

**Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg**

**Fakultät Life Sciences**

**Studiengang Ökötrophologie**

**Corporate Social Responsibility in der Systemgastronomie**

**Bachelorarbeit**

**Tag der Abgabe:**

06.01.2014

**Vorgelegt von:**

Daniel Wolf

**Betreuender Prüfer:**

Prof. Dr. Christoph Wegmann

**Zweiter Prüfer:**

Dipl. Ing. Bernd Wulf

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Problemstellung.....	2
1.2	Vorgehen.....	2
1.3	Zielsetzung.....	3
2	Corporate Social Responsibility .....	4
2.1	Grundlagen der CSR-Betrachtung .....	4
2.2	CSR und Nachhaltigkeit .....	5
2.3	Triple-Bottom-Line – Nachhaltigkeit als Mehrwert.....	6
2.4	CSR-Definition der Europäischen Kommission.....	7
2.5	Abgrenzung von verwandten Begriffen.....	7
2.5.1	Corporate Citizenship.....	8
2.5.2	Social Responsibility.....	8
2.5.3	Corporate Governance.....	9
2.5.4	Corporate Sustainability.....	9
2.6	Schwierigkeiten in der Definition.....	9
2.7	Unternehmerische Motivation für CSR.....	11
3	Kommunikation von CSR .....	11
3.1	Der Stakeholder-Ansatz.....	11
3.2	Fehlerhafte CSR-Kommunikation führt zu Greenwashing.....	13
4	Instrumente zur Steuerung und Regulierung von CSR .....	14
4.1	Standards, Leitsätze und Empfehlungen.....	14
4.1.1	ILO-Kernarbeitsnormen.....	14
4.1.2	OECD Leitsätze.....	15
4.1.3	UN Global Compact.....	16
4.1.4	ISO 26000 Social Responsibility.....	17
5	CSR-Berichterstattung durch Nachhaltigkeitsbericht .....	18
5.1	Global Reporting Initiative.....	19
6	Systemgastronomie .....	20
6.1	Definition .....	20
6.2	Abgrenzung durch Bewirtungskonzepte.....	21
6.3	Schwierigkeiten in der statistischen Erfassung.....	22
6.4	CSR als Herausforderung .....	22
7	Analyse der CSR-Kommunikation .....	24
7.1	CSR-Kommunikation im Internet .....	24
7.2	Methodisches Vorgehen.....	25
7.3	CSR-Merkmale im Überblick.....	26
7.3.1	McDonalds.....	27
7.3.2	Burger King.....	29
7.3.3	Subway.....	31
7.3.4	Jim Block .....	33
7.4	Ergebnisse der CSR-Kommunikation.....	34
7.4.1	McDonald's.....	34
7.4.2	Burger King .....	36
7.4.3	Subway .....	37
7.4.4	Jim Block .....	38
8	Diskussion .....	39
	Systemgastronomie in der Praxis – CSR zwischen Versprechen und Realität .....	39
8.1	Burger King, Verhaltenskodizes und CSR.....	39
8.2	Franchising, Systemgastronomie und CSR.....	41

8.3 Fachkräftemangel, Wertschätzung und CSR.....	44
9 Fazit .....	45
9.1 Schlussfolgerung .....	47

## 1 Einleitung

Heutzutage wird von Unternehmen verlangt, dass ihre Geschäftstätigkeiten gesellschaftliche Verantwortung beinhalten. Dabei ist diese Forderung nicht neu. Das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns steht seit dem Mittelalter für verantwortliches Wirtschaften, basierend auf Tugenden und Werten.

Corporate Social Responsibility (CSR) wurde hingegen erstmals in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts im angloamerikanischen Raum wirtschaftswissenschaftlich diskutiert. Als Vater der begrifflichen Definition von CSR gilt der Ökonom Howard Bowen, der 1953 postulierte, dass die Unternehmen in der Verantwortung stehen, sich an den Erwartungen, Zielen und Werten einer Gesellschaft zu orientieren (Bowen, 1953, S. 6, 45).

Bowen im Geiste hat sich die Beschäftigung mit dem CSR-Aspekt kontinuierlich weiterentwickelt. Eine Notwendigkeit dazu besteht.

Durch die weltweite Vernetzung durch das Internet sind Informationen über Geschäftstätigkeiten jederzeit von nahezu jedem abrufbar. Globalisierte Märkte und gesellschaftlicher Wandel stellen eine permanente CSR-Herausforderung für Unternehmen dar, die mit dem primären Ziel der Gewinnmaximierung in Einklang zu bringen sind. Festzustellen ist, dass Unternehmen nicht im luftleeren Raum agieren. Sie sind von Kaufentscheidungen der Konsumenten abhängig (Crouch, 2011, S. 194).

Auch die Medien sind gegenüber Unternehmenspraktiken sensibilisiert und sehen sich als Sprachrohr einer immer kritischer werdenden Gesellschaft. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts findet sich Corporate Social Responsibility als weitverbreitetes Managementkonzept wieder. Die Unternehmen spüren den gesellschaftlichen Wertewandel und binden gesellschaftliche Verantwortung in ihre Geschäftstätigkeiten ein. Ethisches Handeln erhöht die Reputation und wird dadurch zum wirtschaftlichen Erfolgsfaktor, der nicht ignoriert werden darf.

Dennoch kommt es bei genauerer Betrachtung von CSR-Aktivitäten immer wieder zu einem schalen Beigeschmack. Zwischen Nachhaltigkeitsberichten und Verhaltenskodizes, Umgang mit Mitarbeitern oder Umweltschutz entsteht für den

kritischen Betrachter oftmals ein Nexus an Widersprüchen.

### **1.1 Problemstellung**

Systemgastronomische Fast-Food-Restaurants im Fokus von Corporate Social Responsibility zu betrachten, scheint auf dem ersten Blick ein Widerspruch in sich zu sein. Zu ungleich stehen sich die suggerierten Merkmale von Fast-Food im klassischen Sinne – billig, schnell, ungesund, umweltbelastend - und der Nachhaltigkeitscharakter von CSR gegenüber.

Die Fast-Food-Branche hat traditionell eine hohe Preissensibilität. Eine günstige, schnelle Mahlzeit ist das, was Fast-Food ausmacht und zu einem weltweiten Verkaufsschlager emporhob. Im Zusammenhang mit CSR kommt dabei die Frage auf, wie Nachhaltigkeit in eine auf Effizienz getrimmte Dienstleistungsstruktur passt, ohne die charakterisierenden Merkmale von Fast-Food in ihren Grundzügen zu verändern. Folgerichtig lässt sich die Akzeptanz von freiwilliger Nachhaltigkeit und ihre Wertschätzung in dieser Branche bezweifeln, geht man von einer stereotypen Denkweise aus, die in der Fast-Food-Systemgastronomie den manifestierten Werteverfall einer Gesellschaft sieht:

Mit McDonaldisierung wurde ein Begriff geschaffen, der in vergleichender Weise beschreibt, wie das Handeln der Fast-Food-Ketten sinnbildlich für eine sich rationalisierende Gesellschaft steht (Ritzer, 2008, S. 1ff).

### **1.2 Vorgehen**

Um sich der Ambivalenz des Themas „Corporate Social Responsibility in der Systemgastronomie“ zu nähern, sollte dabei eine breite Sichtweise auf das ganzheitlichen Konzept „Corporate Social Responsibility“ angewandt werden.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden daher zunächst die Grundlagen von CSR genauer erläutert und von verwandten Begriffen abgegrenzt. Des Weiteren wird geklärt, welche Motivation hinter der Beschäftigung mit CSR steckt und welche Relevanz Kommunikation in diesem Kontext hat. Standards, Leitsätze und Berichterstattung bilden mit Kapitel 4 und 5 den Abschluss des CSR-Themenkomplexes.

In Kapitel 6 wird Systemgastronomie genauer definiert und im weiteren Verlauf unter Betrachtung branchenspezifischer Herausforderungen der Bogen zu CSR geschlagen. Dabei wird die Relevanz von CSR für die Branche herausgestellt, um im späteren Verlauf der Arbeit Ansatzpunkte für eine Bewertung der CSR-Kommunikation zu erhalten.

Im Anschluss daran findet nach vorangehend erläuteter Methodik eine Analyse der Unternehmenswebpages von McDonald's, Burger King, Subway und Jim Block statt. Dabei werden zunächst einzelne CSR-Merkmale in der Online-Kommunikation im Raster aufgelistet und im Unternehmensvergleich Besonderheiten der Kommunikation herausgestellt. Anschließende Diskussion greift aktuelle CSR-relevante Themen in der Systemgastronomie auf und führt zum Fazit dieser Bachelorarbeit, indem die bisher erarbeiteten Kenntnisse zusammengefasst werden..

### **1.3 Zielsetzung**

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, CSR anhand einer Bestandsaufnahme von Kommunikationsmerkmalen (Schwerpunkt Online-Kommunikation) in einen Kontext mit Systemgastronomie (Fast-Food) zu bringen, dabei Besonderheiten der branchenspezifischen Kommunikation von CSR herauszustellen und diese kritisch zu hinterfragen.

## 2 Corporate Social Responsibility

### 2.1 Grundlagen der CSR-Betrachtung

Als maßgeblicher Architekt und vielzitierte Quelle heutiger CSR-Konzepte gilt Archie Carroll, der 1979 die Grundlage einer CSR-Darstellung lieferte, die später (in überarbeiteter Form) als CSR-Pyramide bekannt wurde.

Carroll beruft sich bei der Ausarbeitung seiner CSR-Darstellung u.a. auf S. Prakash Sethi, der unternehmerisches Verhalten in die soziale Pflicht Gesetze zu beachten (social obligation), gesellschaftliche Verantwortung (social responsibility) und soziales Bewusstsein/soziale Reaktionsfähigkeit (social responsiveness) klassifiziert (Carroll, 1979, S. 498; Sethi, 1975, S. 58-64; Bruton, 2011, S. 38)

Carrolls Darstellung (Abb. 1) unterteilt die gesellschaftliche Gesamtverantwortung in vier Verantwortungsebenen:

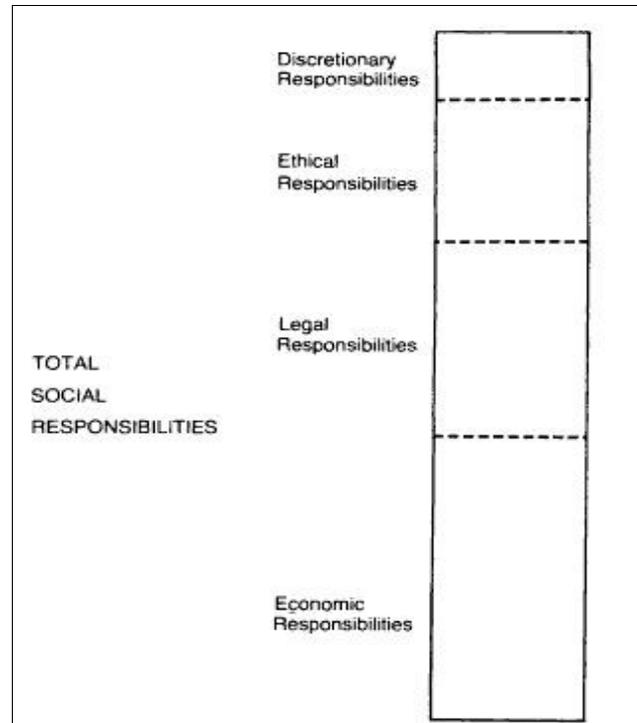


Abbildung 1: Darstellung der Verantwortung nach Carroll

Quelle: Carroll, 1979, S. 499

Die wirtschaftliche (economic responsibilities) und rechtliche (legal responsibilities) Verantwortung stellen die grundlegende Voraussetzung einer wirtschaftlichen Existenz dar, indem sie das ökonomische Primärziel des profitablen Wirtschaftens im gesetzlichen Rahmen in sich vereinen. Die ethische Verantwortung (ethical responsibilities) wird von der Gesellschaft als moralisches Verhalten vorausgesetzt und ist den Grundwerten der Gesellschaft verankert. Die philanthropische Verantwortung (discretionary responsibilities) geht über die Erwartungen der Gesellschaft hinaus und charakterisiert sich durch hohes gesellschaftliches Engagement (Bruton, 2011, S. 39).

## **2.2 CSR und Nachhaltigkeit**

Nachhaltigkeit wurde erstmalig als Prinzip der Forstwirtschaft zu Beginn des 18. Jahrhunderts erwähnt, mit der Kernaussage, dass nur so viel Holz geschlagen werden darf, wie nachwächst (Deutscher Forstwirtschaftsrat e.V., o.J.).

Ein gesellschaftliches Leitbild durch „Nachhaltige Entwicklung“ wurde im Jahr 1987 durch den Brundtland-Bericht geschaffen. Die von der UN eingesetzte Kommission erarbeitete eine bis heute anerkannte Definition:

"Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Lebensqualität der gegenwärtigen Generation sichert und gleichzeitig zukünftigen Generationen die Wahlmöglichkeit zur Gestaltung ihres Lebens erhält" (Bildung für nachhaltige Entwicklung, o.J., Bericht der Brundtland-Kommission 1987)

Kritiker sehen in dieser weitestgehend offenen Definition einen „Selbstbedienungsladen“ für unterschiedliche Interessensgruppen. Eine Operationalisierung des Begriffs Nachhaltigkeit, heute bekannt als „3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit“ (Abb. 2), erfolgte durch die „Enquete-Kommission zum Schutz des Menschen und der Umwelt“ 1998, die Nachhaltigkeit in drei gleich gewichtete Dimensionen (Säulen) unterteilte (Matten, Wagner, 1998, S. 61; Behrens, 2010, S. 28).



