017 mit dem Projekt eines nachhaltigen Tourismus in Zusammenarbeit mit der Tourismusabteilung, dem Icelandic Touristboard, der Icelandic Tourism Agency (SAF), dem Tourist Board, dem Reykjavík Tourist Office und Safetravel. Insgesamt nahmen rund 300 Tourismusunternehmen an dem Projekt teil und unterzeichneten eine Erklärung für mehr Verantwortung im Tourismus. Ziel des Projektes war es, das Image und den Ruf Islands als eines der beliebtesten Reiseziele zu bewahren und eine daraus resultierende bessere Nachhaltigkeit zu fördern. Die teilnehmenden Unternehmen erhielten die Möglichkeit, sich bezüglich den Themen Nachhaltigkeit und CSR beraten zu lassen. Der Schwerpunkt lag in der Pflege und in dem Respekt der Natur, die Sicherheit der Reisenden, als ein gutes Vorbild zu agieren, die Rechte des Personales zu respektieren und einen positiven Einfluss auf die ansässige Bevölkerung zu hinterlassen. Die teilnehmenden Unternehmen wurden aufgefordert, individuelle Ziele aufzustellen, welche messbar waren und als Ergebnisse offengelegt werden konnten. (vgl. Karlsdóttir 2016: 34) Aus diesem Grund haben die Tourismusorganisationen betont, dass die Branche in Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsbeteiligten, Unternehmen und der Regierung am nachhaltigsten agieren kann. Ein Beispiel hierfür ist die Tourism Foodprint Conference, auf der die wichtigsten Tourismuspartner, Vorsitzende von Verbänden, führende

Tourismusunternehmen und der Tourismusminister tagten. (vgl. Samtök ferðabjónustunnar) Grímur Sæmundsen, der früherer Vorsitzende der SAF kritisierte, dass die Regierung ihres Teiles des Infrastrukturausbaues nicht ausgeführt habe, obwohl dafür viele Milliarden Isländische Kronen aus der Staatskasse dafür vorgesehen waren. Nach der Konferenz wurde von der Regierung angekündigt, dass ein großes Infrastrukturprojekt stattfinden würde, in welches knapp 2,1 Milliarden Isländische Kronen fließen sollten. Ziel des Projektes sollte eine Verteilung der Touristen und Touristinnen über das ganze Land und Jahr hinweg sein, um die punktuelle Belastung der einzelnen Standorte zu verringern. (vgl. Ferðamálastofa 2018: 2)

2.11.5. Isländische Organisationen, Zertifikate und Standards

Die Zertifikate, die in der Tourismusbranche verwendet werden, sind sowohl national als auch international standardisiert und ansässig. Dieses Kapitel gibt einen Überblick darüber, welche Standards in Island am häufigsten zum Einsatz kommen. Unternehmen in der Tourismusbranche wenden unter anderem Standards wie ISO 9000 oder ISO 14000 an, welche Qualitäts- und Umweltstandards darstellen. (vgl. Staðlaráð Íslands 2015) Vakinn ist ein isländisches Qualitäts- und Umweltsystem für Beherbergungs- und öffentliche Tourismusunternehmen. Das System wird von Ferðamálastofa (Icelandic Tourist Board) in Zusammenarbeit mit dem Ferðamálasamtök Íslands (Icelandic Tourism Association) verwaltet. Das Ziel von Vakinn ist es, das Umweltbewusstsein, die Sicherheit und die Qualität in der Tourismusbranche zu verbessern und die soziale Verantwortung zu stärken. Um das Vakinn Logo zu erhalten und somit von der Organisation als qualifiziert erachtet zu werden, müssen Unternehmen bestimmte Bedingungen erfüllen, zusätzlich können noch Umweltabzeichen (Gold, Silber und Bronze) je nach Erfolg erworben werden. Einmal jährlich werden die ausgezeichneten Unternehmen von Vakinn überprüft, und die Unternehmen erhalten gegen eine Zahlung die Auszeichnung wieder für ein Jahr. (vgl. Vakinn)

Kolviður ist ein weiteres Projekt des isländischen Forstverbands und Landvernd. Unternehmen aber auch Einzelpersonen können ihren CO₂-Fußabdruck berechnen und in entsprechender Höhe in Fonds einzahlen, mit welchen das Pflanzen von Bäumen garantiert wird um Kohlenstoff aus der Atmosphäre zu binden. Viele

Tourismusunternehmen nutzen Kolviður angesichts der Notwendigkeit, die durch die Reisenden verursachte Luftverschmutzung bei der Einreise zu kompensieren. Zusätzlich hat der Einsatz von Bussen und Taxis erheblich zugenommen, seit Touristen und Touristinnen vermehrt nach Island reisen. (vgl. Kolviður) Die isländische Tourismusbranche bedient sich aber auch internationaler Zertifikate und Standards wie beispielsweise die Blaue Flagge. Dieses Zertifikat wird verwendet um die Meeres- und Küstenwelt zu schützen, die Umweltbelastung dort zu verringern und das Umweltbewusstsein zu stärken. Die Zertifizierung richtet sich unter anderem an Dienstleister im Meerestourismus. (vgl. Bláfáninn)

3. Geschäftsmodelle

Im folgenden Kapitel werden Geschäftsmodelle aus theoretischer Sicht mit einem zweigleisigen Ansatz erörtert. Zunächst wird die theoretische Diskussion von Geschäftsmodellen analysiert, welche die Aufgabe, die gesamte Unternehmenspolitik widerzuspiegeln und ihre wichtigsten Grundpfeiler aufzuzeigen. Daraufgehend soll diskutiert werden, warum das Geschäftsmodell in der Untersuchung verwendet wurde und wo sich in diesen corporate social responsibility Richtlinien der Unternehmen finden lassen. Laut Teece existieren Geschäftsmodelle seit der Unternehmensgründung, sie gerieten aber erst zu Beginn des 21. Jahrhunderts in eine Diskussion. Geschäftsmodelle können von Führungskräften bewusst oder unbewusst vorhanden sein, da in jedem Unternehmen ein individueller interner Kontext vorhanden ist. (vgl. Teece 2010: 177ff.)

3.1. Definition

Häufig ähneln Geschäftsmodelle einer Geschichte, einem Konzept oder einem Plan, in dem der Kontext oder das System vieler verschiedener Elemente innerhalb des Unternehmens beschreibt. Geschäftsmodelle erleichtern den Führungskräften die Verwaltung aller Aspekte des Unternehmens. (vgl. Demil und Lecocq 2010: 235; vgl. Teece 2010: 181) Das Geschäftsmodell zeigt auf, wie das Geschäft laufen soll und wie das Unternehmen einen Mehrwert für seine Kunden und Kundinnen schafft (Osterwalder und Pigneur 2010: 13). Ein Geschäftsmodell kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Zunächst als stationäres Modell, das den Rahmen und die Grundpfeiler des Unternehmens darstellt, welche so zusammenarbeiten, dass ein Mehrwert für die Kunden

und Kundinnen entsteht und somit ein Umsatz für das Unternehmen geschafft wird. (vgl. Zott et al. 2011: 1032) Ein weiterer Ansatz besteht darin, Geschäftsmodelle als eine Chance für Transformationen anzusehen. Es wird davon ausgegangen, dass sich das Geschäftsmodell ständig ändert und sich innerhalb der Unternehmensstruktur oder im Geschäftsmodell selbst auf Innovation konzentriert. (vgl. Demil und Lecocq 2010: 238) Geschäftsmodelle sollten die Grundmauern eines Unternehmens beschreiben. Sie stellen dar, wie das Unternehmen Mehrwert für die Kunden und Kundinnen schafft, wer seine wichtigsten Partner und Partnerinnen sind, untersucht die Vertriebskanäle und Kommunikationswege, auf welche Art Einnahmequellen generiert werden und führen jeden einzelnen Teil der Wertschöpfungskette auf. Auch soll mit einem Geschäftsmodell grob der Zusammenhang zwischen den Basiskomponenten dargestellt werden. (vgl. Osterwalder und Pigneur 2010: 86) Daraus lässt sich auch die Unternehmenspolitik ablesen, ökonomische Variablen wie Betriebskostenökonomie einsehen sowie das Marketing unterstützen (vgl. Massa et al. 2017: 88).

Geschäftsmodelle haben unterschiedliche Schwerpunkte, je nachdem in welcher Branche das Unternehmen tätig ist, zum Beispiel wie Einnahmequellen gebildet werden oder wie Unternehmen Kunden und Kundinnen erreicht. Bestimmte Modelle wurden zu bekannten Modellen, wie das Freemium Modell, bei dem Kunden und Kundinnen über einen freien Zugang zu Diensten erhalten, diese infolge dessen hoffentlich so erfolgreich sind und gut angenommen werden, dass sie später einen kostenpflichtigen Zugang zu besseren Diensten erwerben möchten. (vgl. Hilmarsson 2011: 67) Einige Geschäftsmodelle werden von den Unternehmen benannt, welche diese entwickelt haben, wie zum Beispiel das Modell von Ikea oder McDonald's. Diese Modelle haben eine bestimmte Struktur und können auf andere Unternehmen übertragen werden, meistens gelingt die Übertragung auf Unternehmen derselben Branche. (vgl. Baden-Fuller und Morgan 2010: 167) Innovationen und Geschäftsentwicklungen betonen die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Auch wird daran gearbeitet, alte Geschäftsmodelle zu verbessern und zu modifizieren oder sie durch eine neue und bessere Version zu ersetzen. (vgl. McGrath 2010: 253) In Branchen wie dem Tourismus kann man sehen, wie sich Geschäftsmodelle innerhalb der Branche mit zunehmendem technologischem Fortschritt und Innovation geändert und weiterentwickelt haben. Dort kann beobachtet

werden wie zum Beispiel Airbnb oder andere Übernachtungsplattformen auf ähnliche Weise einen zugänglichen Marktplatz für Menschen auf der ganzen Welt geschaffen haben, die ihre Unterkünfte an Touristen und Touristinnen vermieten. Dieser Service unterscheidet sich erheblich von den traditionellen Übernachtungsmöglichkeiten, die zuvor existierten und deren Wettbewerbsumfeld beeinflussten. (vgl. Thompson 2013)

Damit Unternehmen in einem Wettbewerbsumfeld erfolgreich sein und das Wachstum aufrechterhalten können, müssen erfolgreiche Geschäftspraktiken angewendet werden, um die Umstände zu analysieren und umsichtig zu agieren. (vgl. Gordon et al. 2015: 39f.) Wenn in Bestandsaufnahmesituationen außerhalb und innerhalb des Unternehmens nicht genug Arbeit investiert wird, ist es wahrscheinlicher, dass die Unternehmensführung in schwierigen Zeiten schlechtere Entscheidungen treffen, welche bis zum Ende des Unternehmens führen können. (vgl. Gerloff 1985: 35) Porter stimmt Gerloff zu und erklärt zudem, dass es wichtig ist Geschäftspraktiken anzuwenden um das Wettbewerbsumfeld und die wettbewerbenden Unternehmen zu identifizieren und zu verstehen. Obwohl Unternehmensführer und -führerinnen glauben, dass sie über das Wissen und die Erfahrung verfügen, auf dem Markt mithalten zu können, ist es wahrscheinlich, dass sie sich an das Geschäftsmodell wenden, wenn dies nicht effektiv verfolgt wird. Um auf einem Markt zu bestehen, auf welchem rasche Entwicklungen stattfinden und viel Wettbewerb herrscht müssen die Organisationseinheiten wachsam sein, was die Erledigung der im Geschäftsplan vorgeschriebenen Aufgaben angeht. Das Erarbeiten, Überarbeiten und Entwerfen von Geschäftsmodellen kann daher eine wichtige Rolle dabei spielen, die Geschäftsführung für die Umwelt eines Landes zu sensibilisieren und auf Veränderungen zu reagieren, die in einem schnelllebigen Wettbewerbsumfeld unvermeidlich sind. (vgl. Osterwalder und Pigneur 2010: 48)

3.2. Modelle und Richtlinien

Ein Geschäftsmodell ähnelt manchmal einer Richtlinie, obwohl diese Begriffe nicht synonym verwendet werden sollten. Sie überschneiden sich in gewissem Maße, da sie sich ideologisch ähneln und beide Teil der Grundlagen von Unternehmen darstellen, die gewinnorientiert wirtschaften. (vgl. Magretta 2002: 7) Hilmarsson verglich diese beiden Konzepte in einem theoretischen Überblick und kam zu der Schlussfolgerung, dass der

Umgang mit Wettbewerb ein politisches Modell aber auch zugleich ein Geschäftsmodell sei. Laut ihm beantworte die Strategie die Frage, wohin ein Unternehmen steuere und warum und wie das Geschäftsmodell darauf reagiere, wie das Unternehmen seine Ziele erreiche. (vgl. Hilmarsson 2011: 38) Geschäftsmodelle geben einen Überblick über Organisationseinheiten eines Unternehmens in der Praxis, das heißt wie verschiedene Elemente der Organisationseinheit tatsächlich zusammenarbeiten, wie Einnahmen generiert und Ziele erreicht werden. Die Unternehmenspolitik gibt Auskunft darüber, wem jenes Unternehmen dient, wie es auf dem Markt positioniert ist und wo es im Wettbewerbsumfeld positioniert ist. (vgl. Porter 1998: 13) Laut McGrath ist die Anwendung und Erstellung eines Geschäftsmodelles für das Verständnis der Organisationsstrategie hilfreich. Geschäftsmodelle können den kontinuierlichen Veränderungsprozess eines Unternehmens darstellen. Wenn die Unternehmensrichtlinien nicht mit den Angaben im Geschäftsmodell übereinstimmen, liegt eine eindeutige Inkonsistenz vor. (vgl. McGrath 2010: 257)

4. Integration von CSR in das Geschäftsmodell eines Unternehmens und daraus resultierende soziale Chancen

In den vorherigen Kapiteln wurde über soziale Verantwortung, nachhaltigem Tourismus, die Situation in Island im Zusammenhang mit diesen Themen und der Entwicklung und Nutzung von Geschäftsmodellen berichtet. In dem folgenden Kapitel wird zusammengefasst, wie Tourismusunternehmen die soziale Verantwortung mit dem Geschäftsmodell in Einklang bringen und die Faktoren in das Unternehmen einbauen, welche sich für den Tourismus als wichtig erscheinen. Wie bereits beschrieben, besteht weltweit ein Bedarf an mehr Nachhaltigkeit im Tourismus, Island stellt hierbei keine Ausnahme dar, da der Tourismus zum größten Exportgut des Landes geworden ist, sich auf die isländische Natur stützt und in den letzten Jahren ein rasantes Wachstum erlebte. Die Frage ist, wie Tourismusunternehmen verstärkt auf eine soziale Verantwortung setzen könne, damit diese wirksam wird.

