

*Universität Duisburg-Essen*  
*Mercator School of Management – Department of Management and Marketing*  
***Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel***



## **Corporate Social Responsibility – Was haben wir davon?**

*am 24.09.2012*

*bei der DIALOGistik in Duisburg*

*Univ.-Prof. Dr. Gertrud Schmitz/ Dipl.-Kfm. Marcel Kreuels*

## Beispiel: CSR in der Logistik

**DACHSER**  
Intelligent Logistics

**UNTERNEHMEN**

- » PHILOSOPHIE
- » FAKTEN
- » MANAGEMENT
- » DACHSER LIVE
- » NACHHALTIGKEIT
- » GESCHICHTE

**GESCHÄFTSFELDER**

### NACHHALTIGKEIT



Nachhaltigkeit zeigt viele Facetten. Der Umweltschutz ist nur eine davon. Wir gehen das Thema breiter an und sind uns unserer ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung bewusst. Wir bekennen uns zu einer nachhaltigen Unternehmenspolitik.

Als Familienunternehmen verfolgen wir eine langfristige Geschäftspolitik. Ein professionelles Finanzmanagement sowie unsere strategische Ausrichtung auf kontinuierliches und integratives Wachstum bilden hierfür die ökonomische Basis. Unsere Gesellschafter und Führungskräfte engagieren sich für die langfristige Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für wirksamen Umweltschutz.

**ÖKONOMIE** ▾



Als leistungsstarker international tätiger Logistikdienstleister investieren wir in Zukunft und Stabilität. Anspruchsvolle logistische Dienstleistungen, eine organische Wachstumsstrategie und kluge

[► Mehr Information](#)

**SOZIALES** ▾



Wir setzen auf ein ausgeprägtes soziales Verständnis, das auf ein Miteinander von Kunden und Mitarbeitern zielt. Menschen, die bei Dachser arbeiten, verfügen über ein fundiertes Know-how.

[► Mehr Information](#)

**ÖKOLOGIE** ▾



Mit intelligenter Logistik bündeln wir Warenströme, setzen auf Systemverkehre, Doppelstock-Wechselbrücken, nutzen eine IT-optimierte Tourenplanung und schulen unsere

[► Mehr Information](#)

(Quelle: <http://www.dachser.com/de/de/sustainability.htm>)

# Themenaktualität

I

**Kommen Ihnen einige Maßnahmen der CSR / Nachhaltigkeit bekannt vor?**



# CSR in der Logistik: Ein Ansatzpunkt zur Wettbewerbsprofilierung?

Deutsche Post DHL

Startseite | Kontakt | English | 0 Dateien | zum Warenkorb | Suchtext | Suchen

Über uns | Presse | Investoren | Karriere | **Verantwortung** | Logistik populär | Produkte

**Überblick**  
 > Der Konzern  
 > Über diesen Bericht  
 > Vorwort des Vorstandsvorsitzenden  
 > 2009: Das Jahr im Rückblick  
 > Unternehmerische Verantwortung bei Deutsche Post DHL - von damals bis heute

**Strategischer Rahmen**  
 > Strategie  
 > Wesentliche Themen und Prioritäten  
 > Im Dialog mit unseren Stakeholdern  
 > Nachhaltigkeit gestalten

**Wirtschaftliche Verantwortung**  
 > Ziele  
 > Daten  
 > Preise und Auszeichnungen  
 > Rankings und Ratings für Unternehmensverantwortung  
 > GRI-Index  
 > Fortschrittsmitteilung zum Global Compact der Vereinten Nationen  
 > Prüfbescheide

**Umwelt**  
 > GoGreen - Umwelt schützen  
 > Ressourcen effizienter nutzen  
 > Mitarbeiter mobilisieren  
 > Grüne Lösungen für unsere Kunden  
 > Politische Agenda  
 > Nachhaltiger Einkauf  
 > Transparenz schaffen

**Mitarbeiter**  
 > Einleitung: Unsere Mitarbeiter  
 > Code of Conduct und Compliance Management  
 > Vielfalt fördern  
 > Gesundheit und Sicherheit  
 > Talente finden und fördern  
 > Arbeitnehmervertreter  
 > Ideenmanagement

**Gesellschaft**  
 > Menschen helfen - GoHelp  
 > Partnerschaft mit UNICEF - GoHelp  
 > Bildung fördern - GoTeach  
 > Engagement vor Ort

**Performance**  
 > Ziele  
 > Daten  
 > Preise und Auszeichnungen  
 > Rankings und Ratings für Unternehmensverantwortung  
 > GRI-Index  
 > Fortschrittsmitteilung zum Global Compact der Vereinten Nationen  
 > Prüfbescheide

Deutsche Post DHL

Startseite | Kontakt | English | 0 Dateien | zum Warenkorb | Suchtext | Suchen

Über uns | Presse | Investoren | Karriere | Verantwortung | **Logistik populär** | Produkte

Wie Innovation und „grüne“ Nachfrage eine CO<sub>2</sub>-effiziente Branche schaffen  
 Studie "Delivering Tomorrow: Towards Sustainable Logistics" jetzt herunterladen

Startseite > Logistik populär > Trends > Zukunftstrend nachhaltige Logistik


Vorlesen starten | Seite drucken

**Nachhaltigkeit wird zum Schlüssel des Erfolgs für die Logistik**

Das Streben nach Nachhaltigkeit wird einen Wandel der Logistikbranche nach sich ziehen. Dies ist nur eine der Schlussfolgerungen der Studie "Delivering Tomorrow: Zukunftstrend Nachhaltige Logistik" von Deutsche Post DHL.

Studie zum Download

**Ansprechpartner**



**Claus Korfmacher**  
 Pressesprecher DHL allgemein, Innovationsthemen  
 Deutsche Post DHL  
 Charles-de-Gaulle-Straße 20  
 53113 Bonn  
 Tel.: (0228) 182 9944  
 Fax: (0228) 182 9880  
 E-Mail

Top-Trends und Experten-Statements

1 Auf Logistik kommt es an - sie ist keine Massenware.

2 Technische Infrastruktur

3

(Quelle: [http://www.dp-dhl.com/de/logistik\\_populaer/trends/nachhaltige\\_logistik.html](http://www.dp-dhl.com/de/logistik_populaer/trends/nachhaltige_logistik.html))