Abbildung 2: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

Quelle: Netzwerk Nachhaltigkeit GbR

Im Gegensatz zu CSR handelt es sich bei „Nachhaltigkeit“ um ein abstraktes Grundkonzept ohne konkrete Handlungsanweisungen. (Lotter, Braun, 2011, S.15)

CSR hingegen steht als Verantwortungskonzept im Austausch mit den Stakeholdern eines Unternehmens. Nachhaltigkeit geht in ihrer Betrachtung von Verantwortung über unternehmerisches Handeln hinaus und bezieht sich auf die gesamte Menschheit.

### **2.3 Triple-Bottom-Line – Nachhaltigkeit als Mehrwert**

Der Brite John Elkington präziserte den Begriff Nachhaltigkeit, indem er drei Säulen der Nachhaltigkeit mit dem Finanzbegriff „Bottom-Line“ in Verbindung brachte. Die „Bottom-Line“ beziffert den Profit eines Unternehmens, der unter dem Bruchstrich übrig bleibt. Die Triple-Bottom-Line (TBL) steht somit für den Mehrwert eines Unternehmens unter Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen. Dabei sind die Dimensionen gleichwertig und in möglichst ausgewogener Balance zueinander und ermöglichen nach strenger Auslegung nur in gleichzeitiger Umsetzung nachhaltige Entwicklung (Axmann, 2008, S. 43; Graap, 2001, 211)

Damit konkretisiert die TBL den allgemeinen und relativ abstrakten Begriff Nachhaltigkeit und gibt CSR als Managementkonzept den Grundcharakter, auf dessen Basis Weiterentwicklungen von CSR-Konzepten kontinuierlich stattfinden.

## **2.4 CSR-Definition der Europäischen Kommission**

Den Triple-Bottom-Line-Ansatz als Ausgangslage definierte die Kommission der Europäischen Union (EU) im Jahr 2001 CSR im Grünbuch als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeiten und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“

In dieser Definition heben sich folgende Merkmale als grundlegend hervor:

- CSR als Konzept beruht grundsätzlich auf freiwilliger Basis
- Unternehmen sollen im Rahmen von CSR nicht nur sozial sondern auch ökologisch förderlich handeln
- CSR soll in Unternehmenstätigkeiten fest verankert sein
- im Austausch mit Stakeholdern (intern wie extern) kommuniziert und diese mit einbezogen werden

Dabei ist CSR freiwillig, aber nicht beliebig und geht über rechtliche Anforderungen hinaus. Das nationale CSR-Forum des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales spricht von einer „Verantwortung für das Ganze“ (BMAS, o.J.).

CSR ist im Kerngeschäft des Unternehmens verankert und stellt neben dem wirtschaftlichen Erfolg auch die Lösung gesamtgesellschaftlicher Probleme in den Mittelpunkt des Interesses (Wieland, Heck, 2013, S. 14).

2011 stellte die EU-Kommission eine Weiterentwicklung der CSR-Definition von 2001 vor, in der der Terminus „Freiwilligkeit“ nur sehr selten auftaucht und relativiert wird. Es wird darauf hingewiesen, dass CSR über den rechtlichen Rahmen hinaus geht. Des weiteren werden u.a. Aspekte wie Transparenz durch Offenlegungspflichten und verantwortungsbewusster Konsum in einen CSR-Zusammenhang gebracht (Schneider, 2012, S. 22-23; EU, 2011, S. 5 ff.).

## **2.5 Abgrenzung von verwandten Begriffen**

CSR ist kein alleinstehender Begriff. In der sozial- und

wirtschaftswissenschaftlichen Literatur bilden sich rund um die CSR-Diskussion Ableitungen und Vergleiche zu ähnlich klingenden oder synonym verwendeten Begriffen, die auch im Kontext dieser Arbeit erklärt werden sollten.

### **2.5.1 Corporate Citizenship**

In der Literatur wird Corporate Citizenship (CC) nicht einheitlich definiert.

So wird CC mit Betonung der externen Eigenschaft verantwortlichen Handelns außerhalb der Geschäftstätigkeiten als ein von CSR abzugrenzender Begriff betrachtet oder aber als eine Unterkategorie von CSR (Zimmer, 2006, S.2).

Matten und Crane betrachten CC aus verschiedenen Blickwinkeln, indem sie je nach Sichtweise CC mit CSR gleichsetzen (equivalent view), als unternehmerische Wohltätigkeit abgrenzen (limited view) oder neu definieren (extended view) (Matten, Crane, 2003, S.6ff).

Loew definiert CC in Anlehnung an Mütz als über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehendes Engagement des Unternehmens zur Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens und seiner Standorte. Zu Aktivitäten im Rahmen von CC zählen u.a. Spenden und Sponsoring (Corporate Giving), freiwilliger Mitarbeitereinsatz für gemeinnützige Zwecke (Corporate Volunteering) sowie die Gründung von Stiftungen (Corporate Foundations) (Loew et al, 2004, S.54).

Ausgehend von dieser Definition lässt sich CC durch seinen lokalen Charakter von CSR im engeren Sinne abgrenzen. Vor dem Hintergrund der CSR-Definition durch die EU-Kommission, die ausdrücklich die Einbeziehung aller Stakeholder als tragendes Merkmal anführt, wird in dieser Arbeit CC als Unterkategorie von CSR betrachtet.

### **2.5.2 Social Responsibility**

Social Responsibility (SR) ist die gesellschaftliche Verantwortung einer Organisation für Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf die Gesellschaft. Die ISO-Norm 26000 verwendet den Begriff SR statt CSR, weil sie für alle Organisationsformen anwendbar sein soll und sich nicht ausschließlich auf die

gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen beschränkt (siehe Kapitel 4.1.4)

### **2.5.3 Corporate Governance**

Der Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens wird als Corporate Governance (CG) bezeichnet. CG hat als unternehmerisches Leitbild die Funktion, durch rechtliche und faktische Arrangements für eine faire Wertverteilung unter den Interessensgruppen (Stakeholdern) in Relation zu ihrem Wertschöpfungsbeitrag im Unternehmen zu sorgen (v. Werder, o.J., Springer Gabler Wirtschaftslexikon Online, Stichwort: Corporate Governance)

### **2.5.4 Corporate Sustainability**

Corporate Sustainability (CS) ist die unternehmerische Nachhaltigkeit. Abgrenzen lässt sich CS von CSR durch einen *grundsätzlich* nachhaltigen Charakter. CSR ist ein auf *freiwilliger* Basis beruhendes Konzept. CS versteht sich als Managementkonzept, das alle unternehmerischen Aktivitäten, die der nachhaltigen Entwicklung dienen, in Unternehmensgrundsätze integriert und sie zum Bestandteil der Wertschöpfung macht. Veränderung ist eine Notwendigkeit für Nachhaltigkeitsmanagement. Die von CS eingeforderte Innovation, um nicht nachhaltige Produkte und Prozesse zu Nachhaltigen zu machen, wird in Unternehmen zum Geschäftserfolg, die gesellschaftliche Verantwortung als Kernelement ihrer Geschäftstätigkeit betrachten (Schaltegger, 2012, S. 168ff).

## **2.6 Schwierigkeiten in der Definition**

Es gibt keine einheitliche, allgemein akzeptierte Definition von CSR.

„Zum CSR-Begriff kursieren unzählige Interpretationen, Meinungen und Missverständnisse“ (Schaltegger, 2012, S. 168)

Vor diesen Hintergrund bildet die Definition der EU-Kommission keine Ausnahme, die in ihrer Übersetzung ins Deutsche 2001 ausdrücklich von der „sozialen Verantwortung“ von Unternehmen spricht. Je nach Kontext wird „sozial“ entweder mit sozial oder gesellschaftlich übersetzt. Spricht man von CSR ist allerdings

eindeutig die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen gemeint, die soziale und ökologische Belange in sich vereint (Loew, Rohde, 2013, S. 6).

Je nach Interessenlage, Region oder Kulturkreis unterscheiden sich die Auslegungen von CSR.

So bilden die Grundcharakteristika von CSR zwar ein gleichbleibendes Gerüst, je doch variieren die Gewichtungen der Dimensionen. Eine ausgewogene Balance der drei Säulen soziale/gesellschaftliche Verantwortung, Ökologie und Ökonomie ist je nach Auffassung von CSR nicht immer gegeben. Umweltorganisationen fordern nach ihrem CSR-Verständnis eine größere ökologische Verantwortung von Unternehmen, wohingegen Gewerkschaften die soziale Dimension von CSR im Fokus haben.

there is one and only one social responsibility of business—to use it resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud." (Friedman, 1970)

Nach Milton Friedman liegt die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens im Erwirtschaften von Profiten. Auch diese Aussage kann als eine Auslegung von CSR verstanden werden. Im Sinne von Carrolls CSR-Darstellung (Abb. 1) ist dadurch aber lediglich die gesetzliche Rahmenbedingung (legal responsibilities) und die ökonomische Dimension (economic responsibilities) erfüllt. Die gesellschaftlichen Herausforderungen in Zeiten globaler Märkte lassen ein rein ökonomisches Handeln moralisch nicht mehr zu.

Eine Schwierigkeit im international einheitlichen Umgang mit dem Begriff CSR liegt nicht zuletzt in den unterschiedlichen Gesellschafts- und Wertesystemen. In den USA gilt eine durch den Arbeitgeber bezahlte Krankenversicherung als CSR. In Deutschland ist der Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet seine Beschäftigten zu kranken zu versichern. Dementsprechend unterschiedlich ist der Raum für Freiwilligkeit von CSR im internationalen Vergleich. (Matten, Moon, 2005, S. 200)

## **2.7 Unternehmerische Motivation für CSR**

Die Vielfalt in Definitionsfragen spiegelt sich auch in den Beweggründen für Unternehmen wider, sich mit CSR zu beschäftigen.

Brown et al. (2009) unterscheiden in ihrer Untersuchung externe und interne Faktoren, die Akteure in ihrer Motivation für CSR beeinflussen.

„Our main contention is that the motivations of corporations to engage in social activities can be fully understood only by evaluating the internal and external environments in which firms operate (...)“ (Brown et al, 2009, S. 3)

Externer Faktor für eine Beschäftigung mit CSR ist der Druck durch Anforderungen, Erwartungen und das Verlangen nach Transparenz durch Akteure außerhalb des Unternehmens (z.B. kritische Öffentlichkeit, Medien, NGOs). Neue Kommunikationstechnologien ermöglichen nahezu überall auf der Welt Informationen über Unternehmenspraktiken zu sammeln und zu verbreiten (Brown et al., 2009, S. 3ff.; Vitols, 2011, S. 10-11).

Reputationsverlust und damit einhergehender Umsatzeinbruch können die Folge sein. CSR kann somit als Teil eines Risikomanagements angesehen werden.

Interner Faktor ist der „Business Case“ für die Beschäftigung mit CSR. Beweggrund für CSR ist hierbei Steigerung der ökonomischen Leistungsfähigkeit durch Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (Schreck, 2012, S. 67-68; Vitols, 2011, S. 11).

## **3 Kommunikation von CSR**

### **3.1 Der Stakeholder-Ansatz**

CSR benötigt wertebasierte Unternehmenskommunikation als Basis.

Kommunikation gibt Unternehmen die Möglichkeit Ansprüche wahrzunehmen, zu bewerten und im Austausch mit den Kommunikationspartnern gegenseitigen Nutzen zu schaffen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.

Der Begriff „Stakeholder“ leitet sich von dem englischen Wort „stake“ ab, was mehrere Bedeutungen hat, hier allerdings sinngemäß mit (Beteiligungs-)Interesse übersetzt wird (Bruton, 2011, S.158).

Die Grundlage für die weitverbreitete Verständnis des Stakeholder-Begriffs ist auf Edward Freeman zurückzuführen. Er definiert Stakeholder 1984 wie folgt:

„Any group or individual that can affect or is affected by the achievement of a corporation's purpose“ (Freeman, 2004, S. 229)

Als „Stakeholder“ werden demnach alle Gruppen und Einzelpersonen bezeichnet, die von unternehmerischen Aktivitäten beeinflusst werden oder in ihrem Interesse selbst Einfluss auf Unternehmen ausüben (Zimmer, 2006, S. 4).

Vor diesem Hintergrund geht die Stakeholder-Theorie über die monetäre Bedeutung des Shareholder-Values hinaus. Der ethische Charakter des Stakeholder-Begriffs verbirgt sich hinter der Verpflichtung der Unternehmensführung eine faire Balance zwischen Stake- und Shareholder-Interesse zu schaffen (Roussouw, 2005, S. 32ff).

Der Stakeholder-Ansatz als Management-Theorie ist dabei als Ergänzung zum Shareholder-Modell zu betrachten, in dem unterschiedliche Interessensgruppen in der unternehmerischen Zielsetzung Berücksichtigung finden (Bruton, 2011, S. 158; Zimmer, 2006, S.4).

In einer Bestandsaufnahme der Kommunikationspartner – der Stakeholderanalyse - müssen zunächst die Anspruchsgruppen identifiziert werden, die mit ihrem Interesse Einfluss auf das Unternehmen nehmen. Die Ausrichtung von Unternehmenstätigkeiten erfolgt entlang anschließender Kategorisierung der Stakeholder.