Die Debatte über die Integration von CSR in die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens ist noch relativ jung. Heute wird mehr Gewicht auf die Unternehmen gelegt, die nicht nur als alleiniger Gewinner profitieren, sondern auch für die Umwelt und die Gesellschaft

arbeiten. Vor diesem Hintergrund hat die Forschungsgemeinschaft begonnen, über soziale Chancen von Unternehmen zu sprechen, bei denen soziale Verantwortung von Unternehmen kein Gewinnsenkungsphänomen ist, sondern eine dreifache Wachstumschance, für das Geschäftserlebnis, das Unternehmen selbst und seine Wettbewerbsfähigkeit. (vgl. Adams et al., 2016: 196f.) Jenkins stellte fest, dass das Konzept von CSR von Unternehmen drei Dimensionen aufweist: Innovationen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die Schaffung neuer Geschäftsmodelle oder die Bedienung eines neuen Marktes. (vgl. Jenkins, 2009: 28) Bei Grayson und Hodges dreht sich die Diskussion über soziale Chancen um die Tatsache, dass soziale Verantwortung von einem Phänomen, das mit dem Unternehmen verbunden war, zu einem integralen Bestandteil des Unternehmens wurde. (vgl. Grayson und Hodges 2004: 254) Angesichts des Tourismus hat sich die Debatte dahingehend entwickelt, wie natürliche Ressourcen erhalten und gleichzeitig eine Dividende für das Unternehmen geschaffen werden können, damit es profitabel bleibt. Viele Unternehmen der Tourismusbranche haben bereits begonnen Geschäftsmodelle zu entwerfen deren Hauptziel es ist, Werte zu erschaffen, die mehr als nur den wirtschaftlichen Nutzen des Unternehmens maximieren. (vgl. Zott et al., 2011: 1030) Zunächst wurde untersucht, wie ein finanzieller Nutzen für das Unternehmen und seine Kunden geschaffen werden kann (vgl. Teece 2010: 179) In einer verstärkten Debatte über die soziale Verantwortung von Unternehmen hat sich der Schwerpunkt auf Geschäftsmodelle verlagert, welche mehr Gewicht haben als rein Gewinn gewichtete Modelle, so haben Sozialmodelle, umweltfreundliche Geschäftsmodelle und nachhaltige Geschäftsmodelle begonnen mehr Raum in der Diskussion einzunehmen als traditionelle Geschäftsmodelle. (vgl. Schaltegger et al. 2016: 8)

Nachhaltige Geschäftsmodelle bedeuten, dass sie auf der Grundlage von drei Gesetzen nachhaltig sind und zwar aus wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und ökologischer Sicht (vgl. Savitz 2006: 6). „Ein nachhaltiges Geschäftsmodell beschreibt, wie das Unternehmen positive Beiträge für alle Stakeholder schafft und gleichzeitig alle drei Kapitalarten (ökologisch, ökonomisch und sozial) erhält“ (Schaltegger et al. 2016: 6). Ein nachhaltiges Geschäftsmodell kann dazu beitragen den Wert, den das Unternehmen für Kunden und Kundinnen sowie für Unternehmer und Unternehmerinnen schafft anhand

von Nachhaltigkeitskonzepten zu beschreiben, zu analysieren, zu verwalten und zu vermitteln. Darüber hinaus wird untersucht wie Werte geschaffen und für Kunden und Kundinnen erbracht werden und wie wirtschaftliche Vorteile erzielt werden können, während gleichzeitig positive soziale, ökologische und wirtschaftliche Auswirkungen erzielt werden, die über das Maß hinausgehen, wozu das Unternehmen verpflichtet ist. (vgl. Schaltegger et al. 2016: 5f.) Aus diesem Grund ist CSR ein roter durchgängiger Faden im gesamten Geschäftsmodell, aus diesen Faktoren der sozialen Verantwortung wird ein Wert generiert. (vgl. Savitz 2006: 18)

Ein positives Nebenprodukt eines nachhaltigen Geschäftsmodelles sind geringere Kosten, höhere Umsätze und geringere Risikoanfälligkeit (vgl. Schaltegger und Synnestvedt 2002: 342) sowie andere indirekt Nebenprodukte wie eine positivere Reputation, attraktiv Arbeitsplätze für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Chancen mehr von ihnen einzustellen. Um dies zu erreichen müssen Führungskräfte mit einer sorgfältigen Arbeitsweise vorgehen. (vgl. Schaltegger et al. 2012: 96)

Nachhaltige Geschäftsmodelle lassen sich in zwei Kategorien einteilen: Schwache und starke Geschäftsmodelle. Starke nachhaltige Geschäftsmodelle zeichnen sich durch eine ganzheitliche Integration von Umwelt- und Sozialfaktoren in die Geschäftspraktiken des Unternehmens aus. Schwache nachhaltige Geschäftsmodelle berücksichtigen dagegen nur einzelne Aspekte der sozialen Verantwortung, beispielsweise Umweltziele, und führen diese über einen bestimmten Zeitraum schrittweise ein. (Roome 2012b; Upward und Jones 2016) (Roome 2012a; Upward und Jones 2016) Starke nachhaltige Geschäftsmodelle müssen den Grundstein für Grundlagen legen, die einen gemeinsamen Wert für alle Aktionäre und Aktionärinnen, Kunden und Kundinnen, die Gesellschaft und andere Beteiligte des Unternehmens schaffen können. (vgl. Upward und Jones, 2016: 99)

Trotz wiederholter Studien zu den Thematiken einer sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit, in denen die Wichtigkeit der Reduzierung negativer Auswirkungen auf die Umwelt und die Gesellschaft sowie die Verstärkung positiver Auswirkungen hervorgehoben wird, haben die Umsetzungsmöglichkeiten keine guten Ergebnisse gezeigt. Schaltegger und Hansen gaben an, dass Nachhaltigkeit angesichts der

Tatsache, dass sie nicht nur auf gesellschaftlicher Ebene stattfinden kann, von Unternehmen verwirklicht werden muss und dass dies über die Geschäftsmodelle von Unternehmen geschehen muss. (vgl. Schaltegger et al. 2016: 9)

5. Methodik und Forschungsdurchführung

In den folgenden Kapiteln wird die Herangehensweise dieser Untersuchung genauer beschrieben, was das Ziel der Studie war und welche Unternehmen sich für die Forschung qualifiziert haben.

5.1. Ziele der Forschung

Ziel der Studie war es zunächst, die soziale Verantwortung isländischer Gletschertourenanbieter zu untersuchen und herauszufinden, wie viel Arbeit diese Unternehmen in diese Thematik gesteckt haben, um ihre Ziele auf der Grundlage ihrer Unternehmenspolitik zu erreichen. Beim Sammeln von Informationen wurde herausgefunden, dass viele Tourenanbieter in Island bei Festa, dem nationalen Corporate Social Responsibility Center, eine Erklärung für mehr Verantwortung hinsichtlich des Tourismus in Island unterzeichnet hatten. Diese Initiative hat das Interesse dieser Studie geweckt um herauszufinden, worauf Tourismusunternehmen dieser Sparte Wert legen und wie weit die CSR-Debatte in der Branche integriert ist.

Um zu sehen, wie Unternehmen die Richtlinie umsetzen erwies es sich als sinnvoll, die Geschäftsmodelle der Gletschertourenanbieter zu analysieren. Nach ausgiebiger Literaturrecherche wurde festgestellt, dass die Überprüfung, Gestaltung und Innovation von Geschäftsmodellen, die sich auf soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit von Unternehmen konzentriert, zugenommen hat. Die Geschäftsmodellelemente identifizieren Kundengruppen, Partner und Partnerinnen, Wege zur Kundenansprache, das angebotene Produkt oder die angebotene Dienstleistung, wichtige Geschäftsmerkmale, Ressourcen, Kosten und Einnahmen. Diese Faktoren beschreiben die Grundlage oder das Kerngeschäft des Unternehmens. Ziel der Untersuchung war es daher, die Integration von CSR in die Geschäftsmodelle der isländischen Gletschertourenanbieter zu untersuchen. Auch sollte herausgearbeitet werden, wie die Unternehmen CSR definieren, woher die Anreize für CSR stammen, welche Methoden

zur Implementierung von CSR verwendet werden, ob und warum Umweltschutzzertifizierungen eingeführt werden, wie die Nachhaltigkeit oder eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft erhöht wird und wie wichtig ein nachhaltiger Tourismus für das Unternehmen ist.

5.2. Forschungsmethoden

Die in der Studie verwendete Forschungsmethode war eine qualitative Methodik. Qualitative Methoden mit einem Schwerpunkt auf etablierte Theorien passen gut zu den Zielen der Studie Informationen darüber zu erhalten, wie isländische Tourismusunternehmen, im Besonderen Gletschertouranbieter, CSR in die Geschäftstätigkeit des Unternehmens integrieren. Unter Verwendung dieser Methodik wird ein interpretativer Ansatz verwendet, um zu erkennen, wie das Individuum seine Erfahrungen mit dem Thema der Studie beziehungsweise der existierenden Realität interpretiert. (vgl. Bell et al. 2019: 419) Die Methode erweist sich als sehr nützlich, um Tiefe und Verständnis von Forschungsthemen zu erlangen und es müssen detaillierte Regeln befolgt werden, um ein tieferes Verständnis der sozialen Realität zu erlangen. (vgl. Gephart 2004: 462) In vielen Fällen wird eine qualitative Methode verwendet, wenn keine Definitionen oder Forschungsergebnisse zu dieser Thematik vorliegen, die Methode kann daher einen besseren Überblick über die unbekannte Situation geben und Licht ins Dunkel bringen. (vgl. Merriam und Tisdell 2016: 265) Diese Methodik erwies sich daher als sehr geeignet für diese Studie, da das Thema in Island nicht umfassend erforscht wurde und es dringend erforderlich ist, die soziale Verantwortung der Tourismusbranche aufgrund ihres Wachstums und der Auswirkungen auf alle Aspekte der Gesellschaft, der Umwelt und der Wirtschaft zu untersuchen. Im Zuge dessen wurden die Antworten anschließend klassifiziert und bezüglich ihrer internen Homogenität in verschiedenen Typen konstruiert. Vor allem ging es auch um eine Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten oder Differenzen innerhalb dieses Gruppenvergleiches.

5.3. Untersuchungsablauf und Vorstellung der Befragten

Die in dieser Studie durchgeführten schriftlichen Interviews wurden mit neun isländischen Gletschertouranbietern durchgeführt, im Anhang 2 findet sich eine Zusammenfassung in tabellarischer Form über CSR in den Unternehmen, die Unternehmensgröße sowie die

Betonung einer sozialen Verantwortung. Bevor die Interviews angefragt wurden, wurde eine Liste mit Unternehmen in dieser Branche erstellt, welche auf ihrer Website Ansätze von CSR zeigten. Für den weiteren Verlauf der Untersuchung war es wichtig, dass die Unternehmen CSR nachweisen konnten. Zudem sollten die zu untersuchenden Unternehmen sich rein auf Touren rund um und auf Gletschern spezialisiert haben, um den Aspekt von CSR im Hinblick auf einen rücksichtsvollen Umgang mit ebendiesen zu untersuchen.

6. Ergebnisse

Die Befragten äußerten sich alle zu der Thematik der CSR und dadurch wurde klar, dass sich viele Gletschertouren Anbieter und Anbieterinnen über viele Dinge, die im Tourismus in Island stattfanden, einig waren. Die ausgewählten Unternehmen stellen einen Querschnitt verschiedenster Anbieter dar, sodass die Breite der Antworten groß ist und es somit einen Überblick über den Status der sozialen Verantwortung in der isländischen Branche gibt. Bei der Analyse der Daten wurden drei Hauptthemen herausgearbeitet. Das erste Thema ist ein sozial verantwortliches Unternehmen, welches sich auf die Prioritäten und Umsetzungen von Kriterien konzentriert, die auf der sozialen Verantwortung von Unternehmen basieren. Ein weiteres Thema ist das Wachstum, das sich mit dem externen Umfeld des Unternehmens befasst und wie sich diese Tatsache auf die Umsetzbarkeit von sozialer Verantwortung auswirkt. Das dritte Hauptthema befasst sich mit dem internen Umfeld des Unternehmens. Ein sozial verantwortliches Unternehmen zu sein oder eine soziale Verantwortung zu übernehmen angesichts der Frage, wo die soziale Verantwortung bei isländischen Gletschertouren Anbietern in deren Geschäftsmodell liegt, wurde das Thema der sozialen Verantwortung der Unternehmen in das interne Umfeld des Unternehmens einbezogen.

6.1. Ein sozial verantwortliches Unternehmen sein oder eine soziale Verantwortung tragen

Es war ein wichtiges Thema der Befragung, wie die Befragten die soziale Verantwortung ihres Unternehmens wahrnahmen. Der Unterschied bestand darin, ob Elemente der sozialen Verantwortung schon seit der Unternehmensgründung ein Teil des Geschäftsmodells des Unternehmens waren oder ob diese hinzugefügt wurden, ohne

dass das Geschäftsmodell entsprechend dieser Ergänzungen geändert wurde. Bei der Durchführung dieser Studie war bekannt, dass Geschäftsmodelle eine spezielle Struktur und einen speziellen Rahmen aufweisen, die nicht immer alle Aspekte der sozialen Verantwortung von Unternehmen abdecken. Das Geschäftsmodell kann jedoch aufzeigen, ob dem Unternehmen wirklich nahe liegt eine soziale Verantwortung in die Grundpfeiler der Unternehmensrichtlinien einzubinden und wie diese Themen miteinander verbunden sind. Nach der Durchsicht der Interviews sind einige der Punkte, die deutlich machen, wo CSR in den Geschäftsmodellen zu finden ist, und folgende Thematiken kodiert: Integration und Standort von CSR basierend auf dem Geschäftsmodell, Verständnis für Konzept und Schwerpunkte, Marketing, Kosten im Zusammenhang mit einer erhöhten sozialen Verantwortung sowie ein Nutzen von Zertifizierungen und Aufsichtsbehörden.

6.1.1. CSR basierend auf dem Geschäftsmodell

Die meisten befragten Unternehmen gaben an, dass sie von der Implementierung von CSR in ihr Geschäftsmodell profitiert haben. Auch erstellten die meisten ihr Geschäftsmodell selbst, nur ein Unternehmen übernahm ein Geschäftsmodell aus dem Ausland, ein anderes wurde auf der Grundlage des Canvas Businessmodells gegründet. Es stellte sich hier vor allem die Frage, inwiefern sich das Unternehmen wirklich Sorgen um den Umweltschutz und den Schutz der Natur in Island machen. „Wir haben schon im Geschäftsmodell Zusammenarbeiten mit umweltbewussten Partnerfirmen verankert“ (1)¹, war die Antwort eines der befragten Unternehmen.

Es ist klar, dass im Tourismus die isländische Natur als Ressource genutzt wird. Bei der Erstellung eines Geschäftsmodelles wurde nur von wenigen befragten Unternehmen erwähnt, dass die isländische Natur Teil der Ressource ist, die für die Kunden und Kundinnen einen Mehrwert schaffen. Ein befragter Anbieter antwortete: „Island ist an sich eine natürliche Attraktion, dies sollte man als Unternehmen auf jeden Fall berücksichtigen und in das Geschäftsmodell miteinbeziehen.“ (9) Dies deutet darauf hin, dass die verwendeten Ressourcen eher aus einem geschäftlichen Kontext als aus dem

¹ Alle schriftlichen Befragungen wurden auf Isländisch durchgeführt und zum Verständnis des Lesers oder der Leserin auf Deutsch übersetzt. Die originalen Interviews können bei der Verfasserin eingesehen werden.

Gesamtbild stammen, in dem die Natur für die Wertschöpfung genutzt wird. Der gleiche befragte Anbieter antwortete: „Die Natur ist eine klare Ressource, auf der wir unser Angebot aufbauen, ohne diese hätten wir eigentlich nichts zu verkaufen.“ (9)

„Nehmen wir nur das Verschwinden des Okjökull als Beispiel, hier lag eine sehr begrenzte Ressource vor. Als Anbieter sollte man sich an diesem Ort seiner wichtigen sozial verantwortlichen Rolle bewusst sein und das Angebot dementsprechend anpassen.“ (6)

Das befragte Unternehmen, welches einen Franchisevertrag mit einem europäischen Unternehmen geschlossen hat, schrieb:

„Da wir einen Franchisevertrag unterzeichnet haben bedeutet es, dass wir nur das umsetzen können, was uns vorgegeben wurde. Unserer Meinung nach sind sie uns Isländern und Isländerinnen oftmals weit voraus. Wir denken jedoch auch an kleine Veränderungen in der Zentrale, so verteilen wir seit einigen Jahren keine Plastikflaschen mehr an unsere Kunden und Kundinnen, sondern unterstützen die „Kranavatn“² Kampagne von *Inspired by Iceland* und ermutigen unsere Kunden und Kundinnen ihre eigenen Flaschen auf Touren mitzunehmen oder verkaufen Trinkflaschen. Somit sparen wir einiges an Müll ein pro Tag!“. (5)

Ein Unternehmen, welches CSR seit der Unternehmensgründung in seinem Geschäftsmodell verankert hat, antwortete:

„Eine Implementierung von CSR findet wohl eher bei Unternehmen statt, welche einen Fokus auf Nachhaltigkeit setzen und nicht auf riesige finanzielle Gewinne. Es muss ein grundsätzliches Denken hinter allen Aktionen entstehen, sei es eine Mülltrennung oder das Zahlen von angemessenen Löhnen.“ (9)

Daraus ergibt sich die Idee, dass sich das Denken heutzutage ändert und der Fokus nicht nur darauf liegt, Zertifizierungen zu erhalten, um Unternehmen an verantwortungsbewusstere Geschäftspraktiken und ein höheres Umweltbewusstsein anzupassen, sondern dass Unternehmen auch von Anfang an darauf ausgelegt sind, auf diese Art und Weise zu agieren.