## Warum sich Unternehmen sozial engagieren

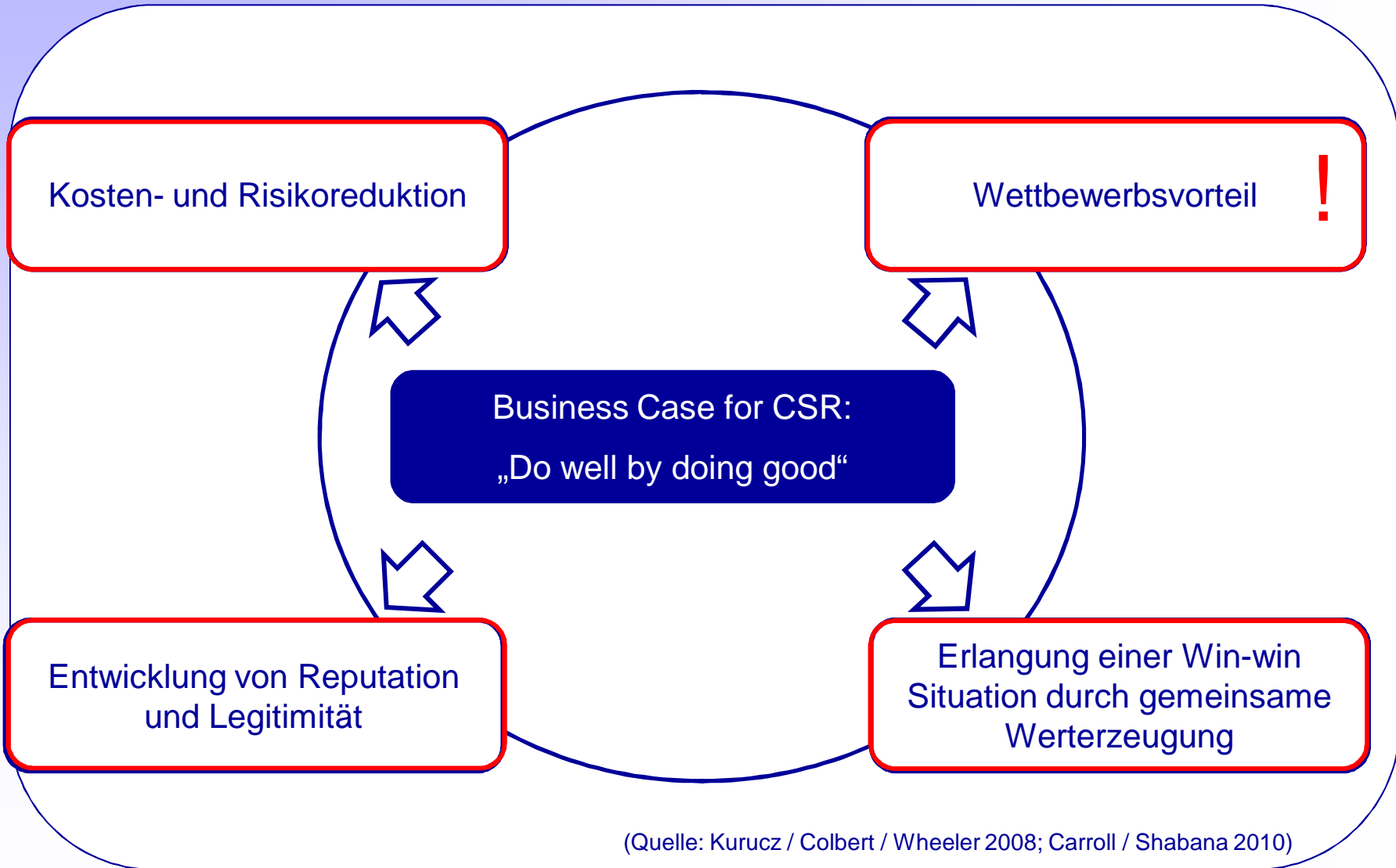
So viel Prozent der engagierten Unternehmen verfolgen damit in erster Linie diese Ziele...

... für die Gesellschaft	
Unterstützung lokaler Akteure wie Vereinen zur Stärkung eines intakten lokalen Umfelds	81
Übernahme von Aufgaben, die unzureichend vom Staat erfüllt werden, wie die Bildung von Analphabeten	71
Übernahmen von Aufgaben, aus denen sich der Staat zurückzieht, wie der Kulturförderung	59
Stärkung von Aufgaben, die unzureichend von anderen gesellschaftlichen Gruppen erfüllt werden, wie die Förderung von Studenten	58
Übernahme von Aufgaben, die anderen nicht mehr erfüllt werden können und eingestellt werden würden, wie die allgemeine Weiterbildung	45

... für das eigene Unternehmen	
Engagement ist Teil der gelebten Unternehmenskultur	76
Verbesserung des Ansehens in der Öffentlichkeit	68
Erhöhung von Kundenbindung/ -zufriedenheit, Neukundengewinnung	46
Erhöhung der Attraktivität des Unternehmensstandortes	45
Erhöhung der Mitarbeitermotivation/ -bindung	44

(Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult, 2012)

# Corporate Social Responsibility als Business Case



(Quelle: Kurucz / Colbert / Wheeler 2008; Carroll / Shabana 2010)

# Wettbewerbsvorteil

I

## Wettbewerbsvorteil

### Anbiitervorteil

Konkurrenzvorsprung  
in den  
Ressourcen  
und Kompetenzen

### Kundenvorteil

Konkurrenzvorsprung  
in der  
Leistungsbewertung  
durch die  
Kunden

(Quelle: Plinke 2000; Steffenhagen 2008)

Corporate Social Responsibility als Konzept basiert auf den folgenden Annahmen:

- **ökonomische, soziale und ökologische** Verantwortung
- auf **freiwilliger Basis** und über gesetzliche Grundlagen hinaus
- unter Integration der Wechselbeziehungen mit den **Stakeholdern**

*„Die soziale Verantwortung eines Unternehmens ist ein „[...] Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf **freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange** in ihre Unternehmenstätigkeit und in die **Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern** zu integrieren.*

(Europäische Kommission 2001, 7)



## CSR-basierter Wettbewerbsvorteil

## Anbietervorteil

Konkurrenzvorsprung  
in den  
CSR-relevanten  
Ressourcen  
und Kompetenzen

## Stakeholdervorteil

Konkurrenzvorsprung  
in der Bewertung  
der CSR-Aktivitäten  
durch die  
**relevanten**  
Stakeholder

(Quelle: Plinke 2000; Steffenhagen 2008)

# Handlungsfelder der Corporate Social Responsibility: Beispiele



## Soziale Dimension

## Ökologische Dimension

intern

extern

intern

extern

Mitarbeiterinteressen

Arbeitsbedingungen und Menschenrechte im Logistiknetzwerk

Betrieblicher Umweltschutz

Umweltschutz im Logistiknetzwerk

Kundeninteressen

Ökologische Produktverantwortung

Freie Handels- und Geschäftspraktiken

(Quelle: Gartmeier 2010, 23 in Anlehnung an BMU 2009, 6)

### Stakeholderanalyse – Ziele:

Um einen Wettbewerbsvorteil durch eine CSR-Strategie zu generieren und sich am Markt von der Konkurrenz zu differenzieren, müssen diese CSR-Aktivitäten einen Mehrwert für die relevanten Stakeholdergruppen einer Organisation schaffen.