Aufbauend auf Freemans Stakeholder-Theorie wurden über die Jahre

unterschiedliche Modelle der Stakeholder-Priorisierung entwickelt. Clarkson teilt die Stakeholder in zwei Gruppen auf:

Primäre Stakeholder sind von existenzieller Bedeutung für ein Unternehmen. Sie sind die Interessengruppe ohne deren Partizipation das Unternehmen nicht bestehen kann, da sie direkten Einfluss auf die Leistungserstellung haben und das Unternehmen mit dem Markt verbinden. Primäre Stakeholder sind u.a. Mitarbeiter, Geldgeber (Shareholder), Kunden, Lieferanten und der öffentliche Sektor (in Form von gesetzliche Rahmenbedingungen und Infrastruktur) (Clarkson, 1995, S. 106).

In diesem Zusammenhang richtet sich die CSR-Kommunikation auch vorrangig an die primären Stakeholder, zu denen im weiteren Verlauf dieser Bachelorarbeit auch die Franchisenehmer gezählt werden.

Sekundäre Stakeholder sind nicht von existenzieller Bedeutung für das Fortbestehen eines Unternehmens. Zu ihnen gehören u.a. Verbände, NGO's, Gewerkschaften und die Medien (Clarkson, 1995, S. 107).

### **3.2 Fehlerhafte CSR-Kommunikation führt zu Greenwashing**

Bei der Umsetzung von CSR missachten Unternehmen oft Entscheidendes: Ausgehend von Carrolls CSR-Darstellung (Abb. 1) übergehen Unternehmen häufig die ethische Verantwortung auf dem direkten Weg zur Philanthropie (Burton, 2011, S.39).

Dadurch entsteht Unglaubwürdigkeit, weil eine „Unbedenklichkeitslinie“ überschritten wird. CSR muss zum Kerngeschäft passen. Durch den Wegfall der 3. Ebene (ethical responsibilities) wirkt übertriebenes gesellschaftliches Engagement auffällig. Ethische Grundwerte, von der Gesellschaft vorausgesetzt, aber vom Unternehmen lange Zeit vernachlässigt, werden verstärkt kommuniziert. Gesellschaftliches Engagement wird in diesem Fall als PR-Aktion verstanden, um das Image aufzubessern. Es entsteht Misstrauen. Der Begriff „Greenwashing oder Bluewashing“ hat sich für diese PR-Aktionen inzwischen etabliert.

## 4 Instrumente zur Steuerung und Regulierung von CSR

### 4.1 Standards, Leitsätze und Empfehlungen

Da CSR (der aktuellen Definitionen nach) auf freiwilliger Basis geschieht, gibt es keine Kontrollebene, die Mindeststandards über gesetzliche Rahmenbedingungen hinausgehend überprüft und Unternehmen verpflichtet.

Standards, Leitsätze und Empfehlungen haben das Ziel, CSR-Engagement im Unternehmen darzustellen, messbarer und somit vergleichbarer zumachen (Wieland, Heck, 2013, S. 20)

Die EU betont in ihrem Aktionsplan für den Zeitraum 2011 bis 2014 europäische und globale CSR Konzepte besser aufeinander abzustimmen.

Damit künftig weltweit ausgewogenere Bedingungen herrschen, wird die Kommission ihre Zusammenarbeit mit den Mitgliedstaaten, Partnerländern und maßgeblichen internationalen Foren ausbauen und dazu beitragen, dass die international anerkannten Grundsätze und Leitlinien stärkere Beachtung finden und an Kohärenz gewinnen. Dafür ist es auch erforderlich, dass die Unternehmen in der EU erneut Anstrengungen zur Einhaltung dieser Grundsätze und Leitlinien unternehmen.

*Abbildung 3: Auszug aus EU-Strategieplan 2011 bis 2014*

*Quelle: EU-Kommission (2011)*

Zu diesen Konzepten gehören u.a. die internationalen Verhaltensnormen der OECD, die ILO-Kernarbeitsnormen, die Prinzipien des Global Compact und die ISO-Standards. Da international agierende Unternehmen Gegenstand dieser Bachelorarbeit sind, werden im Folgenden globale Verhaltensnormen und Standards genauer erläutert.

#### 4.1.1 ILO-Kernarbeitsnormen

Die internationale Arbeitsorganisation (International Labour Organization, ILO) ist

eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen (UN), die sich die globale Verbesserung von Arbeits- und Lebensbedingungen zum Ziel gesetzt hat. Das Handeln der ILO basiert auf vier Grundprinzipien:

- Verbot der Zwangs- oder Pflichtarbeit
- Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlung
- Abschaffung von Kinderarbeit
- Chancengleichheit und Verbot der Diskriminierung bei der Arbeit

Die Grundprinzipien finden sich in acht Übereinkommen wieder, die als Kernarbeitsnormen konkretisiert sind. Die ILO formuliert mit den Kernarbeitsnormen Mindeststandards für Arbeitsbedingungen, die ein Wertefundament für CSR-Aktivitäten von Unternehmen darstellen (Zimmer, 2006, S. 5).

#### **4.1.2 OECD Leitsätze**

Basierend auf den ILO-Kernarbeitsnormen verabschiedete die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) im Jahr 2000 die grundlegend überarbeiteten OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (Zimmer, 2006, S.7).

Erarbeitet wurden die Leitsätze von den OECD-Mitgliedsstaaten im Dialog mit Unternehmen, Gewerkschaften und der Zivilgesellschaft. Die Leitsätze bilden in Form eines Verhaltenskodex den Handlungsrahmen, der auf eine weltweit verantwortliche Unternehmensführung abzielt (BMAS, 2012)

Dieser Verhaltenskodex beruht auf freiwillig einzuhaltenden Standards für eine sozial verantwortliche Unternehmensführung in den Bereichen Menschenrechte, Korruption, Steuern, Umgang mit Arbeitnehmern, Verbraucherschutz, Umweltschutz und die Offenlegung von Informationen. (Loew et al, 2004, S. 115)

Eine Besonderheit der OECD-Leitsätze ist das Beschwerdeverfahren. Mit Unterzeichnung der Leitsätze verpflichtet sich jede Regierung zur Einrichtung

einer nationalen Kontaktstelle, um bei Beschwerdefällen Ermittlungsverfahren gegen das Unternehmen einzuleiten (Vitols, 2011, S.40)

In der aktuellen Fassung der OECD-Leitsätze von 2011 wurden u.a bedeutende Ergänzungen in den Bereichen Menschenrechte, Sorgfaltspflicht und Beziehung der Unternehmen zu Sozialpartnern durchgeführt (OECD, 2011, S.4)

### **4.1.3 UN Global Compact**

Der Global Compact (GC) geht auf die Initiative des ehemaligen UN-Generalsekretärs Kofi Annan zurück, der auf dem Weltwirtschaftsgipfel in Davos 1999 Wirtschaftsunternehmen aufforderte, sich für ethische, soziale und ökologische Wirtschaftsführung zu engagieren (Vitols, 2011, S.44)

Als Resultat stellt der GC inzwischen einen Zusammenschluss von 8700 Mitgliedern (Wirtschaftsunternehmen und Organisationen) und der UN dar, der anhand eines Prinzipien-Katalogs Unternehmen zur Einhaltung von gesellschaftlichen und ökologischen Grundwerten innerhalb ihrer Geschäftstätigkeiten verpflichtet (United Nations Global Compact, 2013).

<b>Menschenrechte</b>	<b>Prinzip 01:</b>	Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten und ...
	<b>Prinzip 02:</b>	...sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.
<b>Arbeitsnormen</b>	<b>Prinzip 03:</b>	Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.
	<b>Prinzip 04:</b>	Unternehmen sollen sich für die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit einsetzen.
	<b>Prinzip 05:</b>	Unternehmen sollen sich für die Abschaffung von Kinderarbeit einsetzen.
	<b>Prinzip 06:</b>	Unternehmen sollen sich für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit einsetzen.
<b>Umweltschutz</b>	<b>Prinzip 07:</b>	Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.
	<b>Prinzip 08:</b>	Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern.
	<b>Prinzip 09:</b>	Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.
<b>Korruptionsbekämpfung</b>	<b>Prinzip 10:</b>	Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

*Tabelle 1: Prinzipien UN Global Compact*

*Quelle: Eigene Darstellung*

Das wichtigste Kommunikationsinstrument des GC sind die Fortschrittsmitteilungen „Communications on Progress“ (CoP). GC-Mitglieder müssen jährlich über die konkrete Umsetzung der zehn Prinzipien berichten. Bei Nichteinhaltung droht ein Ausschluss aus dem GC (Vitols, 2011, S.45-46).

#### **4.1.4 ISO 26000 Social Responsibility**

Die Internationale Organisation für Normung (ISO) wurde 1947 mit dem Ziel gegründet, internationale Handelsbarrieren durch Standards und Normen aufzubrechen (ISO, o.J.).

Mit der ISO-Norm 26000 gibt die ISO 2010 den ersten weltweiten Orientierungsrahmen für die Wahrnehmung und Gestaltung gesellschaftlicher Verantwortung von Organisationen vor (Schmiedeknecht, Wieland, 2012, S. 259).

Dabei spricht die Norm von Social Responsibility (SR), da sie mit dem Ziel eingeführt wurde, alle Arten von Organisationen (Organisationen des öffentlichen

und gemeinnützigen Sektors wie privatwirtschaftliche Unternehmen) durch erste Handlungsschritte die Vorzüge verantwortlicher Geschäftstätigkeit aufzuweisen

Genauer definiert die ISO 26000 gesellschaftliche Verantwortung (SR) als *die Verantwortung einer Organisation für die Auswirkung ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten.*

Die Norm baut auf sieben gesellschaftlichen Grundsätzen auf: Rechenschaftspflicht, Transparenz, Ethisches Verhalten, Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen, Achtung der Rechtsstaatlichkeit, Achtung internationaler Verhaltensstandards, Achtung der Menschenrechte. Damit knüpft die ISO 26000 ergänzend an die bereits vorhandenen Leitsätze der ILO-Kernarbeitsnormen und dem UN Global Compact Prinzipien an. (BMAS, 2011, DIN ISO 26000, S. 5 ff.)

Da die ISO 26000 im Multi-Stakeholder-Dialog entstanden ist und gesellschaftliche Verantwortung als Ergebnis für alle Akteure gilt, hat diese Norm den Vorteil, Beliebigkeit in der Auslegung von CSR im Vornherein zu minimieren.

Die Norm ist für jede Betriebsgröße anwendbar. Damit besteht auch für die vielen klein- und mittelgroßen Betriebe der Systemgastronomie die Möglichkeit, die ISO 26000 als Leitfaden zur Evaluierung von CSR-Aktivitäten zu nutzen.

Zudem muss erwähnt werden, dass es sich bei der ISO 26000 um eine Norm ohne Zertifizierbarkeit handelt.

## **5 CSR-Berichterstattung durch Nachhaltigkeitsbericht**

Glaubwürdige CSR-Berichterstattung ist notwendige Voraussetzung für zukünftigen Geschäftserfolg. In der Vergangenheit war Berichterstattung vorrangig an die Shareholder adressiert. Mittlerweile sichern sich Unternehmen durch Dokumentation ihrer Geschäftstätigkeit mit Auswirkungen auf gesamtgesellschaftliche Belange Vertrauen und Akzeptanz bei allen Stakeholdern (Jasch, 2012, S. 501)

Als Gegenstand einer Masterarbeit wurden im Zeitraum 2010 bis 2011 Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz untersucht. Als Ergebnis kam heraus, dass die Qualität der nach Leitsätzen der Global Reporting Initiative (GRI) verfassten Berichte am besten ist (Schnabel, 02.07.2012 csr-news.net, Nachhaltigkeitsberichte nach GRI-Kriterien besitzen die höchste Informationsqualität).

Vor diesem Hintergrund ist eine genauere Betrachtung der CSR-Berichterstattung nach GRI-Leitsätze sinnvoll.

### **5.1 Global Reporting Initiative**

Die Global Reporting Initiative (GRI) wurde 1997 von der US-amerikanischen Umweltorganisation CERES mit Unterstützung der UN gegründet. Die GRI hat das Ziel Nachhaltigkeitsberichterstattung in Organisationen zur gängigen Praxis zu machen. Vor diesem Hintergrund wurde durch eine Multi-Stakeholder-Initiative ein Berichtsrahmen verfasst, der anhand eines verbindlichen Leitfadens nachhaltige Berichterstattung konkretisieren soll. Die Berichterstattung nach GRI-Leitsätzen ist freiwillig und auf alle Unternehmen sowie zivilgesellschaftliche Organisationen, anwendbar (GRI, 2013).

Die GRI-Leitlinien stellen keine eigene CSR-Regeln auf, sondern ergänzen sich mit schon bestehenden Standards, z.B. den OECD-Leitsätzen und den Prinzipien des Global Compact (Vitols, 2011, S.50)

Der gegenwärtige, noch oft genutzte GRI-Leitfaden G-3 ermöglicht in seiner Anwendung den aktuellen Grad der Umsetzung der GC-Prinzipien anzuzeigen, indem die Fortschrittsmitteilungen (CoP) des Global Compact mit Hilfe von GRI-Indikatoren abgleichend dargestellt werden (GRI, 2006):

1. Ökonomie
2. Ökologie
3. Soziales
  - Arbeitspraktiken
  - Menschenrechte

- Gesellschaft
- Produktverantwortung

Im Mai 2013 wurde die neuen Leitsätze G-4 in Amsterdam vorgestellt. G-4 wurde auf Basis von G-3 entwickelt und soll es bis Ende 2015 abgelöst haben.

Die Leitsätze G-4 sind in zwei Teile strukturierte Grundsätze. Der erste Teil befasst sich mit Berichterstattungsgrundsätzen und Standardangaben, der zweite Teil mit Umsetzungsvorgaben der Berichterstattung. Die Grundsätze sollen klären was berichtet werden soll und wie berichtet werden soll.