6.1.2. Verständnis des Konzeptes und Fokus

Der Grund für diese Klassifizierung lag darin, dass das CSR-Konzept unterschiedliche Erkenntnisse, Kenntnisse und Schwerpunkte enthält und die zu diesem Konzept durchgeführten Untersuchungen unterstützt. Dies vermittelt das Bild, dass die befragten Unternehmen CSR in ihrem Geschäftsmodell unterschiedlich umsetzen. Die meisten

² <https://www.inspiredbyiceland.com/kranavatn/>

Befragten waren sich einig, dass CSR ein wichtiges Konzept darstellt und dass viele Aspekte in diesem Konzept enthalten sind. Sie sagten, dass „dies nicht nur ein Teilaspekt ist“ (9) und dass „es auch danach geht [...], dass einige nur den Umweltaspekt einbeziehen, andere übernehmen nur die Sicherheitskomponente oder eine operative Verantwortung. Hier zeigen sich deutliche unterschiedliche Schwerpunkte“ (9). Mehrere Befragte erkannten, dass die Verantwortung im Unternehmen liegt. Viele der Befragten verbanden eine soziale Verantwortung und einen verantwortungsbewussten Tourismus mit dem Ruf eines Unternehmens, welcher auch viel über die Qualität ebendieser aussagt. „Wir arbeiten schon sehr lange daran.“ (4) Jedoch vermischten die Befragten die Aspekte von CSR mit ihren – in ihren Augen – sozialen Aspekten in ihrem Tourenangebot. So kam deutlich heraus, dass nicht jeder oder jede die gleiche Definition von dem hat was es heißt, ein sozial verantwortliches Unternehmen zu sein.

Das Hauptaugenmerk der meisten Befragten lag auf dem Umweltaspekt von CSR. Es wurde viel davon gesprochen „den CO2 Ausstoß zu verringern“. (1, 9) In einigen dieser Fälle wurde eine zusätzliche Option für die Kunden und Kundinnen generiert, um diesen zu kompensieren. „Die oberste Verantwortung unsererseits liegt darin, unsere Kunden zu ermutigen ihren CO2 Verbrauch, der während unserer Tour anfällt, zu kompensieren.“ (9) Auch das Aufmerksam machen der Touristen und Touristinnen hinsichtlich eines Verbotes des Verlassens von Wanderwegen schien für einige Unternehmen ein wichtiger Schritt hin zu einem nachhaltigen Reisen zu sein. (2) Dieser respektvolle Umgang mit der Natur lag allen befragten Unternehmen sehr am Herzen und es war ihnen sehr wichtig, die Reisenden bezüglich dessen zu sensibilisieren:

„Kaum einem Touristen ist klar, was er mit Offroad Fahren anrichtet. Isländisches Moos braucht knappe 70 bis 80 Jahre um nachzuwachsen. Fährt jemand zusätzlich noch durch eine Hauswiese [Anmerkung der Autorin: diese Wiesen sind für die Bauern und Bäuerinnen Islands wichtig, um ihre Tiere im Winter durchzufüttern] ist der Schaden kaum mehr zu beheben. Auch in dieser Sensibilisierung sehen wir, auch von Seiten der Regierung, großen Aufklärungsbedarf!“ (4)

Dieses Sicherheitsdenken war bei allen befragten Unternehmen hoch im Kurs, da solche Informationen „gesetzlich vorgeschrieben sind, kommt es dann trotzdem zu einem Zwischenfall, müssen Krisensitzungen mit der Besatzung und einem Sicherheitskomitee durchgeführt werden“. (3) Ein befragtes Unternehmen betonte die Wichtigkeit in der

Instruktion der Sicherheitshinweise vor der Tour. „Dafür rechnen wir mindestens 30 Minuten ein, zudem folgt ein zehnminütiges Video zum generellen Verhalten in Island.“
(4)

Vier der befragten Unternehmen hatten einen speziellen Umwelt- oder Qualitätsbeauftragten oder –beauftragte, der oder die sich ausschließlich mit diesen Themen befasste. Hierbei handelte es sich bei den größeren Unternehmen um einen Vollzeitbeschäftigten oder eine Vollzeitbeschäftigte, kleinere Unternehmen besetzten diese Stelle mit einer Art geringfügigen Anstellung.

„Wir versuchen unseren ökologischen Fußabdruck so klein wie möglich zu halten. Dafür kümmert sich unser Umweltbeauftragte um alle Arten von Messungen, von Stromverbrauch über unseren Wasserverbrauch bis hin zum Verbrauch unserer Autos. Der Mitarbeiter misst und sortiert und gibt im besten Fall auch Ratschläge, wo eingespart werden könnte. Zudem kümmert er sich um unseren gesetzlich vorgeschriebenen Umweltbericht.“ (1)

Trotz der unterschiedlichen Größe der befragten Unternehmen war bei allen der Umweltschutz an oberster Stelle. Mülltrennung, Fokus auf Qualität und Langlebigkeit von Ausrüstungsgegenständen sowie ein bevorzugter Einkauf bei lokalen Händlern und Händlerinnen war bei allen Befragten zu finden.

Auch wurden andere Aspekte der sozialen Verantwortung erwähnt, wie zum Beispiel soziale Fragen wie die Rechte und das Wohlergehen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Spenden für wohltätige Zwecke oder eine freiwillige Arbeit in Islands Natur. Einige Unternehmen wiesen ausdrücklich darauf hin, dass die Beschäftigung von Isländern und Isländerinnen bei der Arbeit Teil der sozialen Verantwortung sein:

„Wir versuchen den Großteil unserer Guides mit Isländern und Isländerinnen zu besetzen. Ja das kostet uns mehr Geld, ausländisches Personal ist deutlich billiger. Aber wir sehen hier auch einen Teil unserer Verantwortung, dass unser isländisches, kulturelles Gut nicht verloren geht und den Reisenden nähergebracht wird.“ (2)

Nach der Meinung fast aller befragten Unternehmen, können jedoch nicht alle Stellen mit isländischem Personal besetzt werden. Einerseits sind die Personalkosten dadurch zu hoch, welche immer noch den größten Kostenbestandteil im Tourismusunternehmen ausmachen, und andererseits kommen zu viele Reisende auf zu wenig Personal. Auf ausländische Fachkräfte zurückzugreifen scheint für die befragten Unternehmen also unumgänglich.

6.1.3. Marketing

Allen befragten Unternehmen war es ein großes Anliegen ihre Anstrengungen hinsichtlich eines Beitrages zu Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft nach außen hin zu zeigen und offenzulegen, welche Schritte hierfür unternommen wurden. Ein befragtes Unternehmen antwortete folgendermaßen:

„Wir taten uns am Anfang sehr schwer, unsere soziale Verantwortung nach außen hin zu zeigen. Zu Beginn beschränkten wir es auf einen Punkt auf unserer Website und kommunizierten unser Vorhaben gar nicht weiter zu den Kundinnen und Kunden. Im Nachhinein betrachtet, hätten wir vermutlich anders handeln sollen.“ (1)

Im Zuge dessen kommt sofort die Idee auf, dass, auch wenn das Unternehmen auf Nachhaltigkeit, verstärkten Naturschutz und eine nachhaltige, touristische Entwicklung Wert legt, dies nicht bedeutet, dass die Kunden und Kundinnen dies nicht realisieren. Dies sollte insbesondere unter der Tatsache des harten Wettbewerbs im Tourismus in Island betrachtet werden. Es gibt also einen Hinweis darauf, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens nicht zur Unternehmenspolitik passt, da alle Aspekte, einschließlich des vorherrschenden Angebots, der Vertriebskanäle, der Zielgruppe und der Umsatz zusammenarbeiten sollten.

„Weniger als 50% unserer Kunden wissen, dass wir ein umweltfreundlicher Anbieter sind. Dies betrifft vor allem jene Kunden, die unsere Touren in ausländischen Reisebüros buchen und in diesem Zug nicht unsere Website besuchen. Daher sind sie meistens sehr überrascht, dass wir doch so ein verantwortungsbewusstes Handeln an den Tag legen.“ (1)

Ebenso gab es einige Unternehmen, welche das Gegenteil des obigen Beispiels waren. Viele befragten Unternehmen erwähnten, dass es im Tourismus oft zum Phänomen des Greenwashings kommt. Die Debatte dreht sich um die Tatsache, dass einige Unternehmen auf ihrer Website verschiedenste Umweltsiegel und Qualitätszertifikate anpriesen, dies jedoch nicht befolgt wurden. Ein befragtes Unternehmen antwortete: „Irgendein Logo kann man immer kostenlos benutzen.“ (2) Außerdem gab es im Jahr 2018 Hunderte von Unternehmen, die eine Erklärung für einen verantwortungsbewussten Tourismus unterzeichnet haben und im nächsten Jahr schon wieder aus dem Programm flogen, weil sie die Vorlagen nicht umsetzten“. (4) Andere befragte Unternehmen erwähnten, dass dies eine Modewelle sei und mittlerweile jeder verantwortungsbewusst und nachhaltig sein möchte. Unter anderem hieß es: „Es gibt leider viele Möglichkeiten

so tun als ob!“ (9) Ein Befragter antwortete, er habe nicht viel Vertrauen in die Verantwortlichen:

„Leider gibt es eine überwiegende Mehrheit an Tourenanbietern [Anbieter, die nicht nur Gletschertouren anbieten], die weit davon entfernt sind sozial verantwortlich handeln. Viele dieser Unternehmen haben Verträge mit beispielsweise Vakinn, jedoch ist das Zertifikat auf deren Website meist veraltet. Somit kann das Gefühl aufkommen, dass diese Siegel ihre Bedeutung verloren haben.“ (2)

Viele der befragten Unternehmen waren besorgt, dass die Begriffe CSR und Nachhaltigkeit an Bedeutung verlieren. „Es ist einer der Begriffe, die einfach zu häufig verwendet, zu stark vermarktet und zu blind verwendet werden.“ (2)

Ein Teil des Marketings und der Werbung von Unternehmen nach außen hin beeinflusst das Ansehen des Unternehmens und wurde unter den Befragten ausführlich diskutiert. „Wir haben einen guten Ruf und natürlich nutzen wir alle Vertriebswege.“ (1) Ein anderes befragtes Unternehmen antwortete: „Unser größter Vertriebsweg ist Mundpropaganda“. (2) Einige befragte Unternehmen sagen, dass ihr guter Ruf ihnen bereits vorseilte. „In der Tat wollen wir nicht nur die Erwartungen erfüllen, sondern einen Schritt weitergehen, als der Kunde es erwartet hat.“ (6) Daraus erschloss sich auch die Einstellung folgendes befragten Unternehmens: „Wir achten sehr auf das Wohlergehen unserer Kunden und Kundinnen, beispielsweise mit einer heißen Schokolade nach der Tour, oder, dass wir es mit der Zeit während der Tour nicht allzu genau nehmen.“ (5) Ein größeres Unternehmen sagte in diesem Zusammenhang:

„Wir investieren kein Geld in Direktwerbung. Wir sponsern uns selbst durch ein angenehmes Klima und der daraus resultierenden Mundpropaganda. Für uns ist der Ruf und das Vertrauen wichtiger als Werbung, so bekommen wir in unseren Augen einen deutlichen Mehrwert“. (7)

Die Strategien, mit denen Kunden und Kundinnen zur Buchung bei den Unternehmen von einer Buchung überzeugt werden sollten, unterschieden sich bei den befragten Unternehmen im Hinblick auf ihre CSR Strategie. Soziale Verantwortung bestand unter anderem darin, dass „wir so viele Bäume pflanzen, wie wir Kunden haben.“ (9) Selbst wenn „wir andere Tourenanbieter empfehlen, empfehlen wir nur diejenigen, die die gleichen Verhaltensweisen an den Tag legen, wie wir.“ (9) Andere Unternehmen gaben an, dass „der größte Teil der Spendengelder in die Förderung der lokalen Sportverbände

geht“. (7) Ein befragtes Unternehmen hatte eine andere Philosophie als die restlichen Befragten und antwortete:

„Wenn uns ein Kunde explizit nach unserer CSR fragt, geben wir natürlich Antwort. Jedoch führen wir unsere Buchungen auf unser persönliches Verhalten zurück und nicht rein auf unsere sozialen Verantwortungsaspekte. Daher ist es für uns besonders wichtig, wie wir mit unseren Kunden in Kontakt treten.“ (5)

Dies ist ein Beispiel für ein Geschäftsmodell, das das Unternehmen entwickelt hat und sich in der Hinsicht von anderen Geschäftsmodellen unterscheidet, weil es nahelegt, dass CSR als eine natürliche Komponente gesehen werden soll und nicht speziell beworben und vermarktet werden soll. Ein weiteres befragtes Unternehmen gibt den Anreiz zur Diskussion, ob dies der Fall ist:

„CSR anzuprangern scheint nur für PR und Marketingzwecke nützlich zu sein. Wir tun dies aber nur zum Wohle des Unternehmens. Wir machen das auch nicht für uns selbst, aber es war auch nicht der erste Gedanke, als wir eine soziale Verantwortung in unser Geschäftsmodell integrierten.“ (4)

Auf die Frage, ob Kunden und Kundinnen gezielt nach mehr Verantwortung für Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft im Hinblick auf eine soziale Verantwortung suchen, lautete die Antwort:

„Reisende, welche einen besonderen und intensiven Blick auf Nachhaltigkeit legen tun dies definitiv. Auf der anderen Seite stehen jedoch die Touristen, die Island finanziell falsch eingeschätzt haben. Diese Sorte Reisenden suchen ihre Aktivitäten rein über den Preis aus.“ (5)

Die befragten Unternehmen sagten auch, dass „es auch Kunden und Kundinnen gibt, die ganz offen sagen, dass ihnen dieser Aspekt total egal ist.“ (3)

6.1.4. Kosten einer sozialen Verantwortung

Dieses Unterkapitel beschäftigt sich mit der Frage ob Unternehmen CSR in das Geschäftsmodell im Nachhinein integriert haben oder nicht und ob es für die Unternehmen ein großer Aufwand CSR zu betonen. Interessant erweist sich auch die Frage, ob CSR in den touristisch ärmeren Zeiten wie zum Beispiel die Wintermonate expliziter hervorgehoben wird oder ob die soziale Verantwortung ein Teil des Tagesgeschäfts ist. Die befragten Unternehmen waren sich alle einig, dass CSR einen Kostenbezug darstellt.

Ein Befragter hielt es für einen großen Aufwand CSR hervorzuheben und es wurde festgestellt, dass seine Vorstellung von CSR Folgendes ist:

„Einige der im Geschäftsplan angeführten Aspekte einer sozialen Verantwortung wirken sich nicht positiv auf das Geschäft aus, aber dafür auf die isländische Natur. Werden dann 50 oder gar 100 Tagesausflüge gebucht, müssen wir selbst zusätzliche Maßnahmen zum Schutz der Natur ergreifen.“ (1)

Dieses Beispiel gibt eine Vorstellung davon, dass das Geschäftsmodell nicht im Einklang mit den Unternehmensrichtlinien und deren Umsetzung von Umweltschutz und Unternehmensverantwortung steht. Es wurden nicht genügend Anstrengungen unternommen, um die Kosten für die Führung des Unternehmens an den Einnahmen auszurichten und die Unternehmensphilosophie wirkt dem Gesamtbetrieb des Unternehmens entgegen.

Andere Antworten, ob die Hervorhebung von CSR einen Kostenaufwand mit sich ziehen, lauteten auch: „Ja, damit die Richtlinien einwandfrei funktionieren können muss ein Mitarbeiter vorhanden sein, der sich um diese Angelegenheit kümmert und dieser muss ebenso entlohnt werden.“ (2) Ein weiteres Unternehmen schrieb auf die Frage folgende Antwort: „Ja und natürlich müssen die Angebote dementsprechend kosten. Wenn CSR erst einmal in das Alltagsgeschäft als ein normaler Prozess verankert ist, pendeln sich die Kosten ein und sich nicht so viel höher.“ (4) Ein größeres Unternehmen antwortete:

„Es kostete natürlich Anstrengung und Arbeit, ebenso sind einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen involviert, aber ich denke, das Unternehmen bekommt viel von dieser Anstrengung in Form von Buchungen zurück. CSR muss schließlich nur einmalig in den Geschäftsplan eingebettet werden. Darin sehen wir als größeres Unternehmen unsere Verantwortung als Vorbild, so könnten auch weitere Unternehmen in Island unserem Beispiel folgen“ (3)

Diese Aussage ist ein gutes Beispiel dafür, dass wohl die Implementierung von CSR wichtiger ist als die dadurch entstandenen Kosten.