- Identifikation der relevanten Stakeholder sowie Systematisierung und Priorisierung als Ausgangspunkt,
- Entwicklung eines Verständnisses für die Werte und Normen der relevanten Stakeholder...

... um abschließend die CSR-Aktivitäten an den relevanten Werten und Normen der relevanten CSR-Stakeholder auszurichten.

(Quelle: Schmitz / Kammel / Kreuels 2012)

### Konzeptualisierung des CSR – Werts : Ziele

- Ermittlung der zentralen CSR-Nutzenkomponenten aus Unternehmenssicht bezogen auf relevante Stakeholdergruppen
- Ermittlung der zentralen CSR-Kostenkomponenten aus Unternehmenssicht bezogen auf relevante Stakeholdergruppen
- Zusammenfassung zum wahrgenommenen CSR-Wert aus Unternehmenssicht in Logistiknetzwerken

(Quelle: Schmitz / Kammel / Kreuels 2012)

## Agenda

1. Einführung
- 2. Systematische Gewinnung von CSR-Stakeholderinformationen in Logistiknetzwerken: Aufgaben und Methoden**
3. Wahrgenommener CSR-Wert im Logistiknetzwerk: Konzeptualisierung und Ermittlung
4. Diskussion

## Stakeholderdefinition

I

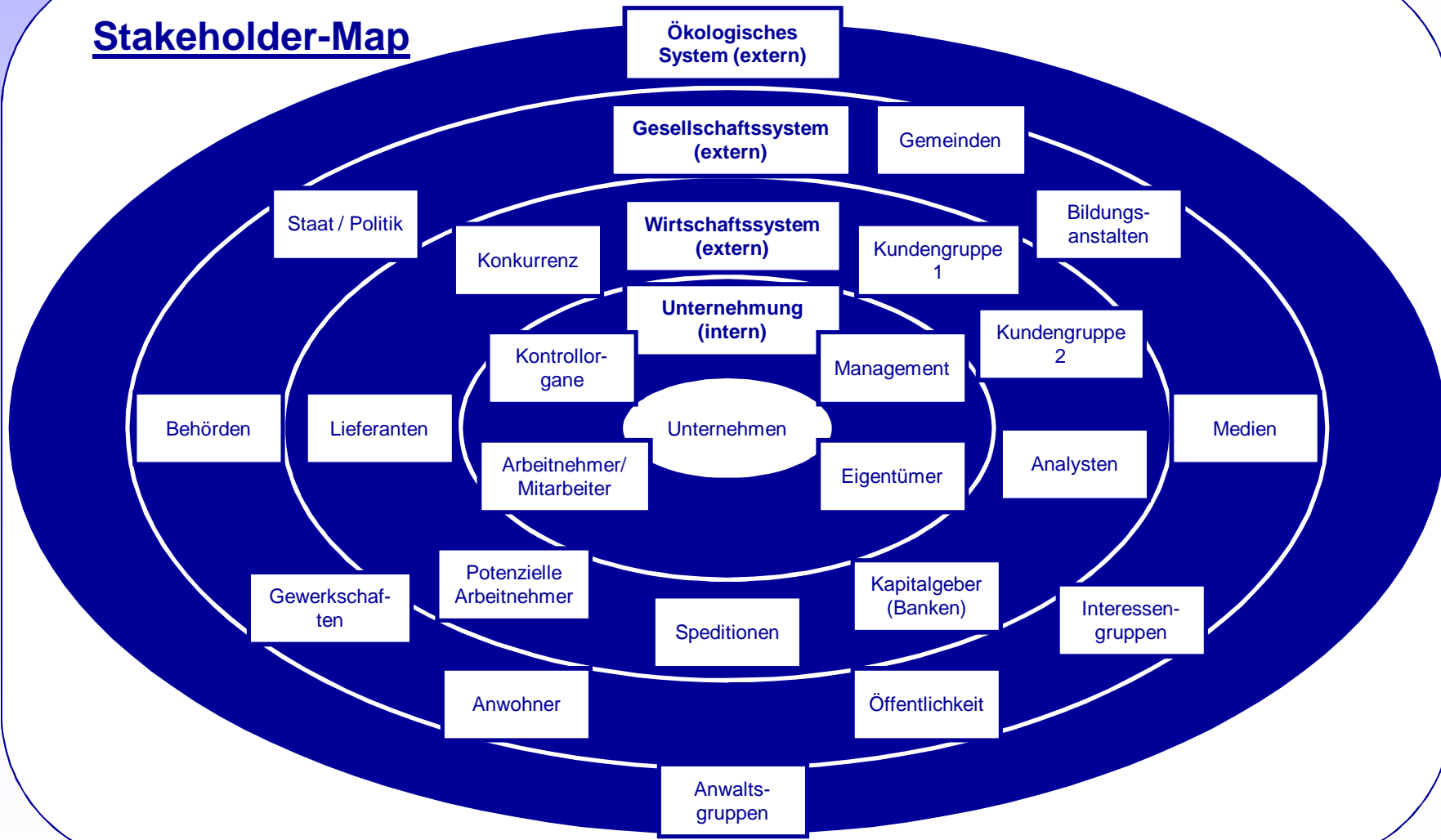
„Ein Stakeholder in einer Organisation ist (per definitionem) **jede Gruppe** oder **jedes Individuum**, welche / welches die Erreichung der Unternehmensziele **beeinflussen kann** oder von diesen **beeinflusst wird**.“

(Quelle: Goodpaster 1991, 54)