Erneuerungen gegenüber den G-3 Leitsätzen ist u.a. eine Fokussierung auf das „Wesentliche“, indem Unternehmen Schwerpunkte auf Indikatoren setzen können, die tatsächliche Relevanz für das Unternehmen und die Auswirkung auf die Gesellschaft haben. Kritikpunkt der G-3 Leitsätze ist eine teilweise missverständliche Kommunikation des Anwendungsebenensystems (UPJ e.V., 24.05.2013).

## **6 Systemgastronomie**

### **6.1 Definition**

Der Bundesverband der Systemgastronomie (BdS) definiert Systemgastronomie als eigene Branche zwischen Produktion und Dienstleistung, die auf den Konzeptmerkmalen zentrale Steuerung, Standardisierung und Multiplikation beruht (BdS, o.J., Definition Systemgastronomie)

Systemgastronomische Konzepte sind Markenkonzepte, die durch Spezialisierung und Standardisierung eine gleichbleibende Produkt- und Servicequalität erreichen, die für Kunden zum Wiedererkennungswert wird. Durch diese Markenwirkung entsteht Konsumentenvertrauen.

Zentrale Steuerung sorgt für den hierarchischen Aufbau des Systemkonzepts,

deren Kopf die Systemzentrale ist. Ihre Vorgaben bestimmten die spezifischen Markenstandards, die im Restaurant-Betrieb umgesetzt werden müssen.

Die Standardisierung zeichnet sich in der Systemgastronomie zudem durch festgelegte Prozessabläufe u.a. bei der Herstellung von Speisen oder bei der Begrüßung von Gästen aus. Im Systemhandbuch eines Ketten-Restaurants sind alle Standards und Prozessabläufe detailliert beschrieben festgelegt.

Konkrete Handlungsanweisungen werden verbildlicht dargestellt und finden sich an vielen Aktionspunkten innerhalb eines Restaurants wieder (z.B. am Counter, am Grill, bei der Telefonannahme).

Die Systemgastronomie ist eine Branche, die von Minijobbern lebt. Nach Maack et al. ist jeder Dritte demnach geringfügig beschäftigt. Standardisierte Prozessabläufe sind deshalb wichtig, weil eine Personalkonstanz im betrieblichen Alltag oft fehlt und Personal schnell und einfach angelernt werden muss. Grund hierfür ist u.a. eine hohe Fluktuationsrate (Maack et al., 2013 ,S. 73).

Bei Systemgastronomie spricht man von konzeptgleichen Betrieben, die sich im Vergleich zur Individualgastronomie durch eine eng abgegrenzte Produktauswahl charakterisieren lassen. Eine möglichst hohe Multiplikation des Markenkonzepts ist das Ziel zentraler Steuerung.

## **6.2 Abgrenzung durch Bewirtungskonzepte**

Innerhalb der Systemgastronomie wird wiederum anhand von Bewirtungskonzepten unterschieden in :

- Quickservice (Selbstbedienungs-Restaurants: McDonald's, Burger King, Subway)
- Fullservice (Klassisches Bewirtungskonzept: Maredo, Block House)
- Handelsgastronomie (Gastronomiekonzepte der Handelsketten: z.B. DINEA, IKEA, Metro)
- Verkehrsgastronomie (z.B. Gastronomiekonzepte von Fluggesellschaften oder Autobahnraststätten: LSG Skychefs, Serways)

- Kommunikationsgastronomie (z.B. Sausalitos, ALEX, Café Extrablatt)
- Home-Delivery-Konzepte (Lieferservice: z.B. Joey's, Hallo Pizza)
- Produktspezifische Konzepte („Mono“-Konzepter: Starbucks, Sushi-Circle, NORDSEE)

### **6.3 Schwierigkeiten in der statistischen Erfassung**

Systemgastronomie in Deutschland statistisch einheitlich zu erfassen ist schwierig. Je nach Bewirtungskonzept und Erhebung durchführender Institution (Statistisches Bundesamt, DEHOGA) werden systemgastronomische Betriebe zum Teil unterschiedlichen Wirtschaftszweigen zugeordnet. Vor dem Hintergrund methodischer Unschärfe lassen sich 10 bis 15 Prozent der Betriebe des Gastronomiemarktes zur Systemgastronomie zählen. (Maack et al., 2013, S.37)

Systemgastronomie ist eine wachsende Branche. Von dem Umsatzrückgang von 16,9% der Gesamtgastronomie zwischen 2002 und 2012 war das Segment Systemgastronomie nicht betroffen. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass sich das Konsumverhalten verändert hat und vermehrt Gäste der Individualgastronomie ins günstigere Preissegment der Systemgastronomie abgewandert sind (Maack et al, 2013, S. 109, 134).

### **6.4 CSR als Herausforderung**

CSR ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Wie die Studie „CSR auf dem Prüfstand 2012“ belegt, werden fast die Hälfte der Deutschen in ihrer Kaufentscheidung von CSR beeinflusst. Die Relevanz für Systemgastronomie ist groß, denn die öffentliche Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung von Fast-Food-Unternehmen ist in ihrer Summe „schlecht“. (Icon Added Value, 2012,

CSR-Studie, S. 20, 26).

Lebensmittelskandale („Gammelfleisch“, „Pferdefleisch-Lasagne“, „EHEC“) sorgen für branchenübergreifende Rückkopplungseffekte, die sich auch in der Fast-Food-Branche bemerkbar machen. Das Verbrauchervertrauen sinkt. Das Verlangen nach sicheren und gesunden Lebensmitteln steigt. Die Fast-Food-Branche steht demnach vor der Herausforderung im Sinne von CSR für bessere Transparenz in Produktions- und Lieferbedingungen zu sorgen.

Weiter zeigt diese Studie, dass es innerhalb der Branche großen Handlungsbedarf für CSR in der Mitarbeiter-Dimension gibt (Icon Added Value, 2012, S. 28).

Die immer größer werdende Schere aus Finanzvermögen und Vermögen aus Arbeit sorgt in der breiten Öffentlichkeit für ein Bild der Ungerechtigkeit (Faber-Wiener, 2012, S. 483).

Die Medien greifen diese Themen auf und vergleichen Managergehälter mit Niedriglohnsektoren, in denen teilweise für unter 5 Euro die Stunde gearbeitet wird. Die Systemgastronomie ist ein Niedriglohnsektor.

Ausgehend von dieser Tatsache belegt die Studie, dass die Relevanz für gesellschaftliche Verantwortung der Fast-Food-Branche vornehmlich in der Wertschätzung der eigenen „Human Resources“ liegt. Faire Bezahlung, Mindestlohn und ein respektvoller Umgang mit den Mitarbeitern sind CSR-Top-Themen, die eine Notwendigkeit von CSR belegen (Abb. 5).



Faire Bezahlung von Arbeitnehmern  
 Fair und respektvoll ggü. Arbeitnehmern  
 Gesunde und sichere Produkte  
 Einführung eines Mindestlohns

Abbildung 4: CSR-Top-Themen im Bereich Fast-Food 2012

Quelle: Icon Added Value, CSR-Studie 2012, S. 28

Auch Fast-Food-Ketten sind dem demografischen Wandel ausgesetzt, müssen sich verändertem Konsumverhalten anpassen. Daraus resultierende gesellschaftliche Anforderungen stellen demnach immer größer werdende unternehmerische Herausforderungen für Fast-Food-Ketten dar, die es gilt vor dem Auge kritischer Beobachter zu bewältigen.

Die Marke, tragende Säule und Erkennungsmerkmal eines systemgastronomischen Konzepts, kann durch die Verweigerung nachhaltigen Handelns starken Imageschaden nehmen.

## **7 Analyse der CSR-Kommunikation**

### ***7.1 CSR-Kommunikation im Internet***

Das Medium Internet stellt für Unternehmen in Zeiten öffentlicher Skepsis nicht ausschließlich eine Herausforderung dar, sondern bietet ihnen auch Möglichkeiten, CSR-Aktivitäten durch unterschiedliche Dialoginstrumente (Weblogs, „Social Media“-Seiten) einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Unternehmenswebpages sind zudem die geeignete Plattform, um auf umfangreiche CSR-Themenfelder einzugehen, deren komplexer Inhalt über TV-Spots oder Plakate nur schlecht kommuniziert werden kann, z.B. Nachhaltigkeitsberichte oder detaillierte Wertschöpfungsketten (Osburg, 2012, S. 475 f.).

Gesellschaftliches Engagement kann demnach online Transparenz schaffen, die der Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens zu Gute kommt und die Reputation erhöht.

## **7.2 Methodisches Vorgehen**

Die Analyse der Webpages erfolgt im Raster in Anlehnung an Thanner (2010). Gegenüber gestellt werden die 3 Dimensionen der Triple-Bottom-Line (Ökonomie, Ökologie, Soziales) und die Verantwortungsbereiche, dargestellt durch die Stakeholder des Unternehmens (Thanner, 2010, S. 60ff).

Das Raster erfasst alle Einzelmerkmale, die sich auf den jeweiligen Unternehmenswebpages im Zusammenhang mit CSR finden lassen und ordnet sie entsprechend zu.

Desweiteren wurden die Stakeholder um „Franchisenehmer“ erweitert, da diese im systemgastronomischen Zusammenhang eine feste Größe im Stakeholder-Dialog darstellen.

Die Zuordnung im Raster orientiert sich an Meixner et al., die Thanners Matrix mit Bewertungskriterien übersichtlich vervollständigt haben (Meixner et al., 2012, S. 574).

	Ökonomie	Ökologie	Soziales
Kunden	Kundenservice, Produktauszeichnungen	Carbon Footprint auf Produkten, Produktauszeichnungen	Verbraucherinformationen
Mitarbeiter	Aufstiegsmöglichkeiten, Entlohnungssystem	Aktive Einbeziehung der Mitarbeiter für den Umweltschutz	Gleichbehandlung, Sozialleistungen, Weiterbildung, Work-Life- Balance
Franchisenehmer	Franchisee- Informationen,	Ökologisch nachhaltiges Handeln durch Franchisegeber gefördert	Umgang zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber, Weiterbildungs- möglichkeiten
Shareholder	Shareholder Informationen, strategische Ziele, Unternehmenswachstum	Ökologische Kennzahlen nach GRI	
Gesellschaft insgesamt		Recycling, effizienter Energieeinsatz	Stiftungen, soziales Engagement insgesamt
Zulieferer	Langfristige Lieferantenbeziehungen	Umwelteffiziente Lieferbedingungen	Wertschätzungs- programme, Besonderer Umgang mit Lieferanten
Regierung	Rechtskonformität	Einhaltung gesetzlicher Auflagen	Betriebsinterne Regelungen bzgl. Arbeitnehmerschutz

*Tabelle 2: CSR-Merkmale im Überblick*

*Quelle: eigene Darstellung nach Thanner (2010) und Meixner et al. (2012)*

### **7.3 CSR-Merkmale im Überblick**

In folgenden Unterkapiteln werden die Unternehmenswebpages der Fast-Food-Ketten McDonald's, Burger King, Subway und Jim Block genauer auf CSR-Merkmale untersucht und mit sonstiger Kommunikation (am Point-of-Sale, über Flyer oder TV-Spots) abgeglichen. Abschließende Analyse soll Schwerpunkte in der jeweiligen (CSR)-Kommunikation herausstellen, die im Fazit eine schlussfolgernde Betrachtung des CSR-Aspekts in der Systemgastronomie ermöglichen sollen.

### **7.3.1 McDonalds**

	Ökonomie	Ökologie	Soziales
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenservice „Unser Essen. Eure Fragen.“ (frag.mcdonalds.de)</li> <li>- zertifizierte Produktsicherheit durch Qualitätstandards und Gütesiegel (MAAP, SWA)</li> <li>- Hohe Transparenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kostenlose Nachhaltigkeits App (McMission)</li> <li>- Ökologische Nachhaltigkeitssiegel auf Produkten (Bio, MSC, Rainforest Alliance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nährwertangaben der Produkte im Überblick</li> </ul>
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildungsprogramme und duale Studiengänge</li> <li>- bezuschusste Weiterbildungsmöglichkeiten in Zusammenarbeit mit Volkshochschulen (Crew-College)</li> <li>- unkomplizierte Möglichkeit der Online-Bewerbung</li> <li>- Zusatzleistungen (Urlaubsgeld, Jahressonderzuwendungen, Nachtaufschlag)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachhaltigkeitslehrgänge für Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mc-Benefit-Programm zur betrieblichen Altersvorsorge</li> <li>- Wertschätzungs-Award (Ray-Kroc-Award)</li> <li>- Mitbestimmung, Vielfalt und Chancengleichheit stehen im Vordergrund und werden beständig weiterentwickelt</li> <li>- Weltweit gültige Kernwerte (McDonald's Values) und ein darauf aufbauendes Führungsverprechen</li> <li>- „Charta der Vielfalt“ schafft verbesserte Perspektiven für Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderung und Geringqualifizierte</li> <li>- Kinderkrippen schaffen bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> <li>- Integration von Menschen mit Behinderung in den Restaurantalltag</li> <li>- Bezahlung nach Tarif</li> <li>- Vermögenswirksame Leistungen werden gezahlt</li> <li>- Auszeichnungen als „Top-Arbeitgeber“</li> </ul>
Franchisenehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zertifiziertes Franchise-System (Gütesiegel des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nachhaltigkeitslehrgänge für Franchisenehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-enge Zusammenarbeit mit Systemzentrale</li> </ul>