Die Idee einiger befragten Unternehmen war, die Kosten zu senken, „möglicherweise in den Kategorien Stromverbrauch oder Abfall, aber im Endeffekt ist es immer kostengünstiger umweltfreundlich zu sein“. (1) Der teuerste Punkt „ist die Arbeitskraft“ (2), es gab auch andere Unternehmen, die schrieben „es sind die Arbeitskosten, die sind bei weitem der teuerste Ausgabenpunkt“ (6), diese Aussage kristallisierte sich bei den meisten Antworten heraus. Eine Antwort lautete auch, dass man die genauen Kosten für

ein sozial verantwortliches Unternehmen nicht genau bestimmen könne, weil „die Kosten ja viel weitläufiger sind. Sie umfassen Themengebiete wie die Mitarbeiter, die Kunden, die Gesellschaft und somit sehr schwer zu definieren.“ (6)

Zwei der befragten Unternehmen gaben an, seit der Unternehmensgründung umweltfreundlich zu handeln und haben sich somit überlegt, was für die Umwelt, die Gesellschaft und die Kosten im Unternehmen am besten ist. Es lohnte sich gleich über diese Aspekte nachzudenken:

„Genau wie beim Einkauf von Produkten, den ausgewählten Lieferanten für das Unternehmen und in Bezug auf die Umwelt ist der Kauf von ökologisch zertifizierten Produkten nichts notwendigerweise teurer als jedes andere, da diese nur ersetzt werden müssen und nicht zusätzlich erworben werden müssen, was außerordentliche Kosten verursachen würde. Folglich kann vielleicht weniger und explizierter konsumiert werden.“ (4)

Derselbe Befragte wollte damit ausdrücken, dass dies ein „großer Brocken für viele, die damit beginnen wollen“, sei (4), meinte aber im gleichen Zug, dass es für ein Unternehmen einfacher wäre, CSR gleich bei der Unternehmensgründung in das Geschäftsmodell zu integrieren, „die anfänglichen Kosten sind vielleicht höher, was ein Problem darstellen kann, weil man die tatsächliche Qualität des Produktes wählen muss, welche vor allem die Nachhaltigkeit betrifft. Vorausgesetzt, diese hält was sie verspricht.“

(5) Zudem wurde erwähnt, dass „die Kosten gleich sind, seien es die Personalkosten oder für Ausgaben für unser Equipment. Aber diese Kosten werden erstens vom Touristen getragen und zweitens liegt uns die Qualität in unserem Unternehmen sehr am Herzen.“

(5) Beide eben erwähnten Unternehmen glauben, dass Touristen sie aus wettbewerbstechnischer Sicht lieber wählen würden, da sie eine derartige Qualität nachweisen können, das Unternehmen schon länger besteht und sie die gleichen Preise wie ihre Konkurrenz bieten können. Diese befragten Unternehmen schienen ihr Geschäftsmodell seit Beginn darauf ausgelegt zu haben, was es ihnen nun vereinfacht mit diesem Ausgangspunkt zu arbeiten.

Auch wurden Zertifizierungen als kostspielig angesehen. Ein befragtes Unternehmen antwortete folgendermaßen:

„Ich denke man kann das umweltfreundlichste Unternehmen der Welt sein und dies kann sich als kostspielig erweisen. Gleichzeitig willst du aber auch nach außen hinzeigen, dass

viel Geld deswegen investiert wurde. Eine beispielsweise kostspielige ISO-Zertifizierung zeigt dies recht gut.“ (9)

Ein anderes Unternehmen stimmte in diesem Punkt zu und schrieb, dass sie es trotz der Kosten für wichtig erachten eine Umweltzertifizierung zu führen und „daran teilzunehmen und verantwortlich zu sein.“ (8) Dies wies darauf hin, dass nicht jedes Unternehmen die Möglichkeit hat, solche Garantien nachzuweisen, indem es Zertifizierungen akzeptiert und daraufhin Qualitätssiegel erhält, sich jedoch einige Unternehmen dazu verpflichtet fühlen diese Kosten zu tragen. Ein Tourenanbieter, auf dessen Website mit einer erhöhten Verantwortung gegenüber der Natur geworben wird gab an, nicht die finanziellen Mittel gehabt zu haben, um an einer offiziellen Kampagne für einen verantwortungsvollen Tourismus teilzunehmen. Daher setzte das Unternehmen seine Unterschrift auf eine freiwillige Liste, jedoch fragt dort niemand nach den Unternehmungen des Anbieters und auch nicht wie das Unternehmen dies demonstrieren. (9)

6.1.5. Aufsichtsbehörden und Zertifikate

Aussagen über Zertifizierungen, Regulierungsbehörden und Qualitätssicherungssysteme wurden von den befragten Unternehmen nicht sehr handfest beantwortet. In der internationalen Diskussion um CSR wird viel darüber diskutiert, wie Corporate Responsibility und Performance gemessen werden können. Eine Möglichkeit für Unternehmen besteht darin, Zertifizierungen zu erhalten, Qualitätsstandards einzuhalten und an Projekten teilzunehmen. Abhängig von der Unternehmensgröße scheint es nach der Untersuchung wichtig Zertifizierungen oder Qualitätssiegel zu haben, größere Unternehmen verlassen sich auf diese mehr als kleine Unternehmen. Eine Diskussion über die Kosten, die mit einer solchen Zertifizierung oder einem Qualitätssiegel einhergehen wurden bereits im vorigen Kapitel genauer erläutert. Da dies jedoch Zeit und Geld kostet, verfügen die größeren Unternehmen mit größerer Wahrscheinlichkeit über die entsprechenden Ressourcen. Die Gründe warum größere Unternehmen Zertifizierungen anführen sind:

„Es geht hierbei nicht darum ein Qualitätssiegel zu erhalten, sondern auch Gewinne zu erzielen. Daher bitten wir die Aufsichtsbehörde uns immer einen genauen Verbesserungsvorschlag zu unterbreiten. Wenn wir rausgefunden haben, was nicht stimmt können wir daran arbeiten.“ (7)

Dies zeigt, dass bei größeren Unternehmen die Entscheidungen nach den Gesetzen der Unternehmensführung getroffen werden und es wahrscheinlicher ist, dass Verbesserungen vorgenommen werden, wenn sie von Aufsichtsbehörden stammen, die die Einhaltung festgelegter Regeln sicherstellen. Gleichzeitig scheinen Zertifizierungen für Unternehmen für ihre Umwelt, Wirtschaft und die Gesellschaft von großem Nutzen zu sein, nicht jedoch für kleinere Unternehmen, die über kürzere Kommunikationswege verfügen und keine Vollzeitbeschäftigten dafür haben. Ein anderes größeres Unternehmen verwenden Zertifikate von ausländischen Zertifizierungssystemen und integrieren deren Kriterien in ihrem Geschäftsplan (4). Nach Meinung des befragten Unternehmens 4 sind „internationale Zertifizierungen ein Werkzeug, mit dem gearbeitet werden muss.“ (4) Auch wurde dabei erwähnt, dass solche Zertifikate eine Art Marketingzweck mit sich bringen. Hat ein Unternehmen beispielsweise die Gold Auszeichnung von Vakinn, will es natürlich nicht auf Bronze oder Silber zurückgestuft werden. „Ein Unternehmen will ja nicht verlieren, was schon einmal erreicht wurde. So ist es ein großer Anreiz eine bereits erhaltene Zertifizierung zu halten.“ (4) Nach Angaben eines befragten Unternehmens ist viel Arbeit mit der Aufrechterhaltung von Zertifizierungen und Qualitätssiegel verbunden und:

„Der ISO-Standard verlangt, dass alles dokumentiert wird, aber es ist nicht immer einfach all das auf Papier darzustellen, jedoch sollten wir dazu in der Lage sein. Für die Unternehmensführung kann dies als eine belastende Verpflichtung vorkommen, vor allem wenn alles in Listen, Formularen und Unterlagen vorliegen muss.“ (7)

Vakinn wurde als das meistgenutzte Qualitätssystem von Tourismusanbietern in Island sehr oft erwähnt und einige befragte Unternehmen waren positiv darauf zu sprechen. Es wurde jedoch erwähnt, dass:

„Nur schade, dass isländische Qualitätssiegel bei Touristen nicht allzu bekannt sind, obwohl sie eine große Aussagekraft haben. Hier in Island herrscht ein hoher Grad an Bildung, jedoch werden viele Tourismusunternehmen ohne Erfahrung oder Wissen geführt. Vakinn ist eine große Hilfe für solche Unternehmen.“ (5)

Ein Unternehmen sagte: „Dies ist vielleicht der einzige Weg für Tourismusunternehmen, ihre soziale Verantwortung nach außen hin zu zeigen, dass sie, wenn sie zu Vakinn gehen, durchaus bereit dazu sind, sich einmal im Jahr einer Prüfung zu unterziehen. Unternimmt ein Unternehmen nicht diesen Schritt könnte es behaupten sozial verantwortlich zu handeln, aber es vielleicht gar nicht mehr tun.“ (1)

Größere Unternehmen scheinen somit zu beispielsweise Vakinn als Qualitätssiegel einen leichteren Zugang zu haben durch zum Beispiel einen finanziellen Vorteil. Es steckt also ein gewisses Paradox hinter solchen Zertifikaten. Das Unternehmen muss ein System haben, um in der Lage zu sein, gute Leistungen zu erbringen und zu zeigen, dass es sozial verantwortlich handelt, aber nicht jedes Unternehmen hat Zugriff zu solchen Zertifikaten. Gespräche mit kleineren Unternehmen haben ergeben, dass:

„Als wir unser Unternehmen gründeten wollten wir uns zuerst mit Vakinn beschäftigen, um die Unternehmensstruktur daran anzupassen. Jedoch bekamen wir nur eine Absage, da wir zu der Zeit noch kein offizielles Unternehmen waren. Anscheinend muss man erst etwas falsch machen, um zu zeigen, dass man etwas geändert hat.“ (9)

6.2. Wachstum

Ein wichtiges Thema unter den befragten Unternehmen war das Umfeld, in dem die Tourismusbranche in den letzten Jahren tätig waren und sich durch ein erstaunliches Wachstum auszeichnet. Infolgedessen hat dieses Wachstum zu einem verstärkten Wettbewerb unter den Tourenanbietern geführt, was sich auf die Ausrichtung der Unternehmen auf einen verantwortungsbewussten Tourismus auswirkt. Man kann sehen, ob es für ein Unternehmen ermutigend war, den Wettbewerbsvorteil eines verantwortungsbewussten Unternehmens zu nutzen oder ob das Wachstum zu schnell voranschritt, sodass nicht genügend Zeit war, eine soziale Verantwortung in das Geschäftsmodell einzuarbeiten.

6.2.1. „Es ging viel zu schnell“

Die meisten befragten Unternehmen gaben an, dass sie „das ganze Jahr über gut gebucht“ (6) sind und meist „nicht genügend Personal“ (6) haben und dass das „komplexe Problem das schnelle Wachstum der letzten fünf Jahre“ (7) ist. Außerdem muss sich ein Unternehmen nicht auf eine Nachhaltigkeit und eine gesteigerte soziale Verantwortung konzentrieren, um den Wettbewerbsvorteil zu steigern. Fast alle befragten Unternehmen sprachen von der Tatsache, dass 2017 trotz des starken Wachstums des Tourismus das erste Jahr war, in dem sich das touristische Verhalten der Unternehmen änderte, und dass das Wachstum nicht mehr das gleiche wie noch die Jahre zuvor war, wie ein Befragter feststellte:

„Ein starker Wettbewerb und all diese Faktoren führten zu einem Rückgang der Nachfrage. Es war 2017 das erste Jahr, dass im Vergleich zu den Vorjahren einen Umsatz- und Buchungsrückgang zu verzeichnen war. Für uns war es ein ernüchterndes und gleichzeitig schockierendes Jahr, mittlerweile kann man sich die Insel ohne Tourismus kaum noch vorstellen.“ (6)

Alle befragten Unternehmen waren sich einig: „Für Touristen und Touristinnen aus fast der ganzen Welt ist Island teuer“. (9) „Für viele kleine Unternehmen, die ein schnelles Wachstum verzeichnen können, erwies sich der Wechselkurs als ein Hindernis, die meisten verzeichneten ein Minus.“ (7)

Ein Befragter eines kleinen Anbieters sagte: „Größere Unternehmen konnten diese etwas schwierigere Zeit leichter abhandeln. Meistens wurden Leute entlassen. Schlimmeres passierte den größeren Anbietern fast nicht.“ (9) Dieser Aussage stimmten die meisten der befragten Unternehmen zu.

6.2.2. Wettbewerb

Der Wettbewerb hatte bei den befragten Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert, insbesondere angesichts der Zunahme von Touristen und Touristinnen in Island. In zuvor erwähnten Studien zur sozialen Verantwortung von Unternehmen wurde erwähnt, dass Unternehmen die soziale Verantwortung als Wettbewerbsvorteil nutzen. Es wäre daher interessant zu sehen, ob das isländische Umfeld die Möglichkeit bietet, ein verantwortungsbewusster Tourismusanbieter zu sein oder ob es genutzt wird, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Das Hauptanliegen der befragten Unternehmen war der Wettbewerb mit Unternehmen, die eine breitere Palette an Touren anboten, beispielsweise Helikopterrundflüge oder Ausritte.

Die befragten Unternehmen waren der Meinung, dass mehr Beschränkungen für die Gründung eines Gletschertourenanbieters gelten sollten:

„Neue impulsiv gegründete Tourenanbieter handeln öfters unüberlegt und diese Handlungsweise könnte sogar Unternehmen untergraben, die schon seit Jahrzehnten in dieses Geschäft investieren. So ist es zum Beispiel seitens der Regierung sehr unverantwortlich, solche Unternehmen auf den isländischen Markt loszulassen. Es gibt Unternehmen, die sich gegen diese Konkurrenz behaupten können, aber auch einige, die machtlos dagegen sind. Aber zum Glück stellt diese impulsive Art der Unternehmensgründung nur einen sehr geringen Teil dar.“ (2)

Weitere Befragte waren sich dieses Wettbewerbes bewusst, sagten jedoch, dass Unternehmen, welche nicht über diesen Aspekt nachdachten, „nicht allzu lange am isländischen Markt überleben werden.“ (6) Ein anderes Unternehmen war jedoch der Ansicht, dass dies „eine der größten Achillessehnen des isländischen Tourismus ist, dass jeder daran teilnehmen kann“ (2) und spricht über die Notwendigkeit, die Genehmigungen für diejenigen, die im Tourismus arbeiten möchten, zu verschärfen. Der Hauptwettbewerb besteht daher unter Gletschertourenanbietern, die niedrige Preise und eine kleine Personengruppe anbieten können. Ein Unternehmen antwortete, dass es „exakt den gleichen Preis wie andere Anbieter“ (8) offeriert, es jedoch die Sinnhaftigkeit hinterfragt, vor allem in Bezug auf die Zukunft. Die befragten Unternehmen gaben wiederholt an, dass die Qualität der sozialen Verantwortung ausschlaggebend für ein Überleben hinsichtlich einer Konkurrenz und eines Wettbewerbs sei. Ein befragtes Unternehmen äußerte sich wie folgt über neue und unerfahrene Tourenanbieter:

„Sie möchten kostengünstig Kunden und Kundinnen gewinnen, diese Art der Überlegung ist gar nicht in unserem Sinne. Unsere Erfahrung auf dem Gebiet ermöglicht es uns, einen höheren Preis anzusetzen und unsere Kunden und Kundinnen sind auch bereit, ebendiesen höheren Preis zu bezahlen, um den besseren Service zu erhalten.“ (6)

Einige Befragten begrüßten den Wettbewerb und gaben an, dass sie sich entweder durch Qualität auszeichneten oder sich an eine Zielgruppe richten, die eine bestimmte Dienstleistung erwünscht. Ein Teil des Geschäftsmodells eines Unternehmens bestand darin, Menschen in der Tourismusbranche auszubilden. „Wir haben die meisten Ausbildungsstellen auf diesem Gebiet, Auszubildende erhalten Beratung und Ausbildung, alles was sie ebenso benötigen. Auf diese Weise schaffen wir auch eine Art von Wettbewerb und somit einen besseren Ruf als Unternehmen.“ (2) Ein anderer Befragter sagte, als sie ihr Unternehmen gründeten: „Wir haben uns den Markt angesehen und uns überlegt, wie wir herausstechen wollen. Wir wollten etwas Anderes tun, als das, was damals angeboten wurde.“ (5) In vielen Gebieten der Tourismusbranche herrscht aber noch Homogenität, wie ein Befragter hervorhob: „Mittlerweile gibt es zehn Anbieter in der Gletscherbranche und alle mit demselben Kerngeschäft. Als wir anfangen gab es nur drei Unternehmen in ganz Island. Da hatte Konkurrenz noch eine ganz andere Bedeutung.“ (6)

Auch hat die Qualität einen großen Einfluss auf die Touristen und Touristinnen, die das Unternehmen auswählen:

„Wir bekommen viele Besucher und Besucherinnen, die fragen: ‚Es ist derselbe Preis und dieselbe Tour im Grunde... Warum sollten wir dich wählen?‘ Wir können nur darauf hinweisen, dass wir einen Wert auf Qualität und verantwortungsbewusste Geschäftspraktiken legen. Dazu kommt noch eine andere Art von Touristen und Touristinnen, die nur nach dem für die sie besten Preis suchen. Qualitätstourismus und Billigflüge stehen hier also definitiv in einem starken Gegensatz. Daher kann man grundsätzlich von zwei Typen an Touristen und Touristinnen ausgehen.“ (4)

Die Befragten gaben an, dass die Wahrung eines guten Rufes für sie oberste Priorität habe. „Plattformen wie Tripadvisor sind sehr ausschlaggebend für die Wahl der Reisenden. Man kann hier aber sofort erkennen, wenn sich ein Unternehmen Bewertungen gekauft hat. Hier überzeugt aber immer ein ehrliches Handeln.“ (5)

Ein befragtes Unternehmen antwortete wie folgt:

„Wir stellen nur isländisches Fachpersonal ein, dieses kostet jedoch erheblich mehr als ausländische Arbeitskräfte. Wir haben es uns aber hinsichtlich CSR zur Aufgabe gemacht, den heimischen Arbeitsmarkt zu stärken. Folglich kann es auch für Reisende attraktiver sein eine Firma mit dieser Art von sozialen Verantwortung auszuwählen“ (2)

Andere Befragte gaben an, dass es in Island ein besonderes Wettbewerbsumfeld gibt in dem:

„...In Island kennt jeder jeden, mal besser und mal schlechter, aber im Grunde kennt man sich. Auch diese Ebene macht eine Konkurrenz auf gewisse Art und Weise schwierig, sie sollte dich zwar auch auf Trab halten, aber zu sehen wie das Unternehmen eines Freundes oder einer Freundin der Konkurrenz nicht mehr standhalten kann ist denke ich für jeden nicht schön anzusehen.“ (8)

Ein anderes befragtes Unternehmen stimmt diesem Punkt zu und sagt, dass „...egal wo wir ein weiteres Projekt angehen, überall sind die Menschen positiv gestimmt und wollen helfen.“ (9) Gleichzeitig wird das Umfeld der isländischen Tourismusbranche aber auch wie folgt dargestellt:

„Ein kleiner Teil von Unternehmen, der sich dazu gezwungen fühlt, an Programmen wie Vakinn teilzunehmen, war von Anfang an so gepolt. Er wird weiterhin Qualitätssiegel horten, und das, obwohl kein Tourist und keine Touristin nur nach den Siegeln gehen wird, ob er oder sie sich für den Anbieter entscheidet.“ (3)

6.2.3. Bezahlung für Qualität und Umweltschutz

Rückblickend auf die letzten Kapitel ist zu erkennen, dass der Tourismus in Island von einem hohen Wachstum gekennzeichnet ist und dass die meisten befragten Unternehmen infolgedessen einen erhöhten Wettbewerb festgestellt haben. Darüber hinaus gibt es einen leichten Rückschlag, da der Wechselkurs der isländischen Krone steigt, die Preise in Island steigen und Island als ein teures Reiseziel für den durchschnittlichen Touristen und die durchschnittliche Touristin darstellt. Es ist daher naheliegend zu fragen wie die Touristen und Touristinnen ihre Reise durch Island verbringen und wer eine solch teure Reise in Anspruch nimmt.

Von einem befragten Unternehmen kam folgende Antwort:

„Die Leute wollen immer am liebsten weniger bezahlen, sind aber bereit mehr für eine bestimmte Qualitätsdienstleistung zu zahlen, wenn sie glauben, dass dieses Unternehmen besser ist als ein anderes. Doch in der Realität sieht das nicht immer so aus, Menschen kaufen trotzdem noch bei H&M ein, obwohl sie wissen, wie die Arbeiter und Arbeiterinnen leben und behandelt werden und dass es sich definitiv um kein umweltbewusstes Unternehmen handelt. Trotzdem kaufen sie nicht dort ein, wo das Produkt zwar deutlich mehr kostet, das herstellende Unternehmen aber eine große Verantwortung gegenüber der Umwelt aufnimmt.“ (1)

Die Befragten waren jedoch durchweg optimistisch, dass es immer mehr Reisende werden, die Unternehmen wählen, die sich mit der Thematik der Nachhaltigkeit beschäftigen und dass eine große Anzahl der nach Island kommenden Touristen und Touristinnen sich um die Natur kümmert, das wird „mit der jüngeren Generation zunehmen“. (3) Immer mehr Befragte waren sich einig, dass dieser Punkt immer wichtiger werden würde und die Anzahl der umweltbewussten Reisenden in Island zunehmen wird, falls auch die Unternehmen umweltbewusster handeln. (1) Ein anderes befragtes Unternehmen verwies auf seine Preise, welche mit denen anderer Unternehmen übereinstimmen. „Kann man zusätzlich dazu dann noch eine soziale Verantwortung und ein Hauptaugenmerk auf Nachhaltigkeit nachweisen, hat man den Kunden eigentlich schon zu 100% überzeugt.“ (4) Ein Unternehmen, welches schon seit der Gründung des Unternehmens Umweltschutz und Nachhaltigkeit in sein Geschäftsmodell verankert hat antwortete mit dem gleichen Argument, dass trotz des gleichen Preises im Vergleich zu anderen Anbietern, Qualität und Umweltschutz für die Buchenden immer ausschlaggebend sei. (5).

Ein Anbieter schrieb von seiner selbst erstellten Marktforschung, in welcher eine Gruppe Personen im Alter von 25 bis über 60 Jahren mit unterschiedlichen Einkommen. Jedoch äußerten sich laut dem Unternehmen alle durch ein gewisses Umweltbewusstsein aus. Die über 60-jährigen gaben an, nicht allzu sehr auf Qualitätssiegel im Umweltbereich zu achten, wohingegen die jüngeren Befragten durchaus Wert auf Standards und Siegel legte. (9)

6.2.4. Anreize, Hindernisse und Toleranzen

Das Umfeld, in dem die Tourismusbranche tätig ist, ermutigt oder drängt Unternehmen, soziale Verantwortung zu zeigen. Was die befragten Unternehmen daran hinderte als ein sozial verantwortliches Unternehmen zu agieren war unter anderem die Problematik des isländischen Recyclingsystems, welches noch nicht überall auf der Insel eingeführt wurde.

„Wenn zusätzlich noch beispielsweise mehrtägige Gletscherwanderungen unternommen werden ist dies eine weitere Problematik und Fragestellung. Falls ein Unternehmen nicht auf eine Mülltrennung achtet, gibt es auch einige, die ihre organischen Abfälle am Gletscher hinterlassen.“ (1)

Nach Ansicht aller Befragten wird im Land noch eine passende Infrastruktur benötigt, damit sich alle Unternehmen für einen Umweltschutz einsetzen können. Ein Befragter beklagte sich folgendermaßen:

„Es fehlen im ganzen Land Kontrollstationen, Nationalparkranger oder Polizisten, um die Masse an Reisenden an den Umweltschutz zu erinnern. Fehlende Infrastruktur sogar an den beliebtesten Touristenspots sogar im Süden zeigen, wie viel der Staat noch lernen muss. Momentan ist es etwas ziel- und planlos.“ (2)

Ein Anbieter hielt es für ein Hindernis, CSR in Betracht zu ziehen, wenn dies nicht von Anfang an in das Geschäftsmodell eines Unternehmens integriert wurde. Er antwortete: „Als kleiner Anbieter ist es fast unmöglich, CSR im späteren Verlauf in das Geschäftsmodell zu integrieren.“ (4) Ein weiterer befragter Anbieter argumentierte in diesem Punkt jedoch ganz anders: „Es ist besser ein kleines Unternehmen mit mehr Flexibilität zu sein und in schwierigen Situationen oder Zeiten schnell agieren zu können.“ (2) Weitere Hindernisse sind das Umfeld, in dem die Tourismusbranche tätig ist, der Wettbewerb, die Aufwertung der isländischen Krone oder nationale Auflagen, wie ein befragter Anbieter angab:

„Der Nationalpark schrieb uns sehr viele Vorgaben und Regeln vor, erst nach deren Umsetzung bekamen wir wieder eine Genehmigung zur kommerziellen Nutzung des Gletschers. Diese Umsetzung war eine große finanzielle Belastung, jedoch war sie auf lange Sicht keine schlechte Idee. Trotzdem ist diese Art der zwangsweisen Umsetzung vor allem für kleinere, frisch gegründete Unternehmen ein enormer Druck.“ (6)

Ein befragtes Unternehmen wies auch darauf hin, dass es an einer umfassenden Politik und einem klaren Verständnis auf das, was es bedeutet eine Umweltpolitik zu haben und sozial verantwortlich zu sein, fehle. Dies wäre für alle notwendig, um das gleiche Ziel zu erreichen:

„Das Projekt „Nachhaltigkeit im isländischen Tourismus“ wurde zwar begonnen, aber nicht genau definiert. Jedes Unternehmen in Island berechnet seine soziale Verantwortung und sein nachhaltiges Wirtschaften anders, somit kann fast kein Vergleich gezogen werden, vor allem nicht als Konsument. Erst wenn es einheitliche Definitionen gibt, können Vergleiche gezogen werden.“ (7)

Die Anreize, als Unternehmen sozial verantwortlich zu handeln, waren jedoch schon früher vorhanden, sollte es diesen Schwerpunkt der nachhaltigen Entwicklung gewählt haben. „Wir sind in allem einfach so. Wir fragen uns auch, wann Gewinne wichtiger wurden, als ein nachhaltiger Umgang mit unserer Natur.“ (5) Auch ein weiteres befragtes Unternehmen stimmte in dieser Aussage zu: „Im Herzen sind wir Umweltschützer und Naturliebhaber, daher kommt auch unser Antrieb.“ (1) Ein Anbieter fand besonders wichtig „... die Anerkennung von außen zu bekommen“. (4) Es gab andere, die ähnliche Ansichten hatten und der Meinung waren, dass „... der Antrieb die Befriedigung sein muss, die man durch das Gefühl von Verantwortung und verantwortungsbewusstem Handeln erlang.“ (8) Die größeren Unternehmen überlegten sich anschließend Anreize für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die umweltbewusst handeln, wie zum Beispiel „... ein Bonussystem, damit diejenigen Mitarbeiter, die die besten Ergebnisse erzielen, zusätzliche Bezahlungen erhalten. So kann auch ein gewisser Stolz unter den Kollegen erzielt werden, als auch ein gewisses Maß an Ehrgeiz“. (3) Schließlich zielte die Debatte auf die Toleranzgrenze des isländischen Tourismus ab und löste einige Bedenken darüber aus, was mit der Tourismusbranche geschehen würde, wenn die Grenze überschritten werden würde. Die Toleranzgrenzen wurden wie folgt beschrieben:

„Touristen verursachen hier in Island leider hin und wieder ein ziemliches Chaos. Verantwortungsloses Fahren im Winter mit unpassenden Autos ist hier nur ein kleines Beispiel. Rettungsgesellschaften rücken hier immer kostenlos aus, was natürlich zu einer großen finanziellen Belastung ausarten kann, zudem immer mehr Reisende in unser Land

kommen. Auch wird die Sicherheit der Bevölkerung bedroht, immer waghalsigere Rettungsaktionen müssen unsere Helfer durchführen. In diesem Punkt haben wir die Touristenobergrenze wohl schon überschritten. Auch die Haupttouristenattraktionen im Süden sind überlastet, auch die Natur im Hochland leidet an offroad fahrenden Touristen. Der Staat wäre in diesen Punkten definitiv in Handlungszwang, jedoch haben wir hier einfach zu wenige Bewohner zur Umsetzung aller Maßnahmen.“ (6)

Fast alle befragten Unternehmen hielten es für die Aufgabe der Regierung einzugreifen und ein System zu schaffen, welches das gesamte Land und die Reisenden vereint.

6.3. Implementierung von CSR

Dieses Kapitel befasst sich eingehender mit dem internen Umfeld des Unternehmens und damit, wie die Anbieter alle Aspekte im Einklang mit der Richtlinie zur sozialen Verantwortung betrachten. Bei den befragten Unternehmen stellt sich heraus, dass es für sie wichtig erscheint eine Kultur zu erschaffen, die von jedem und jeder verstanden wird, dass Kommunikation der Schlüssel ist und dass die Größe des Unternehmens dafür von Bedeutung ob es für das Unternehmen ein einfaches oder ein schwieriges Unterfangen ist, soziale Verantwortung umzusetzen oder zu demonstrieren.

6.3.1. Unternehmenskultur

Die Anbieter, die sich von Anfang an Gedanken über ihr Geschäftsmodell gemacht haben, das auf mehr Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung basiert, sagten, es sei am effektivsten „...die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Anstellungsbeginn in die Unternehmenskultur einzubeziehen“. (4) Jedoch herrscht in den Sommermonaten eine erhöhte Nachfrage nach Personal, welches meist jede Saison neu mit der Unternehmenskultur vertraut gemacht werden muss. Ein kleinerer Anbieter betonte: „Es geht mehr darum, die passenden Charaktere auszuwählen und diese im Einklang mit der Unternehmenskultur auszubilden. [...] Auf diese Weise versuchen wir ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis zu erzielen und eine gute Auswahl hinsichtlich des Personals zu treffen. Wir haben sehr großes Glück mit unserem Personal.“ (5) Andere Unternehmen gaben an, dass sie im Frühjahr Schulungen für ihr Personal und insbesondere auch für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen abhalten. „Seitdem haben wir eine sehr familiäre Unternehmenskultur geschaffen. Die Krankmeldungen sind seitdem auf dem niedrigsten Stand und die Urlaubsplanung unter dem Personal stellt auch kein Problem mehr dar.“ (4)

6.3.2. Kommunikation

Die innerbetriebliche Kommunikation kann darüber aufschlussreich sein, wie sehr Nachhaltigkeit oder eine soziale Verantwortung zu einem integralen Bestandteil des Geschäfts gemacht wurden. Doch in diesem Punkt waren die Antworten der Unternehmen sehr differenziert. Größere Unternehmen verwiesen beispielsweise auf ihre verschiedenen Standorte und dass sich diese auf ihre innerbetriebliche Kommunikation auswirkt. Kleinere Unternehmen können öfter, wenn nötig auch täglich, kleinere Treffen vereinbaren. Hinsichtlich der sozialen Verantwortung und verschiedenen Umweltschutzpraktiken „sind sich nicht immer alle einig, was zu tun ist.“ (1) Auch ein anderer Anbieter antwortete: „Nein, es ist definitiv nicht immer so, dass jeder einem Plan zustimmt und wir uns auf Anhieb einig sind.“ (7) Die Befragten fanden es auch wichtig, dass „die Eigentümer noch immer die Richtung vorgeben. Doch wenn diese in die Unternehmenskultur passen kann eine große Dynamik aufkommen und wir können schnellere Entscheidungen treffen.“ (3) Auch war für ein Unternehmen wichtig, dass „alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Zugang zu allen Daten haben.“ (3) Nur so fühlen sie sich laut dem befragten Unternehmen familiär aufgehoben und bringen mehr Ideen in das Unternehmen. Wenn beispielsweise ein Plakat zur Ideenfindung an der Wand hängt ist es einem Anbieter sehr wichtig, dass „alle Ideen einbringen sollen und auch Verbesserungen vorschlagen sollen und wie wir das alles am besten umsetzen können.“ (2) Ein befragtes Unternehmen sah es auch als sehr wichtig an, die Kommunikation nach außen hin fortzusetzen. „Auch tagsüber, wenn die Guides auf einer Tour sind, ist unser Büro besetzt, falls Laufkundschaft vorbeikommt. Dies trifft zwar selten ein, jedoch gehen wir lieber auf Nummer sicher.“ (3)

6.3.3. Unternehmensgröße

Die Größe der befragten Unternehmen hat sich in den letzten Jahren gut entwickelt. Hinsichtlich einer besseren Integration von CSR in das Kerngeschäft waren alle der Meinung, dass nicht nur größere Unternehmen eine soziale Verantwortung übernehmen müssen:

„Dies ist nur die kollektive Verantwortung von uns, die im Tourismus arbeiten. Und ich spreche jetzt nicht nur von Unternehmen, Unternehmen unserer Größenordnung muss es wichtig sein, Verantwortung zu übernehmen und als gutes Beispiel voran zu gehen. [...] Die Natur und die Gletscher sind nicht unendlich, die Gletscher werden nicht für immer hier

sein. Sie sind empfindlich, wir müssen auf sie Acht geben und uns darum kümmern, vor allem, wenn wir sie kommerziell nutzen.“ (3)

Ein weiterer Anbieter stimmte und sagte, für größere Unternehmen müsse es einfacher sein. „Wir müssen daher zuerst an die Sicherheit des Unternehmens denken, vermutlich tun das die meisten unserer Größenordnung.“ (8) Ein anderes befragtes Unternehmen würde sagen, dass größere Unternehmen leichteren Zugang zu Qualitätssiegel oder -zertifikate haben: „Aussagekräftige Qualitätssiegel kosten dementsprechend, größere Unternehmen mit einem größeren Ausgabevolumen lösen diese Probleme durch das Kaufen eines Zertifikates.“ (7) Ein Anbieter lenkte ein und meinte: „Ja natürlich, die Unternehmensgröße ist wichtig, jedoch denke ich, dass kurze Kommunikationswege wichtiger sind, um dementsprechend schnell handeln zu können.“ (3)

Auch ein weiteres Unternehmen war der Ansicht, dass eine größere Unternehmensgröße auch hinderlich sein kann: „Für ein Unternehmen kann es aber leichter, wenn es im kleineren Rahme agiert. Die Kommunikationsketten sind kürzer und meist sitzen alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit den Managern an einem Tisch.“ (5)

Unternehmen Nummer neun sprach hier die Paradoxität an, dass größere Unternehmen zwar leichter an Zertifikate und Siegel gelangen, gleichzeitig auf den Gletschern und in der Natur einen größeren Druck ausüben:

„Wir als kleines Unternehmen haben zwar auch das Vakinn Siegel, frequentieren jedoch den Vatnajökull nicht so häufig wie unsere Konkurrenz, sind mit dem Siegel aber auf dieselbe Stufe mit ihnen gestellt. Der Gletscher leidet also unter ihnen mit ihren größeren Gruppen deutlich mehr, als durch uns, wir sind aber ebenfalls mit goldenen Siegel versehen.“ (9)

Dies nimmt wieder Bezug auf die Problematik der Kosten. Ein kleineres Unternehmen habe keine „finanziellen Ressourcen“ (9) und fügte hinzu, dass es:

„...durchaus einen Grund gibt, warum kleine Unternehmen beziehungsweise die meisten von ihnen keine Zertifizierungen haben, auch wenn sie vielleicht viel umweltfreundlicher als große Unternehmen handeln. Hier ist eine Differenzierung sehr schwer. Wenn man anfangen muss für Umweltsiegel Geld zu bezahlen, dann gibt es nur wenige Unternehmen, die zahlen können. Andere können die finanziellen Mittel dafür nicht aufbringen“ (9).