Mögliche CSR-Stakeholder eines Logistikunternehmens

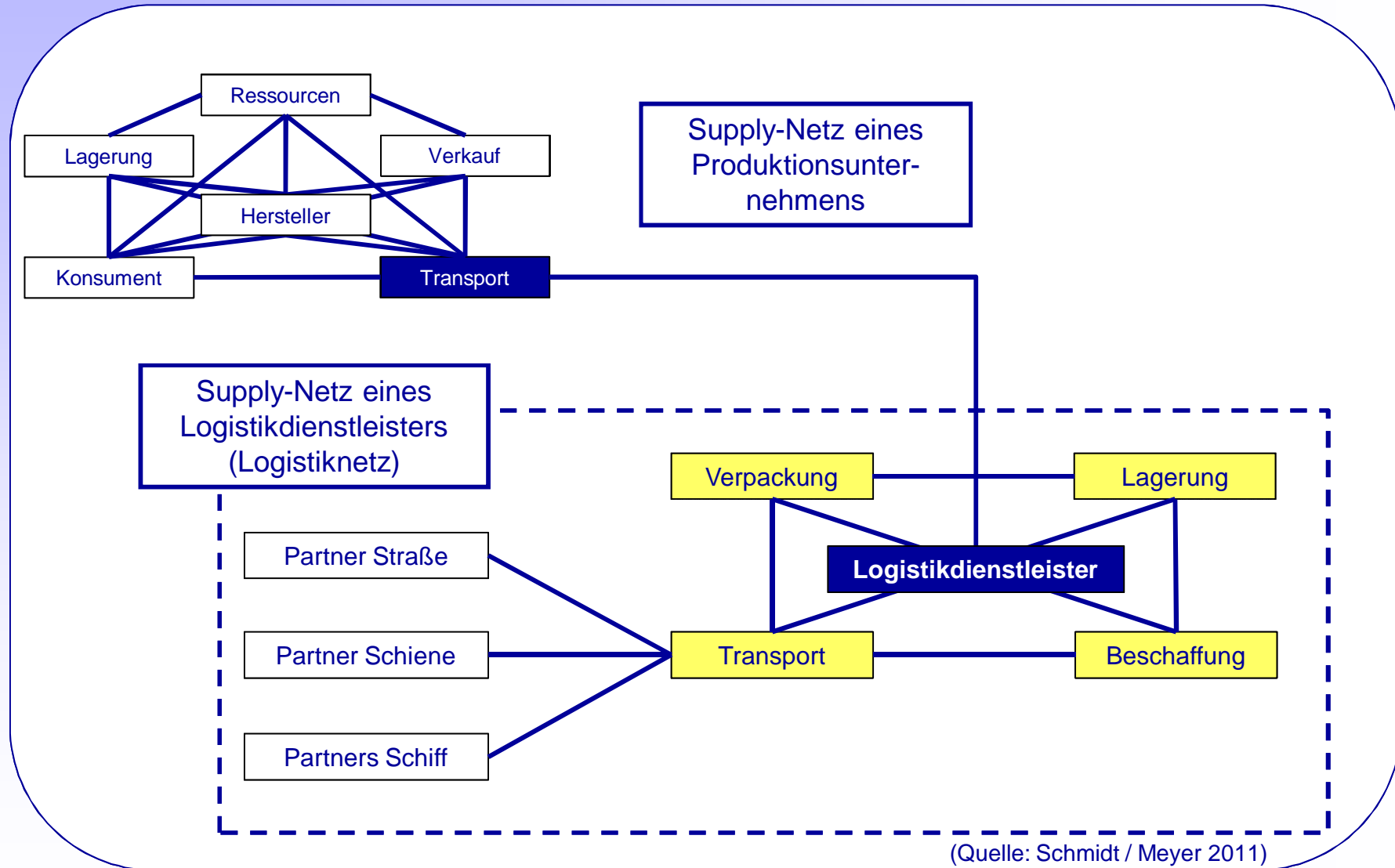
Stakeholder-Map



(Quelle: Münstermann 2007 in Anlehnung an Rühli 1992, 4)

# Logistiknetzwerk

I



(Quelle: Schmidt / Meyer 2011)



## Identifikation der relevanten CSR-Stakeholder einschließlich Aufdeckung der Netzwerkstruktur


(Quelle: Schmitz / Kammel / Kreuels 2012)

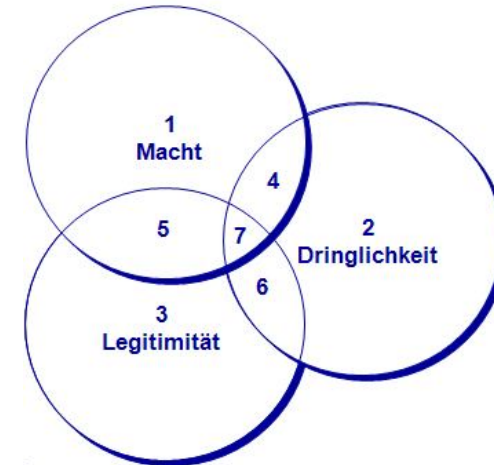
## Identifikation der relevanten Werte und Normen der CSR-Stakeholder

(Quelle: Schmitz / Kammel / Kreuels 2012)

## Bestandteile der Typologie nach Mitchell et al.:

### 1. Legitimität:

- grundlegende Eigenschaft eines Anspruchs
- kann sich ergeben aus:
  - a) vertraglichen Vereinbarungen (z.B. Arbeits- oder Kaufvertrag)
  - b) moralisch berechtigten bzw. innerhalb einer Gesellschaft akzeptierten Ansprüchen, die über das Einhalten von Gesetzen und Menschenrechten hinausgehen



### 2. Macht:

- Form des (sozialen) Einflusses der Ansprüche
- wird gemessen in der Fähigkeit der Anspruchsgruppen ihre Ansprüche durchzusetzen und so Einfluss auf den Unternehmenserfolg der jeweiligen Organisation zu nehmen

### 3. Dringlichkeit:

- Ausmaß der notwendigen zeitlichen Berücksichtigung der Ansprüche einzelner Stakeholdergruppen

(Quelle: Schmitz / Kammel / Kreuels 2012 in Anlehnung an Mitchell / Agle / Wood 1997)

## Identifikation der relevanten CSR-Stakeholder einschließlich Aufdeckung der Netzwerkstruktur

### Identifikation aller relevanten CSR-Stakeholder

- Wer sind die relevanten direkten CSR-Stakeholder mit legitimen sozialen und/ oder legitimen ökologischen Ansprüchen?

### Systematisierung der CSR-Stakeholder des Logistiknetzwerkes

- Wie können die relevanten CSR-Stakeholder systematisiert werden?

### Priorisierung der CSR-Stakeholder des Logistiknetzwerkes entsprechend der Attribute der Macht und der Dringlichkeit

- Wie mächtig sind die CSR-Stakeholder hinsichtlich der Beeinflussung des Unternehmenserfolgs?
- Wie dringlich sind ihre Ansprüche?

### Aufdeckung der Netzwerkstruktur

- Welche weiteren Mitglieder gehören zum Logistiknetzwerk? Wer sind die relevanten indirekten CSR-Stakeholder mit legitimen sozialen und/ oder ökologischen Ansprüchen an die mächtigsten direkten Stakeholder mit dringlichen Ansprüchen?