	DFV) -Franchisenehmer- Informationen		-Wertschätzungs-Award (Ray-Kroc-Award)
Shareholder	-Ökonomische Kennzahlen nach GRI  -Shareholder- Informationen <sup>1</sup>  - Dow Jones Sustainability Index Mitglied <sup>2</sup>	-Ökologische Kennzahlen nach GRI	-Gesellschaftliche Kennzahlen nach GRI
Gesellschaft insgesamt	-Abfallmanagement in Zusammenarbeit mit Entsorgungspartnern	- Partnerschaft mit Umweltorganisation (Rainforest Alliance) und Unterstützung von Projekten (MoorFutures)  -Transparente Abfallbilanz  -Anti-Müll-Kampagne mit DFB	- Stiftung (McDonald's Kinderhilfe)  -repräsentative Ausbildungsstudie  - Sportförderung in Zusammenarbeit mit DFB, FIFA, IOC  -Corporate Volunteering des Logistik Partners
Zulieferer	-effiziente, zuverlässige und Langfristige Lieferantenbeziehungen	-Ressourcenschonende Produktion und Weiterverarbeitung	
Regierung		-Firmenwagen orientieren sich an den CO2 Emissionswerten der EU	

*Tabelle 3: CSR-Merkmale McDonald's*

*Quelle: eigene Darstellung nach McDonald's Deutschland Inc., 2013*

### 7.3.2 Burger King

<sup>1</sup> <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors.html>

<sup>2</sup> [http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company/awards\\_and\\_recognition.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/awards_and_recognition.html)

	Ökonomie	Ökologie	Soziales
Kunden	- Das Laden von Elektroautos ist an „Green Restaurants“ kostenlos	- Kunden können an „Green Restaurants“ ihre Elektroautos geladen  - UTZ <sup>3</sup> -zertifizierter Kaffee	- Nährwertangaben der Produkte im Überblick  - Als EU Kids Pledge Mitglied verpflichtet sich Burger King nur Kindermenüs zu bewerben, die EU Kids Pledge Richtlinien entsprechen <sup>4</sup>
Mitarbeiter	- regelmäßige Schulungen geben Aufstiegsmöglichkeit bis ins Management der Hauptverwaltung  - langfristig sicherer Arbeitsplatz  - Urlaubs- und Weihnachtsgeld für Auszubildende		- „Teamgeist“ wird hervorgehoben  - Vermögenswirksame Leistungen für Auszubildende  - freies Personalesen für Auszubildende  - kostenlose Betriebsbekleidung  - Arbeitnehmerbindung von mindestens 3 Jahren im Durchschnitt  - Teilnahme der Auszubildenden bei den Bundesjugendmeisterschaften der Systemgastronomie
Franchisenehmer	- Informationen für Franchisenehmer  - Interessensvertretung in den Verbänden BdS und DEHOGA		
Shareholder			
Gesellschaft insgesamt		- „Green Restaurants“ nutzen 45% weniger Energie aus dem öffentlichen Netz, da auf erneuerbare Energien gesetzt wird (Photovoltaik, Windkraft). Außerdem stoßen sie 120 t CO <sub>2</sub> im Jahr weniger aus  - Abfallreduzierung, Recycling und Wiederverwertung von	- Stiftung (Burger King McLamore Foundation)  - Zusammenarbeit mit Organisation zur Förderung der Lesefähigkeit (Room to Read)

3 UTZ-Zertifizierter Kaffee, Tee oder Kakao sorgt für einen nachhaltigen Anbau, da Produzenten die ein UTZ-Zertifikat erhalten wollen ökologische und soziale Verhaltensnormen einhalten müssen (<https://www.utzcertified.org/>)

4 Nach EU kids Pledge Richtlinien muss ein Burger King Kindermenü weniger als 560 kcal enthalten und frei von künstlichen Farb- und Aromastoffen sein (<http://www.burgerking.de/familie-kinder>, 03.12.2013)

		Speisefetten zu Bio-Diesel	
Zulieferer	- langjährige Lieferantenbeziehung  - Gemüse kommt je nach Saison aus der Region		
Regierung		- gesetzliche Vorgaben bzgl. Tierhaltung werden von Zulieferern eingehalten	

*Tabelle 4: CSR-Merkmale Burger King*

*Quelle: eigene Darstellung nach Burger King Beteiligungs GmbH, 2013*

### **7.3.3 Subway**

	Ökonomie	Ökologie	Soziales
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sichere Lebensmittel durch Lieferantenaudits</li> <li>-Kundenservice mit Beschwerdemanagement</li> <li>-Transparente Zubereitung der Speisen vor dem Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nachhaltigkeitssiegel zeichnen Produkte aus (MSC, RSPO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nährwertangaben</li> <li>-besonders „gesundes Fast-Food“, „Ernährungsführerschaft“</li> <li>- kontinuierliche Verbesserung der Produkte hinsichtlich Fett- und Salzgehalt</li> </ul>
Mitarbeiter		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktive Einbeziehung der Mitarbeiter für den Umweltschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Subway ist stolz auf die kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter</li> </ul>
Franchisenehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IPC Organisation in Besitz der Franchisepartner unterstützt Franchisees bei der ökonomisch effizienten Umsetzung der Nachhaltigkeitsvision</li> <li>- webbasierte Lernplattform „University of Subway“ für Franchisees</li> <li>- intensive und kontinuierliche Ausbildung bestehend aus praktischem Training und Schulungen</li> <li>-Umfangreich Franchise-Informationen (Definitionen relevanter Begriffe, Markenkonzept, Instrumente und Interviews) inkl. Auflistung der einzelnen Unterstützungsmaßnahmen von der Seiten der Zentrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ökologischer Support durch IPC (Energieeffizienz, Umgang mit Ressourcen)</li> <li>- Franchisepartner haben die Möglichkeit wiederverwendbare Sandwich-Körbe statt Einwegverpackung für den InHouse-Verzehr anzubieten (aktuell in Testphase)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Franchisezentrale sieht sich als Dienstleister gegenüber dem Franchisenehmer</li> </ul>
Shareholder			
Gesellschaft insgesamt	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nachhaltigkeitsvision „Unser Versprechen“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Müllentsorgung, Wasserschutz und umweltfreundliche Verpackungen werden stetig weiterentwickelt</li> <li>- Energieeffiziente Restaurantausstattung (Öfen, Kühlschränke, HLK-Anlagen) und Beleuchtung (LED)</li> <li>- sparsamer Wasserverbrauch (Durchflussbegrenzer)</li> <li>- Transparente und detaillierte Darstellung der Abfallverwertung und</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement in und Unterstützung von Stiftungen (u.a. Ärzte ohne Grenzen, UNICEF)</li> <li>-Herzgesundheit und Fettleibigkeit bei Kindern gilt besonderer Aufmerksamkeit</li> <li>- Subway unterstützt durch das Engagement der Franchisees lokale Organisationen und Veranstaltungen (Tafeln, Charity Events)</li> </ul>

		Abfallvermeidung - Nachhaltige Produktionsbedingungen der Lebensmittel (Fisch mit MSC-Siegel, Palmfett mit RSPO-Siegel)	
Zulieferer	-Supplychain-Management  -Regionale Gemüselieferanten	-Umwelteffiziente Lieferbedingungen  - kontrollierter Tierschutz entlang der Lieferkette	-Ethisches Beschaffungswesen
Regierung			

*Tabelle 5: CSR-Merkmale Subway*

*Quelle: Subway Franchise Advertising Fund Trust B.V., 2013*

### **7.3.4 Jim Block**

	Ökonomie	Ökologie	Soziales
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kundenservice („Jim Blog“, facebook) , Kunden haben die Möglichkeit aktiv an der Produktgestaltung teilzunehmen (Facebook-Burger), Jim Block-Jubiläumsdinner</li> <li>- „Jim Blog“ bietet Hintergrundinformationen zu den Produkten</li> <li>- Qualitätssiegel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CSR-Produkte (Bio- und Fairtrade-zertifizierter Kaffee)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-CSR-Produkt (Charitee-Cheeseburger, Viva Con Agua, LemonAid, Fairtrade-Kaffee)</li> </ul>
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufstiegsmöglichkeiten</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter-Wertschätzung sehr groß (Rubrik „Helden des Alltags“, Wertschätzung der Reinigungskräfte, „Team Spirit“</li> <li>- flache Hierarchien</li> <li>- mehrfacher Gewinner von „Hamburgs bester Arbeitgeber“</li> <li>- online-Jobbörse</li> </ul>
Franchisenehmer			
Shareholder			
Gesellschaft insgesamt		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mülltrennung und Müllvermeidung durch wiederverwendbares Geschirr und Besteck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partnerschaft mit NestWerk e.V., Hip Hop Academy</li> </ul>
Zulieferer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regionale Zulieferer für Brot, und Gemüse</li> </ul>		
Regierung			

*Tabelle 6: CSR-Merkmale Jim Block*

*Quelle: Jim Block Restaurant Betriebe GmbH, 2013*

## **7.4 Ergebnisse der CSR-Kommunikation**

### **7.4.1 McDonald's**

Wie anhand des Rasters zu erkennen ist, kommuniziert McDonald's CSR über die Webpage sehr umfangreich. Es finden sich Elemente in nahezu allen Unterrubriken der Webpage wieder und nicht ausschließlich in den Bereichen „Nachhaltigkeit“ oder „Engagement“. Die Informationsdichte ist sehr hoch. McDonald's stellt seine Wertschöpfungskette detailliert und übersichtlich dar und bietet zur Vertiefung aktuelle Nachhaltigkeitsberichte zum Download an.

Hervorzuheben sind auch die CSR-Aktivitäten der Mitarbeiter-Dimension. Work-Life-Balance, Diversity-Management sowie Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Wertschätzungs-Systeme werden anhand konkreter Maßnahmen auf der Webpage verdeutlicht. In der Summe aller Schlüsselthemen der Mitarbeiter-Dimension zeigt McDonald's im Unternehmensvergleich am ehestens das, was als „Employability Management“ verstanden werden kann – die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter wird nachhaltig erhöht (Sutter, 2013, S. 399 ff.).

Desweiteren zeigt McDonald's als einziges Unternehmen mit der „Roadmap“ eine konkrete Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, übersichtlich und detailliert dargestellt in einem „Ist“-Zustand und einem „Soll“-Zustand. Dabei werden entlang der Triple-Bottom-Line und unter Berücksichtigung der Stakeholder konkrete Pläne zur Verbesserung dargestellt und somit der Charakter kontinuierlicher Weiterentwicklung und Ganzheitlichkeit von CSR unterstrichen.

McDonald's betreibt mit [frag.mcdonalds](http://frag.mcdonalds) eine interaktive Art von Kundenservice, die Ähnlichkeiten zu Schnellnachrichtendiensten aufweist. [Frag.mcdonalds](http://frag.mcdonalds) ist sehr übersichtlich gestaltet und wirkt authentisch. Die Fragen, seien sie noch skurril formuliert, werden informativ beantwortet. Die ganze Plattform stellt sich als innovatives FAQ-Management heraus und wirkt sich positiv auf den gesamten Aspekt Transparenz aus.

Am Point-of-Sale komplettiert sich die CSR-Kommunikation. Bereits im Eingangsbereich wird darauf hingewiesen, dass McDonald's die Mitarbeiter nach

nach Tarif bezahlt. Im Kundenbereich des Restaurants befinden sich Hinweise über die Arbeit bei McDonald's, die das Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnen – auf großen elektronischen „Stand-Up“-Tafeln präsentieren sich zufriedene McDonald's Mitarbeiter mit der Aussage „Hier habe ich gelernt zu zeigen, was ich kann!“. Informationen zur Nachhaltigkeits-App „McVision“ sind als Flyer verfügbar. An jedem Counter stehen Sammeldosen für die McDonald's Kinderhilfe sowie dazugehörige Flyer mit Informationen über die bereits gesammelten Spenden der letzten Jahre. Auch der Kundenservice wurde digitalisiert. Durch ein interaktives „Feed-Back“-Portal haben Kunden via Touchdisplay die Möglichkeit ihre Meinung z.B. über Produkte oder Serviceleistungen direkt an McDonald's weiterzugeben.

McDonald's legt in den TV-Clips der letzten Monate viel Wert darauf ein Bild der Vielfalt zu erzeugen. Deutsche Schauspielprominenz wirbt für Salate und die Bio-Apfeltasche. Man erkennt, dass McDonald's sich bemüht mit alten Vorurteilen zu brechen. In aktuellen TV-Clips spielt McDonald's mit nostalgischen Aspekten, und zeigt anhand eines jungen Kunden die Entwicklung von „Happy Meal“ zu „BigMac“. Damit stellt sich McDonald's als fest eingebundener Begleiter in der Entwicklung eines jungen Menschen dar. Das schafft Vertrauen und stellt das Unternehmen im Sinne von CSR in gesellschaftliche Nähe.

Abschließend ist festzuhalten, dass McDonald's eine Nachhaltigkeitsvision verfolgt, die auf allen Kommunikationskanälen zur Geltung kommt. Transparenz ist bei McDonald's tragendes CSR-Merkmal und wird im Vergleich mit den anderen Unternehmen eindeutig am besten kommuniziert.

Über Mitbestimmung der Mitarbeiter erfährt man wenig. Weder wird auf der Webpage von McDonald's die betriebliche Mitbestimmung der Beschäftigten als HR-Ziel in der „Roadmap“ erwähnt, noch wird Eigenkritik (wie z.B. beim Thema Abfallentsorgung) über das kritisch zu betrachtende Vorgehen von McDonald's gegen Betriebsräte in der Vergangenheit geübt.