Ein größeres Unternehmen kritisiert eben genau dieses System:

„Kleinere Unternehmen, die eventuell die gleichen Umweltauflagen für sich selbst haben oder eventuell noch strengere als größere Unternehmen wie uns haben, stehen vor dem Problem der Finanzierung. Hierfür fehlt eine staatliche Unterstützung, das System ist hier

zu starr. Auch kann es wahrscheinlich für kleinere Unternehmen schwer sein, die gleichen Umweltauflagen wie große Unternehmen zu haben, hier sollte vielleicht auch noch nach der Unternehmensgröße differenziert werden.“ (7)

7. Conclusio

In dieser Studie lag der Schwerpunkt auf der sozialen Verantwortung im isländischen Tourismus insbesondere bei Gletschertourenanbietern. Die Befragung hat gezeigt, dass das rasante Wachstum der letzten Jahre ein hohes Maß an Infrastruktur und ein gesteigertes Bewusstsein für die bestmögliche Organisation des Tourismus erfordert, damit dieser in Zukunft noch erfolgreicher sein kann. In der Studie wurden neun Gletschertourenanbieter erörtert, die auf ihrer Website irgendeine Art von Umwelt-Nachhaltigkeits- oder Sozialverantwortungspolitik deklariert haben. Sie haben auch eine Erklärung zur Verantwortlichkeit im Tourismus bei Festa unterzeichnet oder haben Zertifizierungen von Qualitätsstandards oder Kennzeichnungen von Qualitätssystemen der Branche. Ziel der Untersuchung war es, Antworten auf die folgenden Forschungsfragen zu erhalten, indem die Unternehmen aufgrund der Entfernung schriftlich gebeten wurden einen Fragebogen auszufüllen und damit anzugeben, welchen Stellenwert CSR in ihrem Unternehmen hat:

Inwiefern spielt CSR im Hinblick auf einen nachhaltigen Tourismus in den Geschäftsmodellen von isländischen Gletschertouranbietern eine Rolle?

Wie integrieren sie diese Elemente in das Kerngeschäft des Unternehmens?

Welche externen Effekte beeinflussen diese Umsetzung?

Insgesamt konnten alle Unternehmen ihre Aspekte der sozialen Verantwortung gut darstellen, nur in wenigen Fällen fehlte ein genaues Wissen darüber, wie die soziale Verantwortung umgesetzt werden sollte. Die befragten Unternehmen sahen CSR jedoch in erster Linie als Qualität und guten Ruf an, folglich wurde der Begriff von den Unternehmen adaptiert und so definiert, wie es für das jeweilige Unternehmen passend erschien. Im Einklang mit der Forschung ist das Konzept der CSR jedoch verschwommen. Doch auch die Autoren und Autorinnen konnten keine 100%ige Einigung über den Begriff erzielen. (vgl. Sekerka und Stimel 2011: 123; vgl. Carroll und Shabana 2010: 102; vgl. Dahlsrud 2008: 10)

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass viele unterschiedliche Wege beschritten werden, um CSR hervorzuheben. Nur einige der an der Studie beteiligten Unternehmen hatten von Beginn an in ihrem Geschäftsmodell soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit oder Umweltschutz berücksichtigt. Dies ist jedoch nicht verwunderlich, zumal eine Debatte über nachhaltige oder umweltfreundliche Geschäftsmodelle relativ neu ist (vgl. Schaltegger et al. 2016: 7f.) und da der Tourismus in Island eine Branche ist, die in letzter Zeit stetig gewachsen ist (vgl. Ministerium für Wirtschaft und Innovation 2018: 3). Es ist jedoch schwierig genau zu erkennen, wie ein Unternehmen seine Richtlinien zur sozialen Verantwortung tatsächlich umsetzt.

Einige Unternehmen, die schon viele Jahre lang in dieser Branche tätig sind, zeigten jedoch, dass sie immer noch auf die gleiche Art und Weise wie zuvor arbeiten und CSR als eine Art Nebenprojekt oder Wohltätigkeitsprojekt betrachten. Dies wurde deutlich, als der Punkt „Kosten für soziales Handeln“ angesprochen wurde und ob diese „Projekte“ auch im Falle eines Abschwunges fortgesetzt werden würden. Ein solches Geschäftsmodell würde daher als schwaches nachhaltiges Modell eingestuft werden, da nur ein Teil des Geschäftsmodelles eine soziale Verantwortung hervorhebt und durchsetzt. (Roome 2012a) Die Ergebnisse der Befragung bestätigen die Aussagen von Grayson und Hodges, dass die soziale Verantwortung oft nicht in das Geschäftsmodell integriert ist, sondern als Art Appendix angebracht ist. Bei größeren Unternehmen bestand der Hauptanreiz darin, Qualitäts- und Umweltzertifizierungen, Standards und Qualitätssysteme als Instrumente für die soziale Verantwortung zu verwenden. Der Anreiz bestand hauptsächlich darin, dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Es wurde jedoch nicht angegeben, ob ein Geschäftsmodell eines Unternehmens auf dieser Grundlage entworfen wurde oder ob andere Impulse dahintersteckten, ein verantwortungsvolles Tourismusunternehmen zu sein, außer sich erfolgreich auf dem Markt durchzusetzen. Die Ergebnisse der Befragung zeigten auch, dass größere Unternehmen es für wichtig erachten Standards, Zertifizierungen sowie internationale oder isländische Qualitätssiegel zu verwenden, um CSR umzusetzen und somit die dementsprechende Sicherheit und Qualität verbessern. Es zeigte sich, dass vor allem größere Unternehmen sich verpflichtet fühlen, ein solches System einzuführen, um ihr Leistungen zu messen, ihre Arbeit zu erleichtern und somit Anreize für eine gute Leistung

zu schaffen. Diese Ergebnisse stimmen mit den Ergebnissen der Forschung zur Messung der sozialen Verantwortung überein. Große Unternehmen werden zunehmend aufgefordert, ihre soziale Verantwortung unter Beweis zu stellen, und dies auch in ihren Jahresberichten darzustellen. (vgl. Chandler und Werther 2014: 83ff.; vgl. Alpingi 2016)

Die Ergebnisse zeigen auch, dass es kleineren Unternehmen schwerfiel nachzuweisen, dass sie wirklich daran interessiert waren, den Tourismus so nachhaltig wie möglich zu gestalten. Die Gründe wurden hauptsächlich darin gesehen, dass sie nicht über die Ressourcen, das Personal oder die Zeit verfügten, um dies zu demonstrieren. Die Ergebnisse stimmen mit der Meinung Jenkins` überein, dass kleinere Unternehmen andere Methoden anwenden müssen, um beispielsweise ihren guten Ruf zu demonstrieren. (vgl. Jenkins 2009: 25) Diese Diskussion war unter den befragten Unternehmen sehr verbreitet und ihnen zufolge wird ein guter Ruf im gleichen Atemzug mit sozialer Verantwortung genannt und ein großer Schwerpunkt auf den Aufbau gelegt. Im Einklang mit einer zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung können Reisende ihre objektiven Ansichten über Unternehmen auf einfache Weise über digitale und soziale Medien zum Ausdruck bringen. Daher müssen sich Unternehmen der Aufrechterhaltung einer guten Publizität bewusst sein. (vgl. Hughes 2015: 252)

Es scheint, als ob es kleineren Unternehmen schwerer fällt zu zeigen, dass sie wirklich eine soziale Verantwortung an den Tag legen, vor allem wegen des Mangels an Geldern oder Personal. Diese Ergebnisse stimmen mit der CSR-Forschung in Klein- und Mittleren Unternehmen überein. Der Ansicht nach Perrini, Russo und Tencati sind es vor allem interne Impulse, die kleinere Unternehmen zum Nachdenken über CSR-Aspekte bewegen, während externe Impulse eher größere Unternehmen betreffen. (vgl. Perrini et al. 2007: 295) Dies spiegelt sich in der Auffassung der befragten Unternehmen wider, dass der Anreiz von den Unternehmensführungen kleineren Unternehmen ausgeht, trotz der Schwierigkeit dies nachzuweisen, eine gute, soziale Leistung zu erbringen. Es ist klar, dass neue Wege gefunden werden müssen um auf Klein- und Mittlere Unternehmen zuzugehen, damit sie den Anstoß finden, weiterhin gute Leistungen zum Wohl der Gesellschaft und der Umwelt zu leisten. (vgl. Jenkins 2009: 25)

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Hauptanreize der teilnehmenden Unternehmen unabhängig von ihrer Größe oder einem kollektiven Willen zum Schutz des Rufes und der Qualität des Tourismus in Island stammen. Die meisten Befragten waren sich jedoch einig, dass das Umfeld, in dem der isländische Tourismus tätig ist, Tourismusunternehmen nicht ermutigen, da die Preise hoch sind und die Touristen und Touristinnen ihr Konsumverhalten dementsprechend anpassen. Der Wettbewerb ist hoch, die Beschränkungen für Neugründungen in der Tourismusbranche sind niedrig und die Arbeitskosten teuer. Es ist daher schwierig mit den Unternehmen zu konkurrieren, die nicht auf das Ansehen der Tourismusbranche in Island achten und nicht eine ähnliche Investition in eine soziale Verantwortung tätigen. Die befragten Anbieter sagten auch, dass Unternehmen in vielen Fällen behaupten, sozial verantwortlich und umweltfreundlich zu sein, was jedoch nicht der Fall ist.

Die Befragten erwähnten jedoch nichts davon, wie es ihnen gelingen will, verantwortungsbewusste und nachhaltige Touristen und Touristinnen auf ihr Unternehmen aufmerksam zu machen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie die Natur respektieren, sich auf Geschäfte mit einheimischen Personen vor Ort beschränken, auf eine nachhaltige Weise reisen dabei aber nicht ihr Konsummuster in ihrer Heimat zu ändern. (vgl. Dolnicar 2010: 717) Der Grund dafür ist wahrscheinlich, wie die Befragten antworteten, dass Reisende meist ihre Reise über Vermittlungen buchen, die nichts darüber aussagen, ob Unternehmen auf mehr Verantwortung aus sind oder nicht. Die Arbeit, die die befragten Unternehmen als ein verantwortungsbewusstes Unternehmen in die Vermarktung gesteckt haben, geht damit verloren, wie bei der Befragung festgestellt wurde. Stattdessen wird nach Meinung der Befragten Wert auf gute Bewertungen und einen guten Ruf gelegt.

Die wichtigsten Ergebnisse dieser Befragung stammen aus den Kosten eines sozial verantwortlichen Unternehmens. Es fällt auf, dass die Anbieter größerer Unternehmen es für kostspielig hielten, Standards, Zertifizierungen, Qualitätssiegel und einen Vollzeit Umwelt- und/oder Qualitätsbeauftragten oder –beauftragte zu haben. Es wurde jedoch auch festgestellt, dass diese Kosten wieder eingespielt werden können. Andere Anbieter waren jedoch der Ansicht, dass die Kosten nicht hoch wären, wenn diese Faktoren von

Anfang an berücksichtigt werden würden und es wird davon ausgegangen, dass die Einnahmen den Kosten des Geschäftsmodelles entsprechen. Auch waren sich die befragten Unternehmen in dem Punkt einig, dass es bereits für die Reisenden sehr kostenintensiv ist, Island zu bereisen und sie daher mit größerer Wahrscheinlichkeit die billigste Option wählen würden, als ein verantwortungsbewusstes Unternehmen, wenn es teurer wäre. Wenn hier jedoch kein Preisunterschied vorliegen würde sind die Anbieter der Ansicht, dass Touristen und Touristinnen lieber das verantwortungsbewusste Unternehmen wählen würden. Dies zeigt, dass die Unternehmen, die von Anfang an verantwortungsvolle Geschäftspraktiken in ihren Geschäftsmodellen integriert haben, keine zusätzlichen Kosten verursachen. Infolgedessen können sie wettbewerbsfähige Preise anbieten und mit größerer Wahrscheinlichkeit führen ihr Ruf, ihre Qualität, ihr Preis und ihre erhöhte soziale Verantwortung dazu, dass die Wahl der Touristen und Touristinnen auf sie fällt.

In Anbetracht der jüngsten Entwicklungen wurde wenig im Bereich der sozialen Verantwortung des isländischen Tourismus geforscht. Der praktische Beitrag dieser Befragung besteht darin zu zeigen wie wichtig es ist, die Geschäftspraktiken der Gletschertourenanbieter und ihre Schwerpunkte in Bezug auf CSR sorgfältig zu berücksichtigen. Tourismusunternehmen sind in erster Linie Unternehmen und es ist wichtig zu prüfen, wie in Zusammenarbeit mit der Regierung und den Tourismusorganisationen ein gemeinsamer Mehrwert für alle Wirtschaftsakteure, die natürlichen Ressourcen Islands, die Wirtschaft und die Gesellschaft geschaffen werden kann. Es wäre interessant zu dieser Thematik eine fortlaufende Studie zu erstellen, wie sich das Thema der sozialen Verantwortung bei Islands Tourismusanbietern ändern wird.