(Quelle: Schmitz / Kammel / Kreuels 2012)

## Sekundär- forschung

extern

intern

## Arbeitsaufgaben

1. ] Identifikation der direkten Stakeholder mit legitimen Ansprüchen
2. ] Systematisierung der direkten Stakeholder hinsichtlich der Attribute der Macht & Dringlichkeit
3. ] Identifikation der indirekten Stakeholder im Logistiknetzwerk mit legitimen Ansprüchen an die mächtigsten direkten Stakeholder mit dringlichen Ansprüchen
4. ] Identifikation relevanter Werte und Normen mit Bezug zu möglichen CSR-Handlungsfeldern
5. ] Systematisierung und Priorisierung der Werte und Normen
6. ] Ermittlung grundlegender Informationen hinsichtlich des wahrgenommenen Erfüllungsgrades der Werte und Normen aus Sicht der jeweiligen Stakeholdergruppe

## Experten- gespräche

intern

extern

**Workshops mit internen Stakeholdern** → Mittelbare und unmittelbare Einschätzung  
**Workshops mit externen Stakeholdern zu 4, 5 & 6**

(Quelle: Schmitz / Kammel / Kreuels 2012)

## Stakeholder-Relevanz-Matrix



		Dringlichkeit	
		Gering	Hoch
Macht	Gering	Keine Berücksichtigung:	Überprüfung der Beeinflussung:  <b>Abhängige CSR-Stakeholder</b>
	Hoch	Berücksichtigung:  <b>Dominante CSR-Stakeholder</b>	Berücksichtigung:  <b>Definitive CSR-Stakeholder</b>

(Quelle: Gartmeier 2010, 61)

Stakeholder	Erfolgsbeiträge			Macht	Dringlichkeit
	Monetär	Nicht-monetär	Insgesamt		
Kunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzerlöse</li> <li>• Einnahmestabilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputation</li> </ul>	Hoch	Hoch	Hoch
Lieferant/ Spedition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcen</li> <li>• Innovationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische Wettbewerbsvorteile</li> <li>• Wissen</li> </ul>	Hoch	Hoch	Gering
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitskraft</li> <li>• Produktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen</li> <li>• Innovation</li> </ul>	Hoch	Hoch	Gering
...					
...					

(Quelle: in Anlehnung an Dyllick 1984, 77; Hermann 2005, 117 f.)

## Relevante CSR-Stakeholder im Logistiknetzwerk

II

### Direkte CSR-Stakeholder im Logistiknetzwerk

#### Definitive CSR-Stakeholder:

Mächtige CSR-Stakeholder, deren Ansprüche zudem dringlichen sind, d.h. ihre soziale n/ökologische Ansprüche müssen unmittelbar erfüllt werden, um selbst handlungsfähig zu bleiben. CSR-Stakeholdern berücksichtigt werden

### Indirekte CSR-Stakeholder

Direkte CSR-Stakeholder der definitiven Stakeholder, d. h. ihre sozialen und ökologischen Ansprüche müssen von den definitiven CSR-Stakeholdern berücksichtigt werden

### Abhängige CSR-Stakeholder

CSR-Stakeholder mit dringlichen Ansprüchen und mittelbarem Einfluss auf den Unternehmenserfolg, d. h. ihre sozialen/ ökologischen Ansprüche müssen von den mächtigsten CSR-Stakeholdern berücksichtigt werden

### Dominante CSR-Stakeholder:

Mächtige CSR-Stakeholder, d.h. Anspruchsgruppen, die einen unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, so dass ihre sozialen und ökologischen Ansprüche i.d.R. berücksichtigt werden müssen

### Direkte CSR-Stakeholder mit legitimen Ansprüchen:

Anspruchsgruppen, die aufgrund von Verträgen oder aus moralischen bzw. gesellschaftlich anerkannten Gründen soziale und/ oder ökologische Ansprüche an das Logistikunternehmen haben

(Quelle: Schmitz / Kammel / Kreuels 2012, 49)

## Relevante CSR-Stakeholder im Logistiknetzwerk





### Werte:

„Werte sind übergeordnete Kategorien elementarer Vorstellungen des Wünschenswerten und grundlegender Zielvorstellungen, die als relativ wenige, überschaubare Leitlinien des Verhaltens zahlreiche nachgelagerte Einstellungen und Verhaltensweisen beeinflussen.“

(Quelle: Trommsdorff 2009)

### Normen:

„Normen sind definiert als Regeln über Meinungen, Einstellungen, Werte und Verhalten, die von Mitgliedern einer (Sub-)Kultur oder Gruppe akzeptiert, erwartet, kontrolliert und sanktioniert werden.“

(Quelle: Trommsdorff 2009: 185)

**Identifikation der relevanten Werte und Normen der CSR-Stakeholder****Identifikation der relevanten Werte und Normen der CSR-Stakeholder**

- Was sind die relevanten Werte und Normen der CSR-Stakeholder?

**Systematisierung der relevanten Werte und Normen der CSR-Stakeholder**

- Wie lassen sich die ermittelten Werte und Normen systematisieren bzw. kategorisieren?

**Priorisierung der relevanten Werte und Normen der CSR-Stakeholder**

- Wie ist eine Priorisierung der ermittelten Werte und Normen möglich?

(Quelle: Schmitz / Kammel / Kreuels 2012)

### Werteviereck nach Wieland

#### Leistungswerte

- Nutzen
- Kompetenz
- Leistungsbereitschaft
- Flexibilität
- Kreativität
- Innovationsorientierung
- Qualität

#### Kommunikationswerte

- Achtung
- Zugehörigkeit
- Offenheit
- Transparenz
- Verständigung
- Risikobereitschaft

#### Kooperationswerte

- Loyalität
- Teamgeist
- Konfliktfähigkeit
- Offenheit
- Kommunikationsorientierung

#### Moralische Werte

- Integrität
- Fairness
- Ehrlichkeit
- Vertragstreue
- Verantwortung

(Quelle: Wieland 2004, 24)

## Agenda

1. Einführung
2. Systematische Gewinnung von CSR-Stakeholderinformationen in Logistiknetzwerken: Aufgaben und Methoden
- 3. Wahrgenommener CSR-Wert im Logistiknetzwerk: Konzeptualisierung und Ermittlung**
4. Diskussion

## Landkarte der Wettbewerbsvorteile durch CSR



### Wettbewerbsvorteile durch...

gute Arbeitsbedingungen	guten Umweltschutz	weitere CSR-Maßnahmen	CSR gesamt
	Kosteneffizienz (Energieeffizienz, Materialeffizienz)		Kosteneffizienz (Energieeffizienz, Materialeffizienz)
	Verbesserte Organisation und Erhöhung der Rechtssicherheit	Risikoreduzierung (durch Verantwortung in der Supply Chain)	Risikoreduzierung, Verbesserung Risikomanagement
Stärkung des Mitarbeiterengagements	Mitarbeitermotivation	Mitarbeitermotivation (durch bürgerschaftliches Engagement)	Motivation der Mitarbeiter
Rekrutierung und Halten von hoch qualifizierten Mitarbeitern			Anziehung und Halten von Talenten
Stärkung der Innovationsfähigkeit	Vereinzelt Entwicklung neuer Produkte		Förderung von Innovationen

(Quelle: Loew / Clausen 2010, 22)

## Landkarte der Wettbewerbsvorteile durch CSR (ctd.)



### Wettbewerbsvorteile durch...

gute Arbeitsbedingungen	guten Umweltschutz	weitere CSR-Maßnahmen	CSR gesamt
	Vereinzelt höhere Marktanteile durch bessere oder neue Produkte		Vereinzelt höhere Marktanteile durch bessere oder neue Produkte
			Festigung der Kundenbeziehungen
	Imageverbesserung und Absicherung gegen Reputationsschäden	Schutz der Reputation und der Marken (durch Verantwortung in der Supply Chain)	Aufbau und Schutz der Reputation und ggf. der Marken
			Verbesserung der Investor Relations
Beitrag zum Unternehmenserfolg			