## 7.4.2 Burger King

Burger King legt in der Onlinepräsenz sehr viel Aufmerksamkeit auf den Bereich Mitarbeiter. In Interviews berichten Burger King-Azubis über die Herausforderungen des Geschäftsalltags, über Unterstützung und Vorbereitungen im Ausbildungsprozess. Burger King betont auf der Webpage die individuellen Aufstiegschancen im Unternehmen. Ein unkompliziertes Online-Bewerbungssystem und offene Stellen werden übersichtlich angezeigt. Unterstützende Wirkung haben dabei die persönlichen „Burger King Erfolgsgeschichten“, die Burger King als Arbeitgeber besonders attraktiv darstellen. Burger King stellt Teamgeist in den Vordergrund und spricht auf der Webpage mehrfach die gute Mitarbeiterbindung an.

Unter dem ökologischen Aspekt von CSR hebt Burger King die „Green-Restaurants“ hervor, die besonders ressourcenschonend betrieben werden und dem Kunden die Möglichkeit geben Elektroautos zu laden. Allerdings muss erwähnt werden, dass lediglich zwei „Green-Restaurants“ existieren, was bei 700 Burger King Restaurants in Deutschland einem Tropfen auf dem heißen Stein gleichkommt. Des Weiteren betreibt Burger King genau wie McDonald's mit der Wiederverwertung von Frittierfetten zu Biodiesel ein „Cradle-to-Cradle“-Konzept, d.h. biologische Abbaustoffe werden im Umweltkreislauf schonend wiederverwertet. Jedoch wird zum Frittieren der Pommes Frites Palmfett verwendet. Für die Gewinnung von Palmfett werden regelmäßig tropische Regenwälder gerodet. Zwar gibt es zertifiziertes Palmöl das aus nachhaltigen Anbau stammt. Burger King verwendet allerdings konventionelles Palmfett (Stiftung Warentest, September 2013).

Burger King spricht in seiner Kommunikation allgemein ein eher „klassisches“ Bild von Fast-Food an. Es wird sehr viel über Geschmack definiert und der Begriff auf der Webpage inflationär benutzt: Grillaromen, viel Fleisch, eher maskulin wirkende Werbung, große Portionen durch Sparangebote und Coupons. Dadurch lässt sich auch die Hypothese aufstellen, dass Burger King durch relativ sparsames CSR auch eher dem „klassischen“ Fast-Food entsprechen will und sich dadurch als Marke abgrenzt. Was im Endeffekt zu der rationalen Überlegung führt, dass Burger und Pommes Frites schmecken müssen und sonst nichts.

### **7.4.3 Subway**

Subway kommuniziert CSR über Unternehmenswebpage sehr umfangreich. Es werden sehr viele Informationen übermittelt, die sich den einzelnen Dimensionen der Nachhaltigkeit und den Stakeholdern zuordnen lassen. Besonderen Wert im Sinne von CSR legt Subway auf seine selbstaufgelegte „Ernährungsführerschaft“. Subway Sandwiches sind grundsätzlich gesünder als Pommes Frites und Burger und werden ständig ernährungsphysiologisch optimiert. Dementsprechend viel Wert legt Subway auf Nährwertangaben. Bereits im Produktüberblick werden besonders fettarme Sandwiches hervorgehoben. Das Subway-Sandwich stellt in diesem Unternehmensvergleich demnach das gesündeste Kernprodukt dar. Dadurch entsteht eine Abgrenzung vom konventionellen Fast-Food der übrigen hier untersuchten Unternehmen.

Am Point-of-Sale findet sich Nachhaltigkeit in einer Aktion in Zusammenarbeit mit Fit-For-Fun und Sportcheck wieder. Mit der Aktion „Auto-Stehen-Lasser“ werden die „Alltagsathleten 2013“ gesucht. Diese Aktion unterstreicht weiterhin den tragenden Gesundheitsgedanken von Subway und übermittelt eine „grüne“ Botschaft.

Trotz umfangreicher CSR-Kommunikation nutzt Subway die gestalterischen Möglichkeiten eine Webpage nicht umfassend aus. Visuelle Effekte werden überhaupt nicht genutzt. Es werden lediglich die reinen Informationen preisgegeben, auch wenn diese sich umfangreich und konkretisiert auf der Webpage wiederfinden.

### **7.4.4 Jim Block**

Jim Block kommuniziert CSR verstärkt über die Dimension „Mitarbeiter“. Die Wertschätzung für das Personal wird auffallend oft in Szene gesetzt. Flache Hierarchien, gute Aufstiegsmöglichkeiten und eine angenehme Arbeitsatmosphäre werden betont. Die Block House Restaurant Betriebe AG, zu der Jim Block gehört, wurde mehrfach mit dem Preis „Hamburgs Beste Arbeitgeber“ ausgezeichnet. Auf

der Webpage von Jim Block und Block House findet sich das Symbol der Auszeichnung mehrfach wieder.

Jim Block nutzt für seine Kommunikation von CSR vor allem die Plattform „Jim Blog“. Weblogs haben den Vorteil als dialogisches Kommunikationsinstrument eingesetzt zu werden und bieten dadurch dem Unternehmen die Möglichkeit der direkten Kommunikation mit einer breiten Öffentlichkeit (Pleil, 2008, S. 203).

Anhand der Blogbeiträge lassen sich auch die Schwerpunkte der CSR-Kommunikation ausmachen. Hier wird wiederholt die Wertschätzung für die Mitarbeiter besonders hervorgehoben. In der immer wiederkehrenden Rubrik „Unsere Helden des Alltags“ stellt Jim Block einzelne Mitarbeiter der Restaurants vor und lässt sie in einem kurzen Interview über den Berufsalltag und persönliche Wünsche zu Wort kommen.

Des Weiteren bietet Jim Block dem Kunden die Möglichkeit via Facebook über Produkte abzustimmen. Dieses „Prosuming“, die aktive Einbindung von Kunden bei der Produktgestaltung, ist als Kundenorientierung besonders positiv zu bewerten (Schiebel, 2012, S. 461)

Mit dem CSR-Produkt Charity-Cheeseburger unterstützte Jim Block mit 30 Cent pro verkauften „Cheese Block Burger“ das Projekt „Straßenfußball für Toleranz“, eine Initiative von NestWerk e.V.. Diese Aktion kann als Cause-Related-Marketing verstanden und der Unterkategorie „Corporate Citizenship“ zugeordnet werden. Generell muss gesagt werden, dass Jim Block sich stark in der „Local Community“ engagiert und Aktionen in und um Hamburg ins Leben ruft und dabei Organisationen unterstützt.

Negativ fällt auf, dass Jim Block keine Nährwertangaben macht. Weder sind diese online ersichtlich, noch am Point-of-Sale frei verfügbar. Aus Kundensicht ist dadurch wenig Transparenz gegeben.

## 8 Diskussion

### Systemgastronomie in der Praxis – CSR zwischen Versprechen und Realität

#### 8.1 Burger King, Verhaltenskodizes und CSR

Das Welten zwischen Unternehmensversprechen und Geschäftspraktiken in der Realität liegen können, bewies Burger King im Mai 2013.

Der Bundesverband der Systemgastronomie (BdS) gibt mit der „Charta der Systemgastronomie“ einen Verhaltenskodex für die Branche vor, der Verantwortung der Unternehmen gegenüber Gästen, Mitarbeitern und Geschäftspartnern postuliert. Die „Charta der Systemgastronomie“ ist somit ein wichtiges Instrument zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen (Zimmer, 2006, S. 11)

Burger King, Gründungsmitglied des BdS erarbeitete und unterzeichnete die „Charta der Systemgastronomie“.

*[...]„Wir leben Respekt und einen partnerschaftlichen Umgang gegenüber jedem Einzelnen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter soll darin bestärkt werden, Teamgeist zu leben und alle Kolleginnen und Kollegen in ihrer Einzigartigkeit zu respektieren.“*

*„Als verantwortungsvolle Arbeitgeber stehen wir für tariflich festgelegte und transparente Arbeitsbedingungen. Wir bekennen uns zu geltendem Recht sowie zu Tarifverträgen und halten diese ein.“[...]*

Abbildung 5: Auszug aus "Charta der Systemgastronomie" Quelle: BdS (o.J.)

Die Ernsthaftigkeit dieser Charta darf aus aktuellem Anlass kritisch hinterfragt werden: Die Yi-Ko Holding übernahm im Mai 2013 von der Burger King Company 91 Restaurants und ist damit größter Franchisenehmer von Burger King in Deutschland. Unmittelbar nach der Übernahme wurden Kündigungsverfahren gegen Betriebsräte eingeleitet, Mitarbeiter schikaniert und unter Druck gesetzt (NGG, Pressemitteilung 15.08.2013).

Die stellvertretende Vorsitzende der Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten

(NGG) Michaela Rosenberger äußerte sich vor dem Hintergrund unregelmäßiger Lohnzahlungen durch die Yi-Ko-Holding wie folgt:

*„Mal zahlt die Yi-Ko-Holding, die Eigentümerin der Burger King GmbH, nicht das tarifliche Urlaubsgeld, dann wieder keine Zuschläge für Mehr- und Nachtarbeit. Bei der Vielzahl von Fällen und den uns vorliegenden Daten fällt es sehr schwer zu glauben, dass es sich bei den Vorgängen um ‚normale‘ Fehler handelt. Für die Beschäftigten ist das ein Desaster. Hier wird mit den finanziellen Ängsten von ganzen Familien gespielt, denn auch die bei Burger King Beschäftigten müssen pünktlich ihre Miete bezahlen.“* (NGG, Pressemitteilung 15.08.2013)

Die Systemgastronomie ist eine Dienstleistungsbranche, deren flexible Arbeitsorganisation und -struktur eine betrieblich Mitbestimmung der Beschäftigten erschwert. „Flexibel“ bedeutet in diesem Kontext schnell auf steigende oder sinkende Kundennachfrage reagieren zu können. Eine Mitarbeitervertretung in Form eines Betriebsrats hat gemäß Betriebsverfassungsgesetz u.a. Mitbestimmungsrechte bei Dienst- und Urlaubsplangestaltung, was Flexibilitätsverlust für den Arbeitgeber bedeutet (§87 BetrVG).

Organisierte Mitarbeiterschaften stellen somit für börsennotierte Investmentfirmen eine „risikobehaftete“ Größe dar ,die den Wert des Unternehmens beim Wiederverkauf mindert. Vor diesem Hintergrund erscheinen die jüngsten Vorgänge bei Burger King im Kalkül des Investors und „Burger King“-Besitzers 3G Capital zu liegen (Maack et al, 2013, S.33).

Burger King tut sich schwer normative Erwartungen von Stakeholdern zu entsprechen. Viel mehr spiegelt sich in der beschriebenen Situation eine neoklassische Sichtweise wider, die das Unternehmen von der Umwelt abgrenzt und somit Wertschöpfung ausschließlich anhand ökonomischer Kennzahlen generiert wird. Das äußert sich auch in der „dünnen“ CSR-Kommunikation von Burger am Point-of-Sale und über die Webpage.

Shareholder-Value-Maximierung der Investmentfirma 3G Capital steht hier dem Stakeholderinteresse gegenüber. Letztendlich bleibt der Eindruck, dass bei Burger

King nur die „Bottom-Line“ zählt, um den Abstand auf Marktführer McDonald's zu verkürzen und Investoren glücklich zu stimmen.

## **8.2 Franchising, Systemgastronomie und CSR**

Franchising und Systemgastronomie sind zwei eng verwandte Begriffe, leisteten doch amerikanische Fast-Food-Ketten durch die Vergabe von Franchise-Lizenzen Pionierarbeit bei der Ausarbeitung der charakterisierenden Eigenschaften (Standardisierung, Multiplikation, Zentrale Steuerung), die heute synonym für Systemgastronomie und Franchising verwendet wird (Bellone, Matla, S.14).

In Deutschland werden mehr als die Hälfte aller Betriebe in der Systemgastronomie durch ein Franchise-System betrieben. Die Tendenz ist steigend. Burger King und Subway betreiben inzwischen ausschließlich Franchisegeführte Restaurants (Maack et al, 2013, S. 50).

Franchising zeichnet sich als Wachstums -und Profilierungsstrategie aus, deren Kernmerkmal die Systematisierung und Multiplikation eines erfolgreichen Geschäftskonzepts ist (Bellone, Matla, 2010, S. 13).

Dabei kann man Franchisesysteme als kooperative Unternehmensnetzwerke verstehen, die durch einheitlichen Marktauftritt und Arbeitsteilung Ressourcen einsparen und dadurch besonders ökonomisch effizient sind (Ahlert et al, 2011, S. 25).

Arbeitsteilung und damit Ressourceneinsparung entsteht durch die Partnerschaft von Franchisegeber und Franchisenehmer über das Franchisesystem (Preissner, 2005, S. 32).

Ausgehend von der Tatsache, dass Franchising mittlerweile das dominierende Vertriebssystem in der Systemgastronomie ist, werden an dieser Stelle Chancen und Hindernisse von CSR aus Sicht des Franchisegebers genauer betrachtet. Grundlage für die im Folgenden benutzte Studie, verfasst von Steinbach et al., ist die Diplomarbeit von Tim Heicks (2009), der 38 Franchiseunternehmen bzgl. CSR

befragte.

Aus Heicks Befragung geht hervor, dass Franchisegeber mit CSR das Übernehmen von ökologischer (89%) aber auch soziale Verantwortung, vorrangig in Arbeitsplatzsicherung (86%) und Verantwortung gegenüber Mitarbeitern (83%), Kunden und Lieferanten (81%) verbinden. Die größte Geschäftsrelevanz, den positiven Geschäftserfolg von CSR, sehen die befragten Franchisegeber in der Gewinnung von qualifizierten Arbeitskräften (42%), die für den Geschäftserfolg höher bewertet wird als eine erhoffte Umsatzsteigerung durch CSR (33%). Während Franchisegeber CSR als Motiv für positiven Geschäftserfolg (75%) und bessere Reputation (74%) sehen und damit Umsatzzuwächse und bessere Expansionsmöglichkeiten (54%) verbinden, sehen sie auch Hindernisse in der praktischen Umsetzung von CSR. Ein hoher zeitlicher Aufwand (56%), fehlende Unternehmenskultur (50%) als Basis für CSR sowie zu wenig Kenntnisse über CSR als Managementkonzept (47%) stehen der genaueren Beschäftigung mit CSR gegenüber (Steinbach et al., 2010, S. 5ff).