Befragtes Unternehmen	Unternehmensgröße Unter 10 11 bis 24 Über 25	Wichtigste CSR Aspekte des Unternehmens	Hindernisse	Ist ein verantwortungsbewusstes Unternehmen mit hohen Kosten verbunden?	CSR in Geschäftsmodell integriert?
1	11 bis 24	Umweltschutz, respektvoller Umgang mit dem Gletscher während der Touren, Mülltrennung, Schutz und Pflege der beliebten Naturattraktionen	Hohe Kostenbelastung, keine staatliche Unterstützung	Ja	Nein
2	Unter 10	Mitarbeiter aus der Gemeinde, qualitative und sichere Ausrüstung, Pflege der isländischen Kultur, Förderung von Qualität und Professionalität des Tourismus	Schwieriges Wettbewerbsumfeld, als kleines Unternehmen CSR schwierig zu demonstrieren	Ja	Ja, der Anreiz kommt von der Unternehmensführung
3	Über 25	Erfolge messen, neue und sichere Ausrüstung, Modell für andere Unternehmen entworfen	Keinerlei Probleme	Nein	Teilweise liegt der Fokus auf Qualitätssicherung und Umweltfragen, die im Unternehmen umgesetzt werden
4	Über 25	Mitarbeiter aus der Gemeinde, lokale Unternehmen durch Einkäufe unterstützen, Reduzierung von Umweltverschmutzung, Umweltzertifizierungen (national und international), Vollzeitbeschäftigte für CSR, CSR Werte sollen nach außen sichtbar gemacht werden	Internationale Standards gelten in Island nicht immer, als zu Beginn kleines Unternehmen Schwierigkeiten in der Umsetzung (CSR war noch nicht integriert)	Nein, wenn CSR von Anfang an integriert wird	Ja, wir denken seit der Unternehmensgründung an einen nachhaltigen Tourismus
5	11 bis 24	Nutzen ein nachhaltiges Geschäftsmodell aus dem Ausland, Kauf von biologischen Produkten für die Kantine,	Fehlende Ausbildung für Mitarbeiter auf dem Gebiet, Problematik mit illegal	Nein, wenn CSR von Anfang an integriert wird. Höhere Anschaffungskosten, dafür langlebiger	Ja, das Modell basiert auf CSR und Nachhaltigkeit

		Einstellung von lokalen und umweltbewussten Mitarbeitern, Mülltrennung, Upcycling	angestelltem Personal		
6	11 bis 24	Qualitative und sichere Ausrüstung, Mitarbeiter engagieren sich ehrenamtlich bei z.B. Müllsammelaktionen, internationale Umweltzertifizierungen, Mülltrennung, Kenntnisse in der Umsetzung von CSR	Wechselkurs der Krone veränderte das Reiseverhalten der Touristen, Island stößt deshalb an Toleranzgrenzen	Ja, Kosten für Mitarbeiter, Zertifizierungen und das Anbieten von Qualitätsprodukten	Ja zum größten Teil
7	Über 25	ISO-Umwelt- und Qualitätsstandards, neue Ausrüstung, Mülltrennung, Unterstützung karitativer Einrichtungen	Wechselkurs der Krone, Reisende sind mit CSR nicht vertraut	Ja, aber die Kosten können wieder eingenommen werden. Für größere Unternehmen ist dies jedoch wahrscheinlich leichter als für kleinere.	Ja, durch die Einführung der ISO-Standards und deren Überprüfung
8	11 bis 24	Vakinn Umweltsiegel und internationale Zertifikate, Schulungen für das Personal hinsichtlich einer Umweltverantwortung, Mülltrennung	Unsicherheiten der Wirtschaft, passendes Personal finden	Ja, Zeit und Kosten, um Siegel und Zertifikate zu erhalten	Befolgt zum Teil das Framework von Vakinn und anderen Qualitätssystemen
9	Unter 10	CO2 Ausgleich auf privaten Reisen, Schutz der Umwelt, Auswahl umweltfreundlicher Partner, hohes Maß an Sicherheitsinformationen für Reisende	Wenige Reisende wählen eine umweltfreundliche Option (außer der Preis ist gleich hoch wie bei vergleichbaren Anbietern), schwierig CSR als kleines Unternehmen nach außen zu transportieren	Nein, wenn CSR von Anfang an integriert wird. Kostspielig, wenn Gütesiegel und Zertifikate ins Spiel kommen	Ja, von Anfang an in das Geschäftsmodell integriert

Tabelle 2 Übersicht über die befragten Unternehmen und ihre wichtigsten Aussagen bezüglich CSR

Literaturverzeichnis

Adams, Richard; Jeanrenaud, Sally; Bessant, John; Denyer, David; Overy, Patrick (2016): Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. In: *International Journal of Management Reviews* 18 (2), S. 180–205. DOI: 10.1111/ijmr.12068.

Aji, Hendy Mustiko; Sutikno, Bayu (2015): The Extended Consequence of Greenwashing: Perceived Consumer Skepticism. In: *International Journal of Business and Information* 10 (4), S. 433–468. Online verfügbar unter <https://ijbi.org/ijbi/article/view/127/133>, zuletzt geprüft am 07.01.2020.

Albareda, Laura; Lozano, Josep M.; Tencati, Antonio; Midttun, Atle; Perrini, Francesco (2008): The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses. In: *Business Ethics: A European Review* 17 (4), S. 347–363. DOI: 10.1111/j.1467-8608.2008.00539.x.

Alþingi (2016): Novelle des Jahresabschlussgesetzes. Nr. 3/2006. Online verfügbar unter <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2006003.html>, zuletzt geprüft am 07.12.2019.

Arenado Rodríguez, Rocío; García López, Ana; Jiménez Caballero, José L. (2017): Has implementing an ecolabel increased sustainable tourism in Barcelona? In: *turismo*, S. 93. DOI: 10.6018/turismo.40.309631.

Arnarsdóttir, Dagný (2009): „Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja“. Grunnlínurannsókn á CSR umræðu í íslenskum fjölmiðlum. Háskóli Íslands. Online verfügbar unter https://skemman.is/bitstream/1946/10238/1/Grunnlinurannsokn_a_samfelagslegri_abyr_gd_fyrirtækja_i_islenskum_fjolmidlum.pdf, zuletzt geprüft am 07.01.2020.

Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið (2016): Nýjar reglur um heimagistingu – heimilt að leigja út íbúð í allt að 90 daga. Hg. v. Stjórnarráð Íslands. Online verfügbar unter <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2016/12/30/Nyjar-reglur-um-heimagistingu-heimilt-ad-leigja-ut-ibud-i-allt-ad-90-daga/>, zuletzt geprüft am 07.01.2020.

Auger, Pat; Devinney, Timothy M. (2007): Do What Consumers Say Matter? The Misalignment of Preferences with Unconstrained Ethical Intentions. In: *J Bus Ethics* 76 (4), S. 361–383. DOI: 10.1007/s10551-006-9287-y.

Auld, Graeme; Bernstein, Steven F.; Cashore, Benjamin (2009): The new corporate social responsibility. In: The library of corporate responsibilities. Farnham [u.a.]: Ashgate, S. 539–561.

Baden-Fuller, Charles; Morgan, Mary S. (2010): Business Models as Models. In: *Long Range Planning* 43 (2-3), S. 156–171. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.02.005.

Bell, Emma; Bryman, Alan; Harley, Bill (2019): Business research methods. Fifth edition. Oxford: Oxford University Press.

Berns, Maurice; Townend, Andrew; Khayat, Zayna; Balagopal, Balu; Reeves, Martin (2009): The business of sustainability. What it means to managers now. In: *MIT sloan management review* 51 (1), S. 20–26.

Björnsson, Halldór; Sveinbjörnsdóttir, Árný; Daníelsdóttir, Anna; Snorrason, Árni; Sigurðsson, Bjarni; Sveinbjörnsson, Einar et al. (2008): Hnattrænar loftslagsbreytingar og áhrif þeirra á Íslandi. Skýrsla vísindanefndar um loftslagsbreytingar. Online verfugbar unter <https://www.vedur.is/media/loftslag/Skyrsla-loftslagsbreytingar-2018-Vefur-NY.pdf>, zuletzt geprüft am 19.11.2019.

Bláfáninn. Online verfugbar unter <https://landvernd.is/blafaninn/>, zuletzt geprüft am 05.01.2020.

Bloom, J. Dara (2013): Strategies for a sustainable food system: Issues of governance in a corporate-led model of food system localization. The Pennsylvania State University.

Bowen, Howard R. (1953): Social responsibilities of the businessman (Series on Ethics and Economic Life).

Brundtland, Gro Harlem (1987): Our Common Future - Call for Action. In: *Envir. Conserv.* 14 (4), S. 291–294. DOI: 10.1017/S0376892900016805.

Buckley, Ralf; Pegas, Fernanda: Tourism and CSR. In: The Routledge Handbook of Tourism and the Environment, S. 521–530.

Cambridge Dictionary. Online verfügbar unter <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/greenwashing>, zuletzt geprüft am 22.01.2020.

Capacent: Samfé-lags-á-byrgð fyrir-tækja. Online verfügbar unter <https://capacent.com/is/radgjof/stefnumotun-og-stjornun/samfelagsabyrgd-fyrirtaekja/>, zuletzt geprüft am 12.01.2020.

Carroll, Archie B. (2016): Carroll's pyramid of CSR: taking another look. In: *Int J Corporate Soc Responsibility* 1 (1). DOI: 10.1186/s40991-016-0004-6.

Carroll, Archie B.; Shabana, Kareem M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. In: *International Journal of Management Reviews* 12 (1), S. 85–105. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.

Central Intelligence Agency (1973): Iceland. 4-73. Washington. Online verfügbar unter <https://www.loc.gov/item/75693745/>, zuletzt geprüft am 15.12.2019.

Chandler, David (2017): Strategic corporate social responsibility. Sustainable value creation. 4 edition. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washigton DC, Melbourne: SAGE.

Chandler, David; Werther, William B. (2014): Strategic corporate social responsibility. Stakeholders, globalization, and sustainable value creation. Third edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE.

Chen, Danfang; Schudeleit, Timo; Posselt, Gerrit; Thiede, Sebastian (2013): A State-of-the-art Review and Evaluation of Tools for Factory Sustainability Assessment. In: *Procedia CIRP* 9, S. 85–90. DOI: 10.1016/j.procir.2013.06.173.

Clark, Gordon L.; Feiner, Andreas; Viehs, Michael (2014): From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. In: *SSRN Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.2508281.

Crane, Andrew; Matten, Dirk; Spence, Laura J. (Hg.) (2014): Corporate social responsibility. Readings and cases in a global context. 2. ed. London: Routledge.

CSR Europe: Festa. Online verfügbar unter <https://www.csreurope.org/festa>, zuletzt geprüft am 23.12.2019.

Dahl, Richard (2010): Greenwashing: Do You Know What You're Buying? In: *Environmental Health Perspectives* 118, 246-252.

Dahl, Robert Alan (1999): The shifting boundaries of democratic governments. In: *Social Research* 66, S. 915–931.

Dahlsrud, Alexander (2008): How corporate social responsibility is defined. An analysis of 37 definitions. In: *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt* 15 (1), S. 1–13. DOI: 10.1002/csr.132.

Daníelsson, Jón; Zoega, Gylfi (2009): Hagkerfi bíður skipbrot. Online verfügbar unter <https://www.mbl.is/media/37/1237.pdf>, zuletzt geprüft am 11.12.2019.

Davis, K. (1973): The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. In: *Academy of Management Journal* 16 (2), S. 312–322. DOI: 10.2307/255331.

Demil, Benoît; Lecocq, Xavier (2010): Business Model Evolution. In Search of Dynamic Consistency. In: *Long Range Planning* 43 (2-3), S. 227–246. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.02.004.

Dolnicar, Sara (2010): Identifying tourists with smaller environmental footprints. In: *Journal of Sustainable Tourism* 18 (6), S. 717–734. DOI: 10.1080/09669581003668516.

Eiríksdóttir, Katla; Heimisdóttir, Steinþóra Sif (2018): „Jöklarnir verða ekki hér að eilífu”. Samfélagsábyrgð fyrirtækja í takt við ábyrga ferðamennsku. Háskóli Íslands, Reykjavík. Online verfügbar unter <https://skemman.is/bitstream/1946/30502/1/„Jöklarnir%20verða%20ekki%20hér%20að%20eilífu”.%20Samfélagsábyrgð%20fyrirtækja%20í%20takt%20við%20ábyrga%20ferðamennsku.pdf>, zuletzt geprüft am 07.01.2020.

Europäische Kommission (2017): 60 Gründe für die EU. Warum wir die EU nach wie vor brauchen. Online verfügbar unter

https://ec.europa.eu/germany/sites/germany/files/60gruende_a4_web_fr9.pdf, zuletzt geprüft am 09.12.2019.

Falck, Oliver; Heblich, Stephan (2007): Corporate social responsibility: Doing well by doing good. In: *Business Horizons* 50 (3), S. 247–254. DOI: 10.1016/j.bushor.2006.12.002.

Félag Sameinuðu þjóðanna: Global Compact. Online verfügbar unter <https://www.un.is/stadreyndir/global-compact/>, zuletzt geprüft am 26.11.2019.

Ferðamálastofa (2018): Stórsókn í uppbyggingu innviða á ferðamannastöðum með áherslu á friðlýst svæði og fjölgun áfangastaða. Online verfügbar unter <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=a96f0d80-2dcd-11e8-9427-005056bc4d74>, zuletzt geprüft am 18.12.2019.

Festa: Ábyrg ferða-þjón-usta. Online verfügbar unter <https://samfelagsabyrgd.is/abyrg-ferdathjonusta/>, zuletzt geprüft am 15.12.2019.

Freeman, R. Edward (1984): Strategic management. A stakeholder approach. [Nachdr.]. Boston, Mass.: Pitman (Pitman series in business and public policy).

Frey, Nicole; George, Richard (2010): Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behaviour in the Cape Town tourism industry. In: *Tourism Management* 31 (5), S. 621–628. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.06.017.

Friedman, Milton (2009): The social responsibility of business is to increase its profits. In: The library of corporate responsibilities : New York times magazine ; 33 (1970), pp. 122 - 126. Farnham [u.a.]: Ashgate, S. 31–35.

Fuller, Ted (2003): Small business futures in society. In: *Futures* 35 (4), S. 297–304. DOI: 10.1016/S0016-3287(02)00082-4.

Garriga, Elisabet; Melé, Domènec (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. In: *J Bus Ethics* 53 (1/2), S. 51–71. DOI: 10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34.

Gephart, Robert P. (2004): Qualitative Research and the Academy of Management Journal. In: *AMJ* 47 (4), S. 454–462. DOI: 10.5465/AMJ.2004.14438580.

Gerloff, Edwin A. (1985): Organizational theory and design. A strategic approach for management. New York: McGraw-Hill (McGraw-Hill series in management).

Global Reporting Initiative (2015): Sustainability and reporting trends in 2025. Preparing for the Future. Online verfügbar unter <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Sustainability-and-Reporting-Trends-in-2025-1.pdf>, zuletzt geprüft am 28.11.2019.

Gordon, Clark; Feiner, Andreas; Viehs, Michael (2015): From the stockholder to the stakeholder. How sustainability can drive financial outperformance. Online verfügbar unter https://arabesque.com/research/From_the_stockholder_to_the_stakeholder_web.pdf, zuletzt geprüft am 22.11.2019.

Grayson, David; Hodges, Adrian (2004): Corporate social opportunity! 7 steps to make corporate social responsibility work for your business. Sheffield: Greenleaf Pub.

Green Globe. Online verfügbar unter <https://greenglobe.com/>, zuletzt geprüft am 07.01.2020.

Green Key. Online verfügbar unter <https://www.greenkey.global/>, zuletzt geprüft am 07.01.2020.

Grün, Bettina; Knezevic Cvelbar, Ljubica; Dolnicar, Sara (2019): A Sharing-Based Approach to Enticing Tourists to Behave More Environmentally Friendly (58).

Gunnarsdóttir, Agnes Hólm; Ingason, Helgi Þór (2017): Afburðastjórnun. metnaður, menning og mælanleiki. Reykjavík.

Hagspá Landsbankans (2017): Hagvöxtur verulega háður ferðaþjónustu. Online verfügbar unter <https://umraedan.landsbankinn.is/umraedan/efnahagsmal/hagspa-landsbankans-2017-2020/innflutningur-og-utflutningur/>, zuletzt geprüft am 12.12.2019.

Hammann, Eva-Maria; Habisch, André; Pechlaner, Harald (2009): Values that create value: socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from German companies. In: *Business Ethics: A European Review* 18 (1), S. 37–51. DOI: 10.1111/j.1467-8608.2009.01547.x.

Harrison, Rob; Newholm, Terry; Shaw, Deirdre (Hg.) (2005): The ethical consumer. Los Angeles: SAGE.

Hilmarsson, Eiríkur (2011): Máttur viðskiptalíkana. Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands. Online verfügbar unter https://skemman.is/bitstream/1946/8631/1/29.Mattur_vidskiptalikana_Eirikur.pdf, zuletzt geprüft am 14.11.2019.

Hoffman, Andrew J. (2000): Competitive environmental strategy. A guide to the changing business landscape.

Howard, Jennifer; Nash, Jennifer; Ehrenfeld, John (1999): Industry codes as agents of change: responsible care adoption by US chemical companies. In: *Business Strategy and the Environment* 8 (5), S. 281–295. DOI: 10.1002/(SICI)1099-0836(199909/10)8:5<281::AID-BSE213>3.0.CO;2-#.

Hughes, Michael (2015): The practice of sustainable tourism. Resolving the paradox (Contemporary geographies of leisure, tourism and mobility).

Hunter, Colin (1997): Sustainable tourism as an adaptive paradigm. In: *Annals of Tourism Research* 24 (4), S. 850–867. DOI: 10.1016/S0160-7383(97)00036-4.

IcelandSIF. Online verfügbar unter <https://www.icelandsif.is/>, zuletzt geprüft am 07.01.2020.

Inoue, Yuhei; Lee, Seoki (2011): Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. In: *Tourism Management* 32 (4), S. 790–804. DOI: 10.1016/j.tourman.2010.06.019.

Íslandsbanki (2019): Íslensk ferðapjónusta. Online verfügbar unter https://cdn.islandsbanki.is/image/upload/v1/documents/islensk_ferdathjonusta_skyrsla.pdf, zuletzt geprüft am 07.11.2019.

- Jansen, Marion (2013): Aid for trade and value chains in tourism. Geneva: WTO.
- Jarvis, Nigel; Weeden, Clare; Simcock, Natasha (2010): The Benefits and Challenges of Sustainable Tourism Certification: A Case Study of the Green Tourism Business Scheme in the West of England. In: *Journal of Hospitality and Tourism Management* 17 (1), S. 83–93. DOI: 10.1375/jhtm.17.1.83.
- Jenkins, Heledd (2009): A ‘business opportunity’ model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. In: *Business Ethics: A European Review* 18 (1), S. 21–36. DOI: 10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x.
- Jóhannesson, Guðni Th. (2013): „Ég vissi ekkert, ég gat ekkert.“. Bankahrúnið á Íslandi og vægi valdhafa í þungum straumi sögunnar. In: *Ráðstefnurit*. Online verfugbar unter <https://skemman.is/handle/1946/15703>.
- Jónsdóttir, Lára; Kjartansdóttir, Geirprúður María (2015): Álit, upplifun og framtíðarsýn ráðgjafa á hvata íslenskra fyrirtækja til aðgerða á sviði samfélagsábyrgðar og umhverfismála. Online verfugbar unter [https://skemman.is/bitstream/1946/23152/1/Loka%
c3%batg%c3%a1fa_VID_Geir%c3%ber%c3%ba%c3%b0ur_L%c3%a1ra.pdf](https://skemman.is/bitstream/1946/23152/1/Loka%c3%batg%c3%a1fa_VID_Geir%c3%ber%c3%ba%c3%b0ur_L%c3%a1ra.pdf), zuletzt geprüft am 15.01.2020.
- Karlsdóttir, Steinunn (2016): Sjálfbær og vistvænn rekstur. Þekking og viðhorf viðskipta- og hagfræðinga. Háskóla Íslands. Online verfugbar unter https://skemman.is/bitstream/1946/24494/1/Steinunn_Karlsdottir_meistararitgerd_lokas_kjal.pdf, zuletzt geprüft am 07.01.2020.
- King, A. A.; Lenox, M. J. (2000): Industry Self-Regulation without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program. In: *Academy of Management Journal* 43 (4), S. 698–716. DOI: 10.2307/1556362.
- Knox, Simon; Maklan, Stan (2004): Corporate Social Responsibility. In: *European Management Journal* 22 (5), S. 508–516. DOI: 10.1016/j.emj.2004.09.009.
- Kolviður: Fyrirtæki sem hafa bundið kolefni í samstarfi við Kolvið. Online verfugbar unter <https://kolvidur.is/fyrirtaeki/>, zuletzt geprüft am 11.01.2020.

KPMG (2015): Framtíð ferðapjónustunnar á Íslandi árið 2030, zulezt geprüft am 14.11.2019.

Larrán Jorge, Manuel; Herrera Madueño, Jesús; Lechuga Sancho, María Paula; Martínez-Martínez, Domingo (2016): Development of corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises and its nexus with quality management. In: *Cogent Business & Management* 3 (1), S. 164. DOI: 10.1080/23311975.2016.1228569.

Lee, Min-Dong Paul (2008): A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. In: *Int J Management Reviews* 10 (1), S. 53–73. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x.

Lozano, Rodrigo (2015): A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. In: *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt* 22 (1), S. 32–44. DOI: 10.1002/csr.1325.

Lund-Thomsen, Peter; Lindgreen, Adam (2014): Corporate Social Responsibility in Global Value Chains: Where Are We Now and Where Are We Going? In: *J Bus Ethics* 123 (1), S. 11–22. DOI: 10.1007/s10551-013-1796-x.

Lynch, Richard (2003): Corporate strategy. 3rd ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Magretta, Joan (2002): Why Business Models Matter. In: *Harvard business review : HBR*. Online verfügbar unter http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf, zulezt geprüft am 22.11.2019.

Massa, Lorenzo; Tucci, Christopher L.; Afuah, Allan (2017): A Critical Assessment of Business Model Research. In: *ANNALS* 11 (1), S. 73–104. DOI: 10.5465/annals.2014.0072.

McGrath, Rita Gunther (2010): Business Models: A Discovery Driven Approach. In: *Long Range Planning* 43 (2-3), S. 247–261. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.005.

McKinsey Scandinavia (2012): Charting a Growth Path for Iceland. Online verfügbar unter <https://www.stjornarradid.is/media/forsaetisraduneyti->

media/media/Skyrslur/charting-a-growth-path-for-iceland-2012.pdf, zuletzt geprüft am 06.11.2019.

Merriam, Sharan B.; Tisdell, Elizabeth J. (2016): Qualitative research. A guide to design and implementation. Fourth edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ministerium für Wirtschaft und Innovation (2018): Skýrsla. ferðamála-, iðnaðar-, og nýsköpunarráðherra um þolmörk ferðamennsku. Online verfügbar unter <https://www.althingi.is/altext/pdf/148/s/0717.pdf>, zuletzt geprüft am 07.11.2019.

Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: *The Academy of Management Review* 22 (4), S. 853. DOI: 10.2307/259247.

Mol, Arthur P.J. (2015): Transparency and value chain sustainability. In: *Journal of Cleaner Production* 107, S. 154–161. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.012.

Moldan, Bedřich; Janoušková, Svatava; Hák, Tomáš (2012): How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. In: *Ecological Indicators* 17, S. 4–13. DOI: 10.1016/j.ecolind.2011.04.033.

Nickerson, Norma Polovitz; Jorgenson, Jake; Boley, B. Bynum (2016): Are sustainable tourists a higher spending market? In: *Tourism Management* 54, S. 170–177. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.11.009.

Nidumolu, Ram; Prahalad, C. K.; Rangaswami, M. R. (2013): Why sustainability is now the key driver of innovation. In: *IEEE Eng. Manag. Rev.* 41 (2), S. 30–37. DOI: 10.1109/emr.2013.6601104.

Nidumolu, Ram; Prahalad, Coimbatore K.; Rangaswami, M. R. (2009): In fünf Schritten zum nachhaltigen Unternehmen. In: *Harvard-Business-Manager : das Wissen der Besten* 31 (12), S. 50–61.

Norman, Wayne; MacDonald, Chris (2007): Getting to the bottom of "triple bottom line". In: *Corporate social responsibility*, S. 173–190.

OECD (2012): OECD Environmental Outlook to 2050. The Consequences of Inaction. Paris: OECD Publishing (OECD environmental outlook). Online verfügbar unter <https://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/49846090.pdf>, zuletzt geprüft am 05.01.2020.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New York, NY: John Wiley & Sons.

Paroutis, Sotirios; Heracleous, Loizos; Angwin, Duncan (2016): Practicing strategy. Text and cases. 2nd edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE.

Perrini, Francesco; Russo, Angeloantonio; Tencati, Antonio (2007): CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. In: *J Bus Ethics* 74 (3), S. 285–300. DOI: 10.1007/s10551-006-9235-x.

Porter, Michael E. (1998): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors ; with a new introduction. New York, NY: Free Press.

Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2011): Creating shared value. In: *Harvard business review* : HBR 89 (1/2), S. 62–77.

Porter, Michael E.; van der Linde, Claas (1995): Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. In: *Journal of Economic Perspectives* 9 (4), S. 97–118. DOI: 10.1257/jep.9.4.97.

Rangan, Kasturi; Chase, Lisa; Karim, Sohel (2015): The truth about CSR. In: *Harvard business review* : HBR 93 (1/2), S. 40–49.

Roome, Nigel (2012b): Looking back, thinking forward: Distinguishing between weak and strong sustainability. In: Pratima Bansal und Andrew J. Hoffman (Hg.): The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment. Oxford: Oxford University Press.

Rúv (18.08.2019): Las upp dánarvottorð Oks. Online verfügbar unter <https://www.ruv.is/frett/las-upp-danarvottord-oks>, zuletzt geprüft am 20.01.2020.

Samtök ferðapjónustunnar. Online verfugbar unter <https://www.saf.is/2018/03/22/alyktun-adalfundar-saf-2018/>, zuletzt geprüft am 07.01.2020.

Savitz, Andrew W. (2006): The triple bottom line : how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success-and how you can too. Unter Mitarbeit von Karl Weber. 1st ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schaltegger, Stefan; Freund, Florian Lüdeke; Hansen, Erik G. (2012): Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. In: *IJISD* 6 (2), S. 95. DOI: 10.1504/IJISD.2012.046944.

Schaltegger, Stefan; Hansen, Erik G.; Lüdeke-Freund, Florian (2016): Business Models for Sustainability. In: *Organization & Environment* 29 (1), S. 3–10. DOI: 10.1177/1086026615599806.

Schaltegger, Stefan; Synnestvedt, Terje (2002): The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. In: *Journal of Environmental Management* 65 (4), S. 339–346. DOI: 10.1006/jema.2002.0555.

Sekerka, Leslie E.; Stimel, Derek (2011): How durable is sustainable enterprise? Ecological sustainability meets the reality of tough economic times. In: *Business Horizons* 54 (2), S. 115–124. DOI: 10.1016/j.bushor.2010.09.006.

Sharpley, R. (2009): Tourism Development and the Environment: Beyond Sustainability?: EARTHSCAN (Tourism, Development and the Environment).

Sigurðsson, Hannes G. (2014): Vægi lítilla og meðalstórra fyrirtækja. Ísland og alþjóðlegur samanburður. Online verfugbar unter <https://www.sa.is/media/1397/vaegi-litilla-og-medalstorra-fyrirtaekja-arid-2013-fin.pdf>, zuletzt geprüft am 06.11.2019.

Sigurjónsdóttir, Hanna; Jakobsson, Ármann; Bjornsdottir, Kristin (2013): Fötlun og menning: Íslandssagan í öðru ljósi.

Spenceley, Anna (Hg.) (2008): Responsible tourism. Critical issues for conservation and development. London: EARTHSCAN.

Staðlaráð Íslands (2015): Nýjar útgáfur! ISO 14001 og ISO 9001. Online verfugbar unter <https://www.stadlar.is/thjonusta/nyjustu-frettir/stadlamal-frettabref-stadlarads/2015/10/nyjar-utgafur!-iso-14001-og-iso-9001.aspx>, zuletzt geprüft am 07.01.2020.

Steingrimsdóttir, Hulda (2006): Translation of Corporate Social Responsibility (CSR). Perceptions of Internationally Experienced Icelandic Managers of practices of CSR in the Icelandic Business Community. Business School of Economics in Gothenburg. Online verfugbar unter <https://skemman.is/bitstream/1946/15812/1/Magisteruppsats0107-CSR%20in%20Iceland-huldasteingrims.pdf>, zuletzt geprüft am 07.01.2020.

Swarbrooke, John (1999): Sustainable tourism management. Wallingford: CABl.

Teece, David J. (2010): Business Models, Business Strategy and Innovation. In: *Long Range Planning* 43 (2-3), S. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.

Thompson, Derek (2013): Airbnb CEO Brian Chesky on Building a Company and Starting a 'Sharing' Revolution. Hg. v. The Atlantic. Online verfugbar unter <https://www.theatlantic.com/business/archive/2013/08/airbnb-ceo-brian-chesky-on-building-a-company-and-starting-a-sharing-revolution/278635/>, zuletzt geprüft am 15.12.2019.

Þórsteinsdóttir, Hanna (2008): Samstarfsverkefni Rauða kross Íslands og Þróunarsamvinnustofnunar Íslands. Rannsókn á árangri samstarfs milli frjálsra félagasamtaka og opinberra stofnana. Háskólinn á Akureyri, Akureyri. Online verfugbar unter <https://skemman.is/bitstream/1946/1611/1/BA%20verkefni%20-%20lokaeintak2.pdf>, zuletzt geprüft am 09.01.2020.

Umhverfisráðuneytið (1992): Ísland: umhverfi og þróun : skýrsla undirbúin vegna Heimsráðstefnu, sameinuðu þjóðanna um umhverfi og þróun. Reykjavík: Skerpla.

Umhverfisráðuneytið (1998): Sjálfbær þróun í íslensku samfélagi - framkvæmdaáætlun til aldamóta. Online verfugbar unter <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok->

frett/1998/07/07/Sjalfbaer-throun-i-islensku-samfelagi-framkv.aaetlun-til-aldamota/,
zuletzt geprüft am 10.12.2019.

Umhverfisráðuneytið (2002): Velferð til framtíðar. Sjálfbær þróun í íslensku samfélagi.
Reykjavík: Umhverfisráðuneytið.

Umhverfisráðuneytið (2010): Velferð til framtíðar. Sjálfbær þróun í íslensku samfélagi
Áherslur 2010–2013. Online verfugbar unter
https://www.stjornarradid.is/media/umhverfisraduneyti-media/media/PDF_skrar/Velferd-til-framtidar-2010-2013.pdf, zuletzt geprüft am 10.12.2019.

Umhverfisstofnun: Umhverfismerkið Svanurinn. Online verfugbar unter
<https://ust.is/graent-samfelag/graenn-lifstill/vottanir-og-adrar-merkingar/areidanleg-umhverfismerki/umhverfismerkid-svanurinn/?>, zuletzt geprüft am 07.01.2020.

United Nations: The Ten Principles of the UN Global Compact. Online verfugbar unter
<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>, zuletzt geprüft am
15.12.2019.

United Nations (2015): About the Sustainable Development Goals. Online verfugbar
unter <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>,
zuletzt geprüft am 28.11.2019.

UNWTO. Online verfugbar unter <https://www.unwto.org/>, zuletzt geprüft am 15.01.2020.

Upward, Antony; Jones, Peter (2016): An Ontology for Strongly Sustainable Business
Models. In: *Organization & Environment* 29 (1), S. 97–123. DOI:
10.1177/1086026615592933.

Vakinn. Online verfugbar unter <https://www.vakinn.is/>, zuletzt geprüft am 22.12.2019.

Visser, Wayne; Kymal, Chad (2015): Integrated Value Creation (IVC). Beyond
Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV). In: *Journal for
International Business Ethics* 8. Online verfugbar unter
http://www.cibe.org.cn/uploadfile/otherfile/JIBE_vol8-n1-2015_v7.pdf#page=29, zuletzt
geprüft am 06.01.2020.

Weiss, Joseph W. (2014): Business Ethics. A Stakeholder and Issues Management Approach. 6. Aufl. San Francisco, US: Berrett-Koehler Publishers.

Welling, Johannes T.; Árnason, Þorvarður; Ólafsdóttir, Rannveig (2015): Glacier tourism: a scoping review. In: *Tourism Geographies* 17 (5), S. 635–662. DOI: 10.1080/14616688.2015.1084529.

Winn, Monika L.; Angell, Linda C. (2000): Towards a Process Model of Corporate Greening. In: *Organization Studies* 21 (6), S. 1119–1147. DOI: 10.1177/0170840600216005.

World Tourism Organization (2017a): UNWTO Annual Report 2016. Online verfügbar unter http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual_report_2016_web_0.pdf, zuletzt geprüft am 06.11.2019.

World Tourism Organization (2017b): UNWTO Tourism Highlights 2017. 2017 Edition. Madrid: UNWTO (UNWTO Tourism Highlights, 2017).

Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research. In: *Journal of Management* 37 (4), S. 1019–1042. DOI: 10.1177/0149206311406265.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Physische Karte Íslands mit der Verortung der erwähnten Gletscher (Central Intelligence Agency 1973)	5
Abbildung 2 Carrolls Pyramide von CSR (Carroll 2016: 5)	12
Abbildung 3 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (United Nations 2015)	28
Abbildung 5 Anzahl der Touristen und Touristinnen, die über den Luftweg nach Island kommen, im Verlauf von 2002 bis 2019; eigene Bearbeitung aufgrund der Datengrundlage von Ferðamálastofa	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Theoretische Trends in der CSR Überlegung (Lee 2008: 58)	10
Tabelle 2 Übersicht über die befragten Unternehmen und ihre wichtigsten Aussagen .	84