(Quelle: Loew / Clausen 2010, 22)

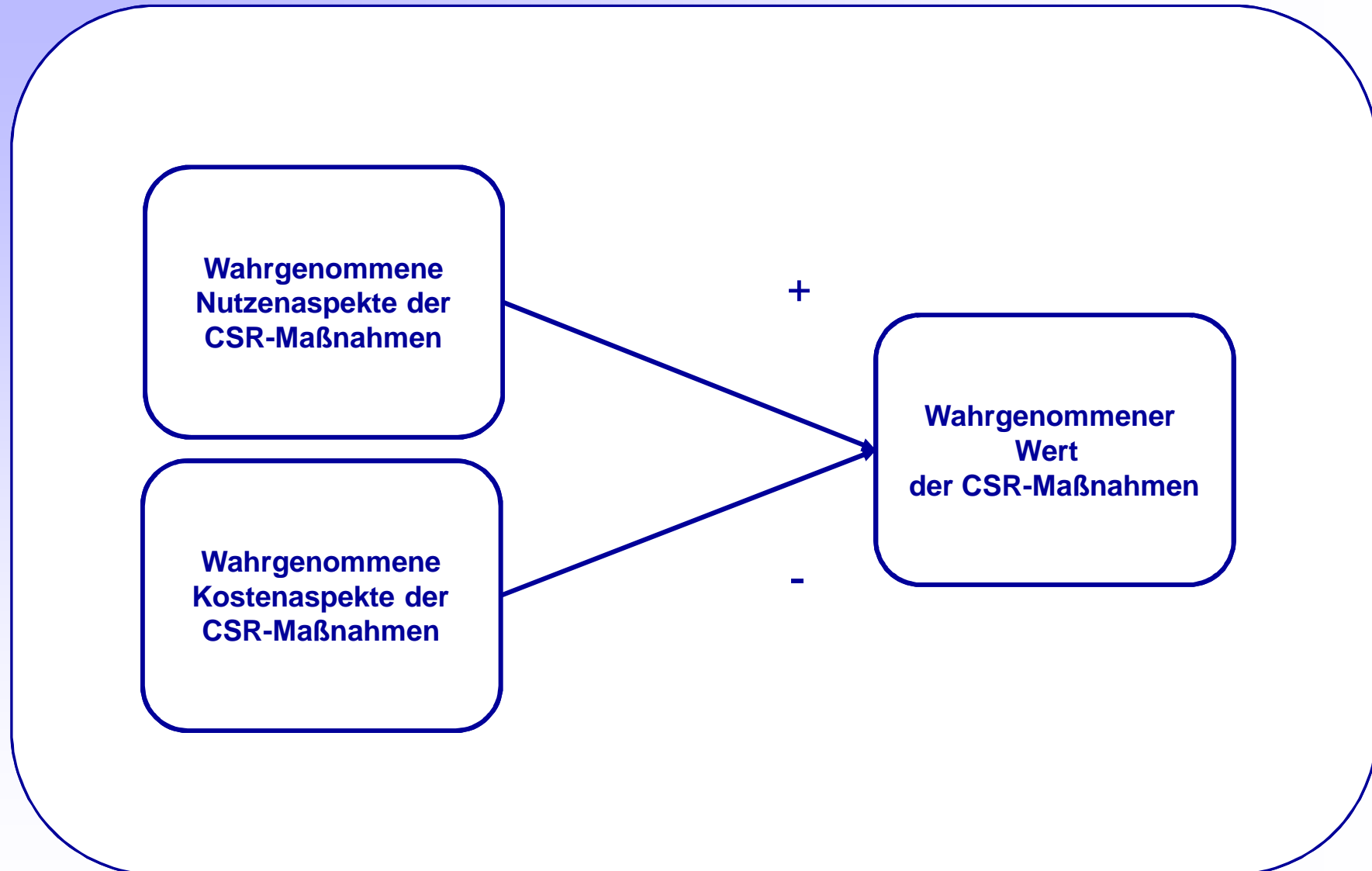
### Definition des wahrgenommenen CSR-Wertes:

Der unternehmensseitig wahrgenommene CSR-Wert ist eine zusammenfassende Bewertung des **Nettonutzens** der CSR-Maßnahmen auf der

- Grundlage eines **Vergleichs**
- des durch sie bewirkten **Nutzens** und
- der durch sie verursachten **Kosten**,

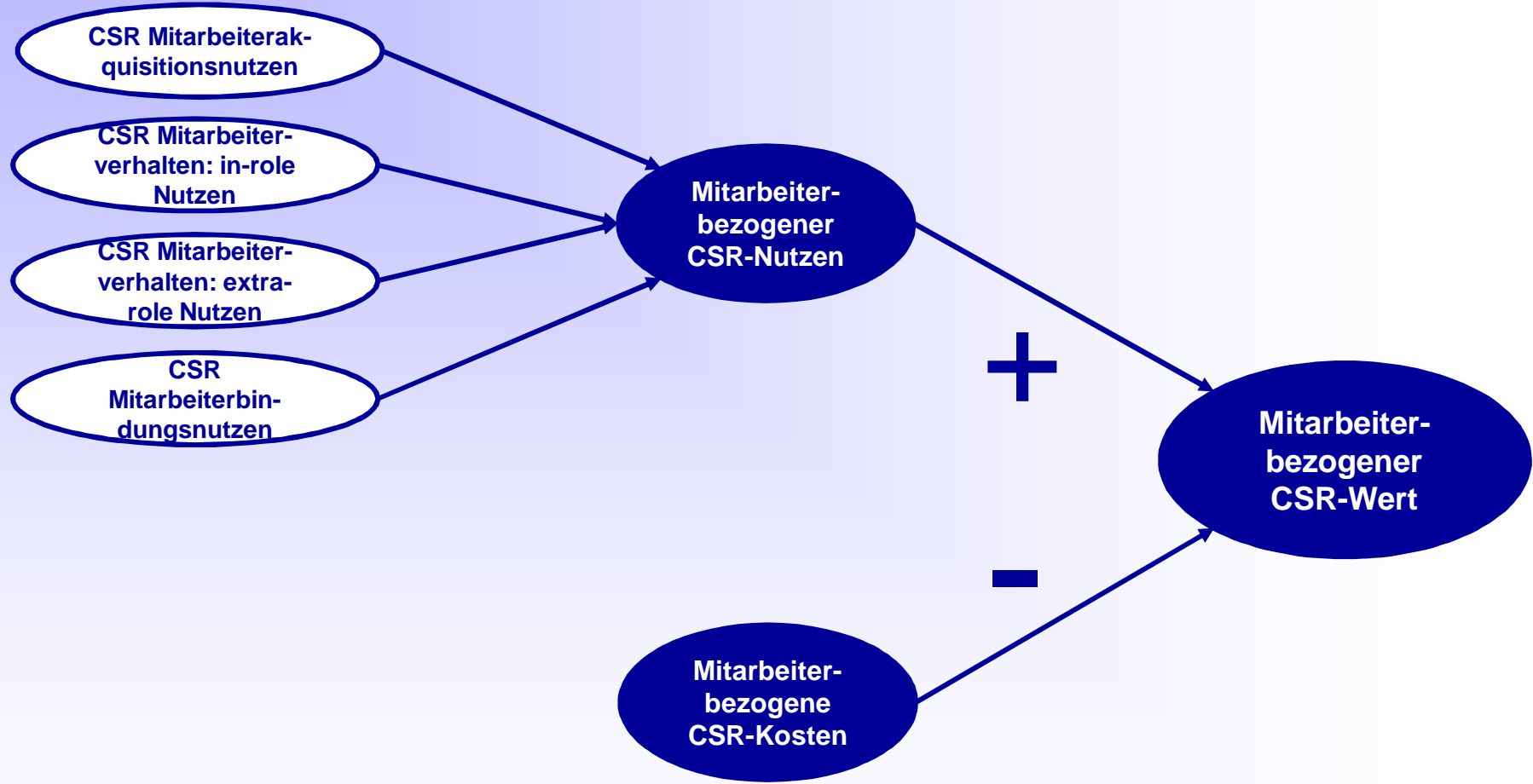
wobei die Alternative, nicht in einer sozial und ökologisch verantwortlichen Art und Weise zu agieren, explizit mit in die Betrachtung einbezogen wird.