Hauptargument sich für ein Franchisesystem zu entscheiden ist die Selbstständigkeit mit einem bekannten Markenkonzept. In der Systemgastronomie werden nach Vertragsabschluss und Zahlung des Eigenkapitalanteils Restaurants schlüsselfertig übergeben. Nach Abzug von Franchise- und Werbegebühren bleibt der Gewinn auf Seiten des Franchisenehmers, denn er ist selbstständiger Unternehmer.

In der Selbstständigkeit angekommen stellt sich für viele Franchisenehmer zunächst nicht die Frage ein CSR-Konzept zu implementieren. Als selbstständiger Unternehmer ist der Franchisenehmer Herr seines Erfolgs und muss sein Kosten- und Zeit-Management im Auge behalten. Oft haben Franchisenehmer viele Jahre selbst am Counter oder am Grill eines Ketten-Restaurants gestanden und Geld gespart, um sich mit einem Systemkonzept selbstständig zu machen. Da sich der Erfolg von CSR nicht unmittelbar messen lässt, fehlt das Verständnis für eine Beschäftigung mit der Thematik.

Rationalität ist eine inhärente Größe, die Systemgastronomie wie Franchising zugeordnet wird. CSR hingegen definiert sich als gesellschaftliches Engagement,

dass auf freiwilliger Basis über gesetzliche Rahmenbedingungen hinausgeht und somit dem ressourcensparenden Charakter von Franchising in seinen Grundwerten widerspricht. Damit bestätigt sich auch fehlende Unternehmenskultur als Hindernis für CSR.

### **8.3 Fachkräftemangel, Wertschätzung und CSR**

Die aus Kapitel 6 gewonnenen Erkenntnisse über den Handlungsbedarf von CSR in der Fast-Food-Systemgastronomie stellen einen direkten Zusammenhang zur aktuell größten Herausforderung der Branche her: Mangel an geeigneter Arbeitskraft (Maack et al., 2013, S. 51).

Für die Systemgastronomie ist vor allem die hohe Mitarbeiterfluktuation und das Finden von Nachwuchs in Ausbildungsberufen problematisch. Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten verlässt den Betrieb nach drei Jahren. Viele bleiben nicht länger als ein Jahr.

Auch der Arbeitgeberverband DEHOGA sieht für die Systemgastronomie an den ersten drei Positionen einer Problem-Hierarchie personalspezifische Herausforderungen. Die Branche muss reagieren und beschreibt die Förderung von Berufsaus- und Weiterbildung als wichtiger denn je (DEHOGA Systemgastronomie in Deutschland, 2013, S. 4, 12)

Allerdings sind Ausbildungsberufe in der Systemgastronomie wenig attraktiv für junge Leute. Geringe Ausbildungsvergütungen, schlechte Arbeitsbedingungen und eine häufig mangelnde Ausbildungsqualität sind u.a. die Auslöser dafür. Wie aus Zahlen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) hervorgeht, waren im Jahr 2012 22% der Ausbildungsstellen in der Systemgastronomie unbesetzt. 39,5% der Auszubildenden als Fachmann/-frau für Systemgastronomie und 44% der Auszubildenden als Fachkraft im Gastgewerbe verlassen das Ausbildungsverhältnis vorzeitig. Betrieben des Gastgewerbes wird „fehlende Ausbildungsreife“ attestiert. (Anbuhl, Gießler, 2013, S. 7)

Absolventen gastronomischer Ausbildungsberufe sind aufgrund der Kundenorientierung beliebt im Einzelhandel, der bessere Arbeitszeiten und

Vergütung bietet.

Jedoch bieten CSR-Maßnahmen Ansätze zur Lösung des aktuellen Fachkräftemangels.

In einer Dienstleistungsbranche wie der Systemgastronomie haben die Mitarbeiter eine Schlüsselfunktion, da sie durch ihre erbrachte Leistung den direkten Wert des Unternehmens schaffen.

Rationalisierte Arbeitsstrukturen, die im Endeffekt die ökonomische Effizienz der Systemgastronomie ausmachen, rationalisieren nicht selten auch den persönlichen Umgang mit Mitarbeitern. Die Beschäftigten werden zum Vehikel der Leistungserstellung ohne vollwertiges Mitglied der Wertschätzung des Unternehmens zu werden.

Dabei dreht sich die Wertschätzung nicht ausschließlich um eine gerechte Bezahlung der Arbeitnehmer. Weiterbildungs- und Benefitprogramme oder konkrete Ansätze zur Work-Life-Balance wirken sich auch positiv auf die Mitarbeiter aus und steigern ihre Motivation.

Gerade systemgastronomische Konzepte haben die Möglichkeit durch ihre Markenstruktur zu einer beliebten Arbeitgebermarke zu werden. Glaubwürdigkeit und der Mut auf gesellschaftliche Veränderungen eingehen zu wollen sind dabei wichtige Faktoren.

## **9 Fazit**

Nachdem mit der Einleitung und Problemstellung dieser Bachelorarbeit ein Einblick in die Relevanz der Thematik „Corporate Social Responsibility in der Systemgastronomie“ erfolgte, wurde zunächst CSR genauer definiert. Dabei wurden mit Carrolls Modell der Verantwortung und Elkingtons Triple-Bottom-Line theoretische Grundlagen der CSR-Diskussion vorgestellt, die sich heutzutage in

der CSR-Definition der EU wiederfinden. Vorangehend wurde aufgewiesen, dass CSR auf Nachhaltigkeit aufbaut und diese operationalisiert. CSR ist kein alleinstehender Begriff. Bei der Diskussion um gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen tauchen auch immer wieder verwandte Begriffe auf, die zum besseren Verständnis erläutert wurden.

„Die einzige Konstante des Paradoxons CSR ist die stete Veränderung auf Basis bestimmter Grundcharakteristika“ (Schneider, 2012, S. 19)

Dieses Zitat von Andreas Schneider beschreibt exakt das, was CSR im Endeffekt ist – ein Konzept in kontinuierlicher Weiterentwicklung, das ansonsten eher durch Unschärfe und individuelle Auslegung besticht.

Es wurde festgestellt, dass Unternehmen den Sinn gesellschaftlicher Verantwortung erkannt haben, denn es gilt, kein noch so gutes ökonomisches Ziel ist es Wert, die Reputation langfristig aufs Spiel zu setzen. Das lässt sich auch auf eine Branche übertragen, die viele Kritiker hat: Fast-Food-Systemgastronomie.

So wurde nachfolgend in Kapitel 6 festgestellt, dass gerade die Fast-Food-Branche die Relevanz von CSR für ihr Geschäftsfeld sehen muss, da hier die gesellschaftliche Verantwortung von den meisten Deutschen als „schlecht“ wahrgenommen wird. Dabei stellte sich heraus, dass CSR in dieser Branche vor allem über Transparenz und die interne Dimension der Mitarbeiter laufen sollte.

Mit dem Ziel eine Aussage über die Schwerpunkte der CSR-Kommunikation von Fast-Food-Unternehmen machen zu können, wurden die Unternehmenswebpages der Fast-Food-Ketten McDonald's, Burger King, Subway und Jim Block untersucht. Um alle CSR-Merkmale zu erfassen, wurde ein Raster gewählt, das die CSR-Aktivitäten den Interessensgruppen entlang der Triple-Bottom-Line zuordnete.

Dabei stellten sich sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten in der CSR-Betrachtung heraus:

Alle Unternehmen kommunizieren CSR sehr ausgiebig über die Mitarbeiter-

Dimension. Auffallend oft kommen in diesem Zusammenhang Schlagwörter wie Teamgeist und Motivation zum Tragen. Dabei wird verstärkt darauf geachtet, dass sich die Mitarbeiter anhand von Erfolgsgeschichten oder Interviews präsentieren. Die Online-Rekrutierung war auf allen Webpages ein tragendes Aktionsfeld. Am Point-of-Sale bestätigte sich dieser Eindruck. Mit Flyern, Pappständern und Anzeigetafeln wurde in allen Restaurants zur Bewerbung aufgerufen. Eine Tatsache, die im Abgleich mit der in Kapitel 8.3 geführten Diskussion über den branchenspezifischen Fachkräftemangel durchaus Sinn ergibt.

Des Weiteren stellte sich heraus, dass Ausführlichkeit und Transparenz der CSR-Kommunikation anscheinend von der Unternehmensgröße abhängt. McDonald's geht in diesen CSR-Vergleich als unbestrittener Sieger hervor. Ein Nachhaltigkeitsbericht wurde ausschließlich von McDonald's angeboten, was die Frage aufwirft, ob die anderen Unternehmen überhaupt die Zweckmäßigkeit einer Berichterstattung sehen.

Was Nachhaltigkeitssiegel betrifft, so finden sich diese meist in den Produkten des Randsortiments wieder. Alle untersuchten Unternehmen unterstützen gemeinnützige Organisationen oder betreiben Stiftungen, die sie mit Spenden unterstützen.

Abschließend muss erwähnt werden, dass alle Unternehmen sich trotz aufgezeigter Gemeinsamkeiten unterschiedlich versuchen über CSR als Marke abzugrenzen, wie die Ergebnisse in Kapitel 7.4 bestätigen. Das unterstreicht das individuelle Verständnis von CSR.

## **9.1 Schlussfolgerung**

Es ist festzuhalten, dass CSR in der Systemgastronomie angekommen ist. Alle in dieser Arbeit untersuchten Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. Damit ist die in Kapitel 8 unterstellte Unvereinbarkeit von Effizienz und freiwilligen Engagement in dieser Branche widerlegt. Allerdings zeigte die Ausprägung von CSR deutliche Unterschiede im Unternehmensvergleich. Während McDonald's mit seiner aktuellen CSR-Offensive eine gelungene

Strategie verfolgt und damit zeigt, dass gut gemachte, informative und vor allem glaubhafte CSR auch in der Fast-Food-Branche den Ruf einer Marke verbessern kann, gibt es bei den Mitkonkurrenten mitunter Handlungsspielraum. (Icon Added Value, 2012, CSR-Studie, S. 38)

Die Fast-Food-Systemgastronomie sollte daher den Business-Case in CSR sehen und die vorhandene Markenstärke nutzen, um sich zukünftig stärker positiv zu profilieren.

Dabei sollte die interne Dimension von CSR nicht vernachlässigt werden. So kann man an Burger Kings jüngstem Verhalten erkennen (Kapitel 8), dass es eine große Diskrepanz zwischen der „nach außen kommunizierten“ CSR und der „nach innen praktizierten“ CSR gibt. Grund hierfür ist die Freiwilligkeit von CSR, die trotz ausdrücklicher Abgrenzung von Beliebigkeit in der Realität beliebig ausgeübt werden kann. Dadurch lässt sich je nach Geschäftssituation, das postulierte Gleichgewicht in der Triple-Bottom-Line verschieben.

So sehen die einen CSR vornehmlich in der fairen Bezahlung von Mitarbeitern, wohingegen andere CSR in der flexiblen Struktur der Systemgastronomie sehen, die niedrigqualifizierteren Menschen die Möglichkeit auf Arbeit gibt.

Demnach ist CSR weder richtig noch falsch. Sondern viel mehr ein persönlicher Standpunkt zu einer Sache auf Grundlage eines individuellen und ethischen Wertegerüst.

Aufgrund dieser Tatsache, lässt sich die Relevanz von Bio-Produkten für die Fast-Food-Systemgastronomie sicher genauso unter dem Begriff CSR diskutieren, wie Arbeitsbedingungen oder Transparenz.

## **Zusammenfassung**

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, Corporate Social Responsibility (CSR) in der Systemgastronomie zu betrachten, und anhand einer Webpage-Analyse Schwerpunkte in der CSR-Kommunikation auszumachen.

Vorabgehend wird genauer auf die Entstehung von CSR eingegangen. Dabei wurde der Begriff CSR definiert, von verwandten Begriffen abgegrenzt und die Schwierigkeiten im Umgang diesem Aspekt erläutert. Die unternehmerische Motivation für CSR wurde zudem herausgestellt.

Des Weiteren wurde die Rolle von Kommunikation im CSR-Kontext durch eine Vertiefung des Stakeholder-Ansatzes dargestellt. Die Relevanz von internationalen Nachhaltigkeitsstandards, Berichterstattung und Leitsätzen in einer globalisierten Welt wurde nachfolgend geklärt.

Anschließend wurden die Begriffe Systemgastronomie und CSR miteinander verglichen, sowie Problematik und Notwendigkeit von CSR in dieser Branche aufgewiesen. Um sich die CSR-Kommunikation in der Fast-Food-Systemgastronomie genauer anzuschauen wurden unter Verwendung vorabgehend erklärter Methodik einzelne CSR-Merkmale im Überblick dargestellt. Dabei waren die Webpages von vier systemgastronomische Ketten-Restaurants Gegenstand der Untersuchung.

Die Analyse ergab, dass alle Unternehmen CSR kommunizieren. Dabei stellten sich Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Kommunikation heraus.

Mit Hilfe nachfolgender Diskussion wurden die analysierten CSR-Schwerpunkte und branchenspezifische Herausforderungen zu einem abschließenden Fazit gefasst das in einer Schlussfolgerung endete. .

**Abstract**

The aim of this thesis is to determine priorities in the communication of Corporate Social Responsibility in Fast-Food. In this context, homepages of four Fast-Food-brands are to be examined.

First, the term Corporate Social Responsibility is defined. This is followed by a definition of related terms. The relevance and difficulty of CSR is explained.

Following discusses the importance of communication based on the stakeholder model and the relevance of international sustainability standards and norms in times of globalization.

Subsequently, the inequality of CSR and Fast-Food is discussed to point out the need CSR.

To get a closer insight into CSR-communication, CSR-features were taken from the websites of Fast-Food-brands. It turned out that all companies communicate CSR, but in a different way and with a focus on certain CSR-Issues.

## Literaturverzeichnis

- Ahlert, D., Ahlert, M., Bolsenkötter, B., Gehrman, K. (2011) Verantwortungsvolle Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken, Düsseldorf: Internationales Centrum für Franchising und Cooperation / PricewaterhouseCoopers AG [http://www.franchising-und-cooperation.de/sites/default/files/redaktion/pdf/verantwortungsvolle\\_fuehrung.pdf](http://www.franchising-und-cooperation.de/sites/default/files/redaktion/pdf/verantwortungsvolle_fuehrung.pdf) Stand: 10.12.2013
- Anbuhl, M., Gießler, T. (2013) Hohe Abbrecherquoten, geringe Vergütung, schlechte Prüfungsergebnisse – Viele Betriebe sind nicht ausbildungsreif, DGB-Expertise zu den Schwierigkeiten der Betriebe bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen, DGB-Bundesvorstand (Hrsg.), Berlin <http://www.dgb.de/themen/++co++a120cf0a-bbbf-11e2-be68-00188b4dc422> Stand: 17.11.2013
- Axmann, C. (2008) Nachhaltigkeit und Unternehmenskommunikation. Theoretische Aspekte und empirische Ergebnisse zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Unternehmenskommunikation am Beispiel von Volkswagen <http://d-nb.info/989875733/34> Stand: 11.12.2013
- BdS Bundesverband der Systemgastronomie (o.J) Charta der Systemgastronomie <http://www.bundesverband-systemgastronomie.de/charta-der-systemgastronomie.html> Stand: 19.11.2013
- BdS Bundesverband der Systemgastronomie (o.J) Definition Systemgastronomie [http://www.bundesverband-systemgastronomie.de/definition-systemgastronomie.html?file=tl\\_files/bds/fakten/definition%20systemgastronomie/Definition%20Systemgastronomie.pdf](http://www.bundesverband-systemgastronomie.de/definition-systemgastronomie.html?file=tl_files/bds/fakten/definition%20systemgastronomie/Definition%20Systemgastronomie.pdf) Stand: 19.11.2013
- Behrens, T. (2010) Unternehmen als Gestalter nachhaltiger Märkte, Marburg, Metropolis Verlag
- Bellone, V., Matla, T. (2010) Praxishandbuch Franchising. Konzeptaufbau und Markenführung, München: mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH
- Bildung für nachhaltige Entwicklung (o.J.) Bericht der Brundtland-Kommission 1987 <http://www.bne-portal.de/index.php?id=53&linklisted=1> Stand: 24.12.2013
- Bowen, H. (1953), Social Responsibilities of the Businessman, New York: Harper & Row
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2011) Die DIN ISO 26000, Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf?__blob=publicationFile) Stand: 19.11.2013
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2012) Öffentlichkeitsarbeit

- und Internet - OECD Leitsätze, Berlin <http://www.csr-in-deutschland.de/ueber-csr/leitsaetze-und-instrumente/oecd-leitsaetze.html>  
Stand: 28.11.2013
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (o.J.) Was ist CSR?, Berlin  
<http://www.csr-in-deutschland.de/ueber-csr/was-ist-csr.html> Stand:  
06.11.2013
- Burger King Beteiligungs GmbH (2013) <http://www.burgerking.de/> Stand:  
10.11.2013
- Burton, J. (2011), Unternehmensstrategie und Verantwortung – Wie ethisches Handeln Wettbewerbsvorteile schafft, Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Carroll, A. B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, in Academy of Management Review 4, S. 497-505  
<http://www.jstor.org/stable/257850>
- Clarkson, M.B.E. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 20. Jg., Nr. 1  
<http://www.jstor.org/stable/258888?seq=3> Stand: 12.11.2013
- Crouch, C. (2011) Das befremdliche Überleben des Neoliberalismus, Berlin, Suhrkamp Verlag
- DEHOGA Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V., Fachabteilung Systemgastronomie (2013) Systemgastronomie in Deutschland 2013, DEHOGA Bundesverband, Berlin [http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Inhaltsbilder/Publikationen/Systemgastronomie/Jahrbuch\\_Systemgastronomie\\_2013.pdf](http://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Inhaltsbilder/Publikationen/Systemgastronomie/Jahrbuch_Systemgastronomie_2013.pdf) Stand:08.11.2013
- Deutscher Forstwirtschaftsrat e.V. (o.J.) Nachhaltende Nutzung – ein Geschenk an die Welt, Berlin <http://www.forstwirtschaft-in-deutschland.de/jubilaeumsjahr/nachhaltigkeit/>
- Europäische Kommission (2001) Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel
- Europäische Kommission (2011) Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts -und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen - Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF> Stand: 16.11.2013
- Faber-Wiener, G. (2012). CSR und Kommunikation – Praktische Zugänge, in: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hrsg.) Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin und Heidelberg: Springer Gabler
- Freeman, R.E. (2004) The Stakeholder Approach Revisited. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 5. Jg.,Nr. 3  
[http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/3\\_2004/Freeman\\_HansenBodeMossmeier.pdf](http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/3_2004/Freeman_HansenBodeMossmeier.pdf) Stand: 17.11.2013
- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits,

New York: The New York Times Magazin

- Global Reporting Initiative (GRI) (2006a) Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, GRI 3, Amsterdam  
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G3-Reporting-Guidelines.pdf> Stand: 01.12.2013
- Graap, T. (2001) Nachhaltigkeit und Kooperation. Zum Verständnis eines Leitbildes und Handlungstyps in einer komplexen Welt, Frankfurt/M. u.a.O.
- Icon Added Value (2012) CSR-Studie, CSR auf dem Prüfstand 2012  
[http://www.csr-jobs.eu/index.php/research/studien/item/download/61\\_0189ce2f3786f236059ab29ab175d0f4](http://www.csr-jobs.eu/index.php/research/studien/item/download/61_0189ce2f3786f236059ab29ab175d0f4)
- ILO International Labour Organization <http://www.ilo.org>. Stand: 20.11.2013
- ISO (o.J.) About Iso <http://www.iso.org/iso/home/about.htm> Stand: 23.11.2013
- Jasch, C. (2012) CSR und Berichterstattung , in: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hrsg.) Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin und Heidelberg: Springer Gabler, S. 501-511
- Jim Block Restaurant Betriebe GmbH (2013) <https://www.jim-block.de/index.php> Stand: 11.11.2013
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S., Clausen, J. (2004). Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IWÖ), Münster und Berlin  
[http://www.ioew.de/publikation\\_single/Bedeutung\\_der\\_internationalen\\_CSR\\_Diskussion\\_fuer\\_Nachhaltigkeit\\_und\\_die\\_sich\\_daraus\\_ergebenden\\_Anfo-1/](http://www.ioew.de/publikation_single/Bedeutung_der_internationalen_CSR_Diskussion_fuer_Nachhaltigkeit_und_die_sich_daraus_ergebenden_Anfo-1/)  
 Stand: 14.11.2013
- Lotter, D., Braun, J. (2011). Der CSR Manager – Unternehmensverantwortung in der Praxis, München: ALTOP Verlag
- Maack, K., Haves, J., Homann, B., Schmid, K. (2013). Die Zukunft des Gastgewerbes. Hans-Böckler-Stiftung.  
[http://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_188](http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_188). Stand 14.11.2013
- Matten, D., Crane, A. (2003) Corporate Citizenship: Towards an extended conceptualization, ICCSR Research Paper Series, No. 4-2003  
<http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/1087/1/04-Corporate%20Citizenship%20Towards%20an%20extended%20theoretical%20conceptualization.PDF> Stand: 20.11.2013
- Matten, D., Moon, J. (2005) Implicit and Explicit CSR: A conceptual Framework for Understanding CSR in Europe, London: University of London, School of Management, Royal Holloway
- McDonald's Deutschland Inc (2013) <http://www.mcdonalds.de/> Stand: 09.11.2013
- Meixner, O., Schwarzbauer, A., Pöchtrager, S. (2012) CSR in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, in: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hrsg.) Corporate

- Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 571-581
- NGG Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten (2013) Lohndesaster bei Burger King, Pressemitteilung 15.08.2013, Berlin  
[http://www.ngg.net/presse\\_medien/pressemitteilungen-2013/3-quartal-2013/2013-08-15-burgerking-lohndesaster/](http://www.ngg.net/presse_medien/pressemitteilungen-2013/3-quartal-2013/2013-08-15-burgerking-lohndesaster/) 14.12.2013
- OECD (2011), OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, OECD Publishing  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264122352-d> Stand: 16.11.2013
- Osburg, T. H. (2012) Strategische CSR und Kommunikation, in: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hrsg.) Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 469-479
- Perspektive Blau Wirtschaftsmagazin (Hrsg.) Artikel (o.J.) Triple Bottom Line Reporting - Eine neue Definition des Unternehmenserfolges  
<http://www.perspektive-blau.de/artikel/0304c/0304c.htm> Stand: 03.12.2013
- Pleil, T. (2008) Internetkommunikation, in: Habisch, A. Schmidpeter, R., Neureiter, M. (Hrsg.) Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin, Heidelberg, S. 199-205
- Preissner, M. (2005): Franchisegebühren: Ziele, Aktionsparameter, Bestimmungsfaktoren, Köln: Kölner Wissenschaftsverlag
- Ritzer, G. (2008) The McDonaldisation of Society 5, Pine Forge Press
- Rossouw, G.J. (2005), Business Ethics and Corporate Governance: A Global Survey,
- Schaltegger, S. (2012). Die Beziehung zwischen CSR und Corporate Sustainability, in: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hrsg.) Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S.165-175
- Schiebel, W. (2012) CSR und Marketing, in: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hrsg.) Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 453-467
- Schnabel, S. (2012) Nachhaltigkeitsberichte nach GRI-Kriterien besitzen die höchste Informationsqualität, in: [csr-news.net](http://csr-news.net) 02.07.2012 <http://csr-news.net/main/2012/07/02/nachhaltigkeitsberichte-nach-gri-kriterien-besitzen-die-hoehste-informationsqualitaet/> Stand: 03.12.2013
- Schneider, A. (2012) Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und -abgrenzung in: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hrsg.) Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 17-38
- Steinbach, A., Heicks, T., Schröter, R., Rapp, M. (2010). Corporate Social Responsibility im Franchising, Hamburg: Steinbach Strategien  
<http://www.steinbach-strategien.de/schaufenster/publikation/>

- Subway Franchise Advertising Fund Trust B.V. (2013) <http://www.subway-sandwiches.de/home.html> Stand: 13.11.2013
- Sutter, G. S. (2012). CSR und Human Resource Management, in: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hrsg.) Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 399-415
- Thanner, D. (2010): Corporate Social Responsibility. Eine Bestandsaufnahme der Corporate Social Responsibility Aktivitäten von Unternehmen in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie in Österreich. Wien: Universität für Bodenkultur Wien  
[https://forschung.boku.ac.at/fis/suchen.hochschulschriften\\_info?sprache\\_in=de&menue\\_id\\_in=206&id\\_in=&hochschulschrift\\_id\\_in=7882](https://forschung.boku.ac.at/fis/suchen.hochschulschriften_info?sprache_in=de&menue_id_in=206&id_in=&hochschulschrift_id_in=7882)  
Stand: 05.12.2013
- United Nations Global Compact,  
<http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/index.html> Stand: 19.11.2013
- UPJ e.V. (24.05.2013) Vierte Generation der GRI Sustainability Reporting Guidelines vorgestellt, online:  
[http://www.upj.de/nachrichten\\_detail.81.0.html?&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=2443&cHash=316d4a8f1f](http://www.upj.de/nachrichten_detail.81.0.html?&tx_ttnews[tt_news]=2443&cHash=316d4a8f1f) Stand: 03.12.2013
- v. Werder, A. (o.J) in Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Corporate Governance, online im Internet:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55268/corporate-governance-v7.html>
- Vitols, K. (2011) Nachhaltigkeit – Unternehmensverantwortung – Mitbestimmung, Hans-Böckler-Stiftung, Berlin: edition sigma
- Wieland, J., Heck, A. E. H. (2013) Shared Value durch Stakeholder Governance, Marburg: Metropolis Verlag
- Zimmer, R. (2006) Corporate Social Responsibility – Ausübung sozialer Verantwortung als Pflicht des Unternehmens in: Wirtschaftswissen für den Betriebsrat, Ausgabe 04/06

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung der Verantwortung nach Carroll.....	4
Abbildung 2: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit.....	6
Abbildung 3: Auszug aus EU-Strategieplan 2011 bis 2014.....	14
Abbildung 4: CSR-Top-Themen im Bereich Fast-Food 2012.....	23
Abbildung 5: Auszug aus "Charta der Systemgastronomie" Quelle: BdS (o.J.).....	40

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Prinzipien UN Global Compact.....	17
Tabelle 2: CSR-Merkmale im Überblick.....	26
Tabelle 3: CSR-Merkmale McDonald's.....	29
Tabelle 4: CSR-Merkmale Burger King.....	31
Tabelle 5: CSR-Merkmale Subway.....	33
Tabelle 6: CSR-Merkmale Jim Block.....	34

## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

-----

Ort, Datum

-----

Name