## Grobstruktur des wahrgenommenen Werts

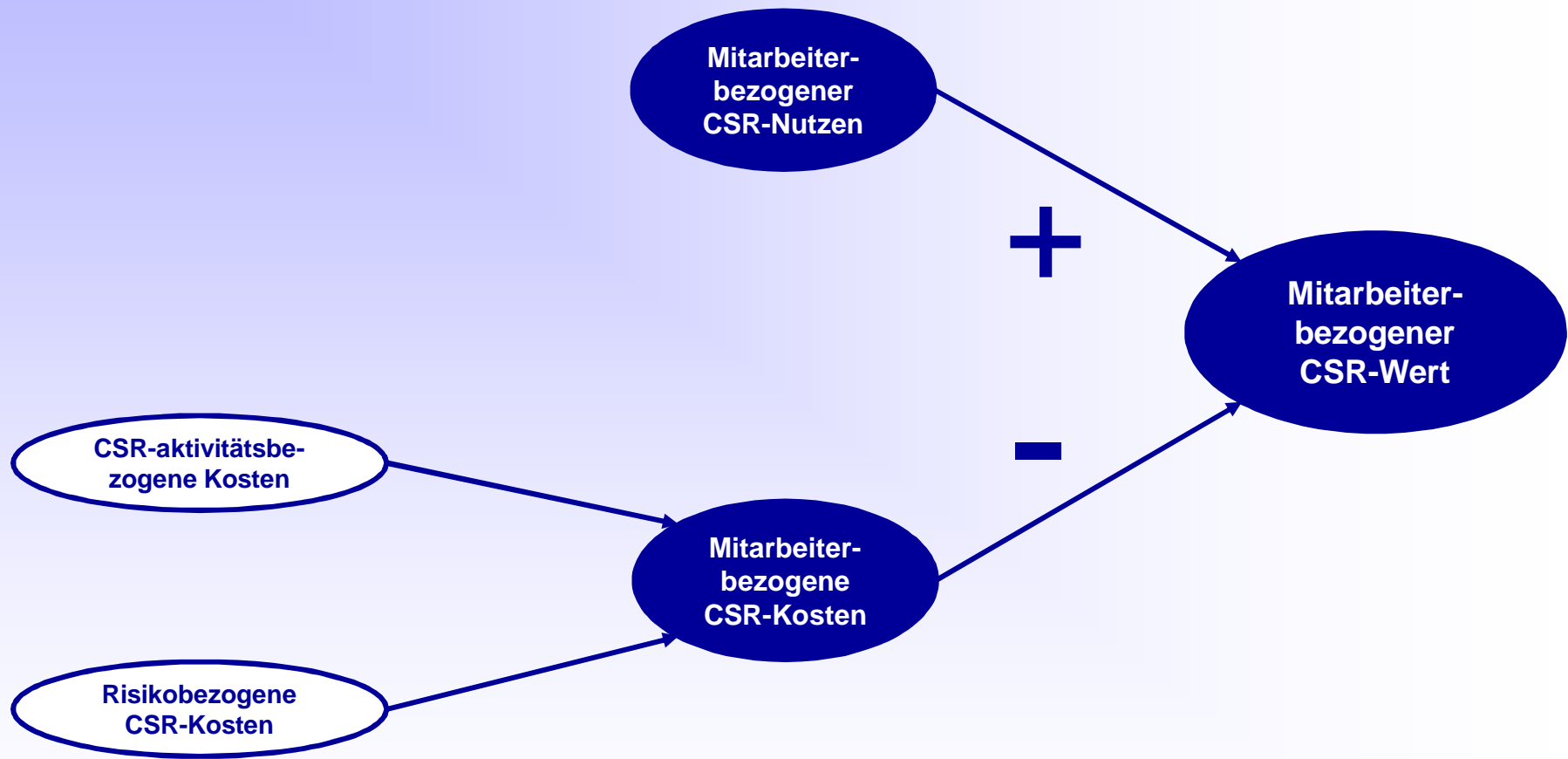




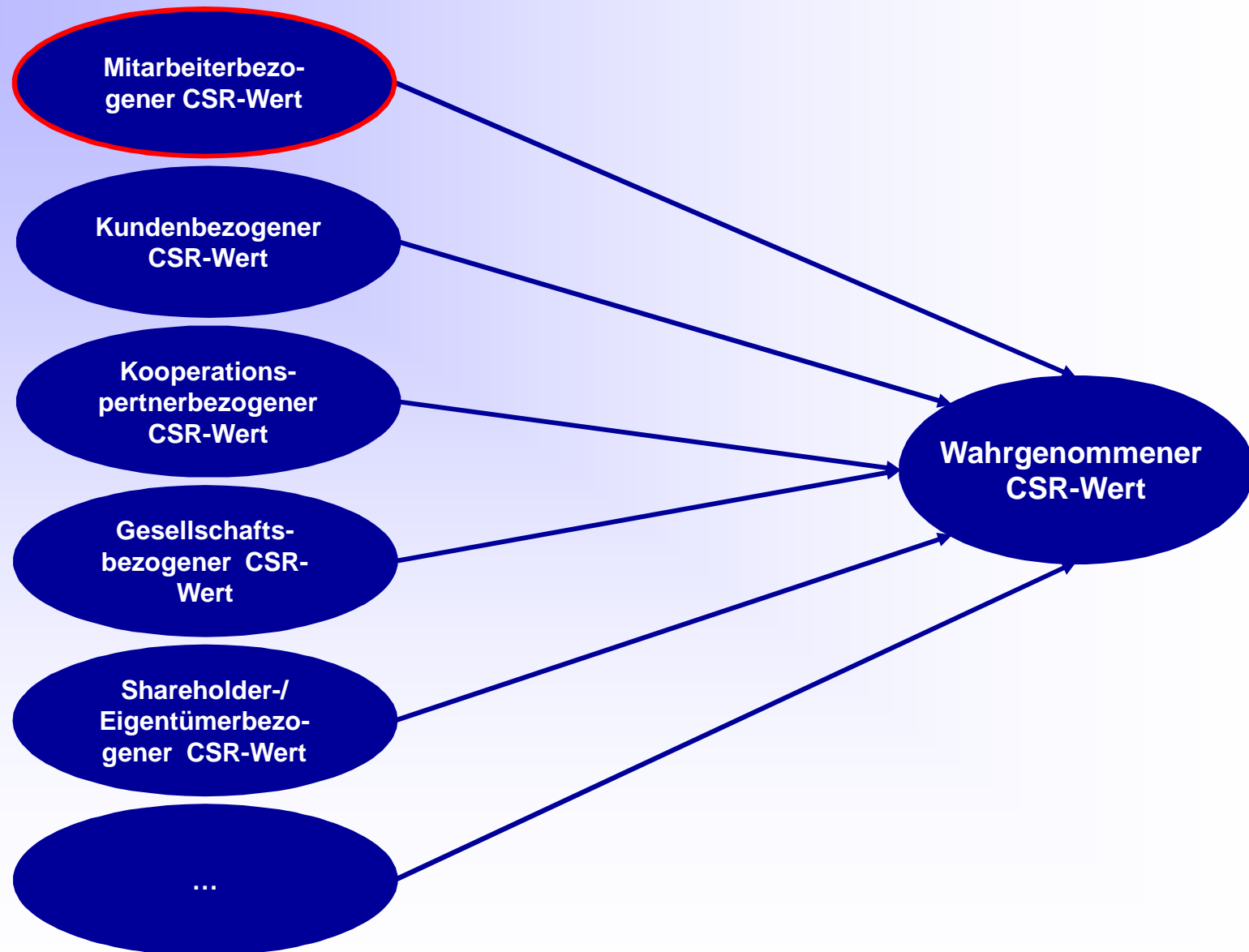
# Mitarbeiterbezogener CSR-Nutzen



# Mitarbeiterbezogene CSR-Kosten



## Komponenten des wahrgenommenen CSR-Werts



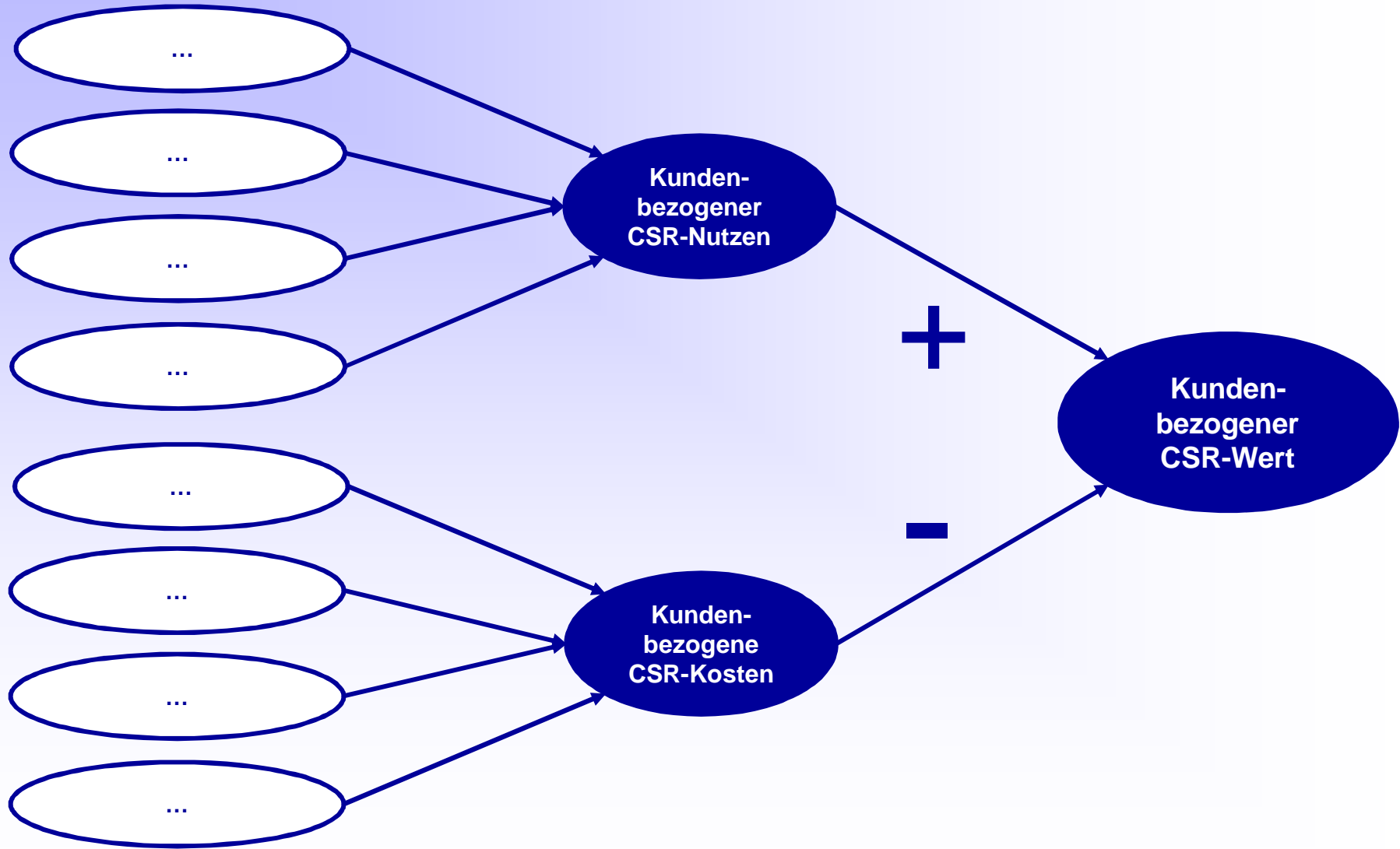
## Agenda

1. Einführung
2. Systematische Gewinnung von CSR-Stakeholderinformationen in Logistiknetzwerken: Aufgaben und Methoden
3. Wahrgenommener CSR-Wert im Logistiknetzwerk: Konzeptualisierung und Ermittlung

## 4. Diskussion

# DISKUSSION

# Kundenbezogener CSR-Nutzen



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen !