

Sieben Zugänge zur Corporate Digital Responsibility

Alexander Brink, Frank Esselmann, Dominik Golle

CDR – die neue Unternehmensverantwortung

Das Zusammenspiel von Ethik und Digitalisierung wird in jüngsten Veröffentlichungen zu unterschiedlichsten Branchen rezipiert (Böhm 2019; Manzeschke und Brink 2020a–d). Auch liegen erste konkrete Ergebnisse zu der Frage vor, wie aus einer Corporate Digital Responsibility (CDR), also unter anderem einer stärkeren Verbraucherorientierung von Unternehmen in digitalen Fragen, ein Wettbewerbsvorteil für Deutschland und Europa entstehen kann (Brink und Esselmann 2019; Esselmann, Golle und Brink 2019, 2020). Als die US-Managementberatung Accenture im Jahr 2015 erstmals den Begriff »Corporate Digital Responsibility« einführte, ging es um die grundlegende Frage der Verantwortung von Unternehmen in der digitalen Ökonomie (Cooper, Siu und Wei 2015: 2). Accenture definierte seinerzeit fünf Anwendungsbereiche: verantwortungsvoller Umgang mit Daten durch Datenschutz und Datensicherheit (digital stewardship), Transparenz der Nutzung von Kundendaten (digital transparency), Unterstützung von Kunden durch Nudging (digital empowerment), faire Verteilung der Gewinne aus der Nutzung von Kundendaten (digital equity) und die Bereitstellung von Datensätzen für Forschungszwecke (digital inclusion).

Als wir den Begriff ein Jahr später erstmals in der deutschen Debatte in einem Magazin der Universität Bayreuth veröffentlichten, plädierten wir primär für eine Shared-Value-Strategie, die sowohl wirtschaftliche Interessen als auch gesellschaftliche Bedürfnisse vereint (Esselmann und Brink 2016). Das rechtzeitige Erkennen von Stakeholderansprüchen kann – so die Idee – bei verantwortlicher Berücksichtigung zu strategischen Wettbewerbsvorteilen führen. Diese liegen in einer grundlegenden Stabilisierung des Vertrauens, aus der heraus sich dann weitere positive Aspekte wie Mitarbeitergewinnung und -bindung, innovative Produkt- und Dienstleistungsentwicklung bis hin zu wertvollen gesellschaftlichen Beiträgen ableiten lassen. Damit übertrugen wir eine Idee, die der US-Wettbewerbsökonom Michael Porter eingeführt hatte, in die Zeiten der Digitalisierung (Porter und Kramer 2002, 2011). So sind Unternehmen in digitalen Bereichen nur dann erfolgreich, wenn sie einen Ausgleich zwischen informationeller Selbstbestimmung und datengetriebener Wertschöpfung sowohl für Kunden als auch für das Unternehmen selbst erreichen. Zusammenfassend prägt der Begriff CDR in seinem grundlegendsten Verständnis die verantwortliche Gestaltung der Digitalisierung im Kerngeschäft des Unternehmens. Wir haben für den deutschen Diskurs ebenfalls schon frühzeitig auf dieses Marktverständnis hingewiesen und sprechen in diesem Sinne von einem »vollständigen Verständnis der Wertschöpfungskette« (Esselmann und Brink 2016: 35) in einem »fairen Markt« (Esselmann, Golle und Brink 2020).

Für die deutsche und europäische Wirtschaft stellt CDR damit eine einzigartige Chance dar. So kann auf dem an die USA und China verloren geglaubten digitalen Endkundenmarkt eine wertebasierte Konkurrenz etabliert werden. Dieser Wettbewerbsvorteil ist nachhaltig, da er kaum nachahmbar ist, denn er beruht auf europäischen Werten, die über einen langen Zeitraum historisch gewachsen und entsprechend einzigartig sind. Das stellt insbesondere für die traditionell wertorientierte deutsche Wirtschaft mit ihrer sozialen Marktwirtschaft ein enormes Potenzial dar.

CDR ist ein Begriff im Werden, eine Wortneuschöpfung, deren Inhalt und Bedeutung verschiedenartig aufgeladen und interpretiert werden kann. In diesem Beitrag unterscheiden wir sieben Zugänge zur Corporate Digital Responsibility, deren bewusste Auswahl und Kombination bei der Annäherung an das Thema nach unseren Marktanalysen einen großen Mehrwert liefern (ebd.).

Die sieben Zugänge zur Corporate Digital Responsibility

1. Zugang über Disziplinen

Ein erster Zugang bezieht sich auf unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen. So ist etwa die Ökonomik die Wissenschaft der Wirtschaft, die Ethik die Wissenschaft der Moral. Im gegenwärtigen Digitalisierungsdiskurs werden insbesondere vier disziplinäre Zugänge diskutiert. Erstens werden technische Disziplinen herangezogen bei der Frage, wie weit zum Beispiel die Entwicklung der Künstlichen Intelligenz oder die der Automation ist. Zweitens sind ökonomische Disziplinen relevant – hier vorrangig an der Frage orientiert, ob und wie man mit Digitalisierung Geld verdienen kann bzw. welche Zahlungsbereitschaft der Kunde bzw. die Kundin für digitale Produkte und Dienstleistungen hat. Drittens sind es juristische Disziplinen, die nach dem rechtlich Erlaubten fragen (hier wäre jüngst die DSGVO zu nennen). Viertens finden sich philosophische Disziplinen, aktuell vorrangig vertreten durch die Ethik, die der Frage auf den Grund geht, was man tun soll und was nicht.

In der Praxis werden derzeit unterschiedliche disziplinäre Wirkungen auf die Sustainable Development Goals aufgezeigt, die nach ökonomischen, ökologischen und sozialen Disziplinen sortiert sind. Auch die aktuelle Diskussion um die Digitalisierungswirkungen des autonomen Fahrens wird so geführt. Zukünftig werden sicherlich weitere Disziplinen in den Diskurs eingebunden, wie etwa die Neurologie, die Psychologie oder die Anthropologie.

2. Zugang über Materialitäten

Ein zweiter Zugang sortiert Digitalisierungsthemen rund um Materialitäten, also Themen und Handlungsfelder, die im Rahmen von Managementstrategien und der CR-Berichterstattung in einer Wesentlichkeits- oder Materialitätsmatrix abgetragen werden. Diese zeigt die Relevanz von Themen aus der (Binnen-)Perspektive des Unternehmens und aus der (Außen-)Perspektive der Anspruchsgruppen. Verantwortliche Digitalisierung definiert dabei neue Themen wie zum Beispiel Privatheit oder aber beeinflusst bestehende Themen wie transparente Wertschöpfungsketten, Gesundheit, Umweltschutz oder Compliance.

Die fünf Anwendungsbereiche von Accenture etwa folgen einer solchen Logik (Cooper, Siu und Wei 2015). Auch das Institut für Verbraucherpolitik ConPolicy und die Unternehmensberatung Systain wählen einen derartigen Zugang und definieren CDR-Themen (Systain und ConPolicy 2018), um ein weiteres Beispiel zu geben.

3. Zugang über Modalverben

Ein dritter Typ lässt sich unter grammatikalischer Sicht definieren. Unter einem Modalverb versteht man in der Sprachwissenschaft ein Verb, das sich mit der Notwendigkeit oder Möglichkeit befasst. Darunter fallen die sechs Verben »dürfen«, »können«, »mögen«, »müssen«, »sollen« und »wollen«. Während man sich beispielsweise bei technischen und finanziellen Fragestellungen eher auf ein »kann man das?« konzentriert, geht es bei den rechtlichen Aspekten um ein »darf bzw. muss man das?« und bei den ethischen Aspekten um ein »soll, will, mag oder kann man das?«. In diesem Zusammenhang gibt es in der Philosophie einen breiten Diskurs darüber, ob ein Sollen etwa ein Können impliziert (»ought implies can«). Ferner wird darüber verhandelt, welche Normen etwa durch den Staat juristisch festgelegt werden und welche sozusagen freiwillig bleiben und damit in der Verantwortung der Unternehmen liegen. Mit dem Wollen, Mögen, Sollen und Können werden eher Chancen angesprochen, mit dem Dürfen und Müssen eher Risiken. Der Zugang über Modalverben legt also das grundlegende handlungsanleitende Verständnis zur Corporate Digital Responsibility offen.

Die CDR-Initiative des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) ist hier klar positioniert: »CDR bezeichnet freiwillige unternehmerische Aktivitäten, die über das heute gesetzlich vorgeschriebene hinausgehen und die digitale Welt aktiv zum Vorteil der Gesellschaft mitgestalten« (Punkt 5 der gemeinsamen CDR-Plattform). Insofern wird primär das Sollen adressiert, aber auch das Wollen und Mögen sowie – mit Blick auf die technischen Möglichkeiten – das Können. Die 2018 in Kraft getretene Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ist eine Maßnahme, bei der Normen verrechtlicht werden, um die Privatsphäre der Kunden zu schützen (hier geht es um das Müssen und Dürfen).

4. Zugang über Werte

Ein vierter Zugang erfolgt über Werte, also subjektive Überzeugungen, Einstellungen und Neigungen von Menschen. Sie treiben Mitarbeiter an, ihren Job gut zu machen und damit stolz auf das Unternehmen zu sein. Die Qualität von Werten bestimmt die Wertepositionierung und damit das Verständnis der Corporate Responsibility des Unternehmens. Werten liegen oftmals Prinzipien zugrunde wie Privatheit, Teilhabe, Transparenz, Vertrauenswürdigkeit.

Die CDR-Initiative des BMJV zum Beispiel hat acht Prinzipien entwickelt. So sollten Unternehmen etwa die Selbstbestimmung der Verbraucherinnen und Verbraucher gewährleisten und fördern oder die digitale Transformation als Mittel sehen, um die gesellschaftliche Teilhabe zu erhöhen und in den Dienst der Nachhaltigkeit zu stellen. The Information Accountability Foundation definiert fünf »Values for an Ethical Frame«: beneficial, progressive, sustainable, respectful, fair (The Information Accountability Foundation 2015: 7 ff.).

5. Zugang über Fristigkeiten

Ein fünfter Zugang orientiert sich an dem Zeitraum der Umsetzung. Die normative Positionierung (lange Fristigkeit) zielt zum Beispiel auf die Entwicklung grundlegender Prinzipien. Bei der strategischen Positionierung (mittlere Fristigkeit) geht es um die Entwicklung verantwortlicher Strategien (also verantwortbare digitale Innovationsstrategie, verantwortbare digitale Personalstrategie). Bei der operativen Positionierung (kurze Fristigkeit) werden verantwortliche Maßnahmen umgesetzt (verantwortlicher Einsatz von KI bei der Personalauswahl durch Transparenz, Intervenierbarkeit und Kontrolle).

Viele Initiativen sind eher normativ und langfristig angelegt und streben einen breiten Diskurs über Normen und grundlegende Prinzipien an. Andere sind eher eklektisch, agil und erprobend. Eine am »vollständigen Verständnis der Wertschöpfungskette« (Esselmann und Brink 2016: 39) orientierte normativ-strategisch-operativ funktionierende Konzeption findet sich gegenwärtig noch nicht.

6. Zugang über Anspruchsgruppen

Der Anspruchsgruppenlogik folgt der sechste Zugang. Im Zentrum stehen die Zielgruppen, die einen legitimen Anspruch an das Unternehmen haben. Nach Freeman unterscheidet man grundlegend neben den Aktionären im Folgenden vor allem Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und das sonstige Umfeld (Freeman 1984).

Unter einer mitarbeiterorientierten CDR versteht man beispielsweise den verantwortungsvollen Umgang von Unternehmen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Lichte digitaler Entwicklungen, wie etwa den Verzicht auf umfassendes, digitales Monitoring der Beschäftigten. Unter kundenorientierter CDR versteht man Maßnahmen wie einen über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinausgehenden Datenschutz, die eingeschränkte Nutzung von Tracking und Profiling bzw. diesbezügliche verbraucherfreundliche Einstellungsmöglichkeiten.

Produzentenorientierte CDR zielt sowohl auf Lieferanten und Hersteller als auch auf Wettbewerber von Unternehmen und fordert auch hier einen fairen und verantwortlichen Einsatz digitaler Mittel. Beispiele sind einerseits, technisch den Abfluss personenbezogener Daten von Lieferteilen an andere Komponenten zu unterbinden, wo dies nicht explizit vereinbart ist, und andererseits das Anbieten offener Schnittstellen (APIs) zu allen Bereichen, wo dies zulässig ist, um so den gesamtgesellschaftlichen Nutzen digitaler Produkte zu erhöhen. Bei der gesellschaftsorientierten CDR geht es beispielsweise um die Förderung von gesellschaftlichem Dialog zu Themen der Digitalisierung, die Nutzbarmachung von Datenbeständen für Wissenschaft und Forschung oder den Einsatz digitaler Technologien im Dienste der Nachhaltigkeit – wie das Spenden von Hardware oder das Bereitstellen von Softwarelösungen als Free and Open Source Software für zivilgesellschaftliche Organisationen.

7. Zugang über Wertschöpfungsketten

Ein siebter Zugang orientiert sich an Wertschöpfungsketten und stellt auf die verschiedenen Stufen der Produktion oder Dienstleistung als eine geordnete Reihung von Tätigkeiten ab. Daraus erwächst letztlich ein Wert für unterschiedliche Anspruchsgruppen. Aus der CDR-Perspektive muss zunächst die vollständige Wertschöpfungskette eines Unternehmens mit deren gesellschaftlichen Kosten und Nutzen erfasst und verstanden werden. Die sich hieraus ergebenden Handlungsfelder sollen dann unter Einbeziehung aller Betroffenen oder Stakeholder analysiert und priorisiert werden. Um die daraus resultierenden Ziele zu erreichen, kann schlussendlich auf bestehende Managementinstrumente wie Leistungskennzahlen zurückgegriffen werden (Esselmann und Brink 2016).

Einordnung in die gegenwärtige Debatte

Die vorliegende Typologisierung ist keineswegs vollständig, sondern eher strukturgebend und systematisierend. Die vorgeschlagenen Typen sind auch nicht unabhängig voneinander und unterliegen ebenso wenig einer Wertung. Sie sollen Unternehmen helfen, einen ersten Zugang zu dem Thema Corporate Digital Responsibility zu finden. Da die Entwicklungsstadien bei der Umsetzung von CDR in den Unternehmen sehr unterschiedlich sind, können nahezu alle Varianten einen ersten sinnvollen Zugang darstellen. Um ein Beispiel zu geben: Folgt ein Unternehmen etwa bislang einer Anspruchsgruppenorientierung (z. B. nach Aktionären, Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und Gesellschaft), bietet sich ein CDR-Zugang über Anspruchsgruppen an. Folgt ein Unternehmen hingegen bereits einer umfassenden Corporate Responsibility, bietet sich ein Zugang über die Wertschöpfungskette an.

Erste Praxisbeispiele zeigen, dass man in der konkreten Umsetzung sozusagen Typenkonglomerate findet. Das Daten-Cockpit der Deutschen Telekom ist den kundennahen Prozessen zuzuordnen (Wertschöpfungsketten) und spricht die Kunden (Anspruchsgruppen) an. Nehmen wir als ein weiteres Beispiel das »Digital Readiness Programm« der Otto Group, ein weiteres Vorreiterunternehmen. Dieses Programm richtet sich an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Anspruchsgruppen) und zielt auf die Erhöhung ihrer Akzeptanz und ihrer Kompetenzen (Werte).

Zusammenfassend prägt der Begriff in seinem grundlegendsten Verständnis die verantwortliche Gestaltung der Digitalisierung im Kerngeschäft des Unternehmens. Die Profilierung dieser Verantwortung ist erstens in unterschiedlichen Disziplinen zu verstehen mit den drei Perspektiven ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung, zweitens in unterschiedlichen Materialitäten (bzw. Handlungsfeldern) relevant, drittens im Kontext etwa eines Sollens oder Wollens zu verstehen, viertens werteregetrieben, fünftens mit unterschiedlichen Fristigkeiten belegt, sechstens gegenüber den prototypischen fünf Anspruchsgruppen Mitarbeiter, Kundschaft, Lieferanten, Kapitalgeber und Gesellschaft auszurichten und siebtens entlang der Wertschöpfungskette zu analysieren.

Vertiefende Ergebnisse der ersten deutschlandweiten Befragungen zu CDR – insbesondere zu Fragen der Umsetzbarkeit und mit Schwerpunkt Privacy – wurden kürzlich veröffentlicht (Esselmann et al. 2020).

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik im renommierten »Philosophy & Economics«-Programm der Universität Bayreuth. Er lehrt und forscht seit 20 Jahren an der interdisziplinären Schnittstelle von Ökonomie und Philosophie. 2010 gründete er die concern GmbH, eine der ersten Beratungsgesellschaften für Corporate Governance, Responsibility und Sustainability mit Sitz in Köln. Der Autor und Herausgeber von über 250 Veröffentlichungen berät zahlreiche namhafte Unternehmen. Bei concern verantwortet er als Partner die Weiterentwicklung und wissenschaftliche Fundierung innovativer Corporate-Responsibility-Konzepte. alexander.brink@uni-bayreuth.de

Dr. Frank Esselmann ist Partner bei concern und dort schwerpunktmäßig zuständig für Projekte zur nachhaltigen Digitalisierung. Er wurde in Mathematik und Informatik ausgebildet und hat nach einigen Jahren der Forschung 1997 seine Tätigkeit als Unternehmensberater in den USA aufgenommen. Seitdem hat er als Projektleiter und Partner zahlreiche strategische und operative Projekte bei internationalen Unternehmen verantwortet. frank.esselmann@concern.de

Dominik Golle ist Koordinator der vom bayerischen Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz am Zentrum Digitalisierung.Bayern (ZD. B) eingerichteten Themenplattform Verbraucherbelange. Er unterstützt Unternehmen dabei, ihre digitalen Produkte, Dienste und Geschäftsmodelle verbraucherfreundlicher zu gestalten. Dazu vernetzt er Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbraucherorganisationen in Bayern und Deutschland, konzipiert Veranstaltungen und Projektförderungen und ist in zahlreichen Fachgruppen und Arbeitskreisen engagiert. Zudem ist er Datenschutzbeauftragter am ZD. B sowie Gründer und Koordinator des Hertie Network on Digitalization, einer weltweiten Alumnivereinigung der gemeinnützigen Hertie Stiftung zu digitalpolitischen Themen. dominik.golle@zd-b.de

Quellen

- BMJV – Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2019). »CDR-Initiative diskutiert Prinzipien einer Digitalen Verantwortung«. www.bmjbv.de/SharedDocs/Artikel/DE/2019/040219_CDR-Initiative.html (Download 2.12.2019).
- BMJV – Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (o. J.). »Corporate Digital Responsibility-Initiative: Digitalisierung verantwortungsvoll gestalten. Eine gemeinsame Plattform«. www.bmjbv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/Artikel/100818_CDR-Initiative.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Download 2.12.2019).
- Böhm, Christoph (2019). »Verantwortung für digitale Innovation: ein realistisches Ziel?«. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* (2) 20. 150–175.
- Brink, Alexander, und Frank Esselmann (2019). »Corporate Digital Responsibility: Ethik für das digitale Kerngeschäft. Das Interview mit Prof. Dr. Dr. Alexander Brink und Dr. Frank Esselmann«. *CSR News* (1) 33. 32–35.
- Cooper, Tim, Jade Siu und Kuangyi Wei (2015). »Corporate Digital Responsibility: Doing Well by Doing Good«. Accenture. www.accenture.com/gb-en/insight-outlook-doing-well-doing-good (Download 2.12.2019).

- Esselmann, Frank, und Alexander Brink (2016). »Corporate Digital Responsibility. Den digitalen Wandel von Unternehmen und Gesellschaft erfolgreich gestalten«. *Spektrum. Das Wissenschaftsmagazin der Universität Bayreuth* (1) 12. 38–41.
- Esselmann, Frank, Dominik Golle und Alexander Brink (2019). »CDR-Studie 2019«. *CSR News* (1) 33. 31.
- Esselmann, Frank, Dominik Golle, Christian Thiel und Alexander Brink (2020). *Corporate Digital Responsibility. Unternehmerische Verantwortung als Chance für die deutsche Wirtschaft*. Garching. https://zentrum-digitalisierung.bayern/wp-content/uploads/ZD.B-Positionspapier_Final_web.pdf (Download 10.5.2020).
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA.
- Grunwald, Armin (2019a). *Der unterlegene Mensch. Die Zukunft der Menschheit im Angesicht von Algorithmen, Robotern und Künstlicher Intelligenz*. München.
- Grunwald, Armin (2019b). »Digitalisierung als Prozess. Ethische Herausforderungen inmitten allmählicher Verschiebungen zwischen Mensch, Technik und Gesellschaft«. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* (2) 20. 121–145.
- Manzeschke, Arne, und Alexander Brink (2020a). »Ethik der Digitalisierung im Gesundheitswesen«. *Handbuch Industrie 4.0. Recht, Technik, Gesellschaft*. Hrsg. Walter Frenz. Berlin und Heidelberg. 1101–1117.
- Manzeschke, Arne, und Alexander Brink (2020b). »Ethik der Digitalisierung in der Automobilbranche am Beispiel selbstfahrender Autos«. *Handbuch Industrie 4.0. Recht, Technik, Gesellschaft*. Hrsg. Walter Frenz. Berlin und Heidelberg. 713–718.
- Manzeschke, Arne, und Alexander Brink (2020c). »Ethik der Digitalisierung in der Finanzbranche am Beispiel der Finanzdienstleistungen«. *Handbuch Industrie 4.0. Recht, Technik, Gesellschaft*. Hrsg. Walter Frenz. Berlin und Heidelberg. 1407–1413.
- Manzeschke, Arne, und Alexander Brink (2020d). »Ethik der Digitalisierung in der Industrie«. *Handbuch Industrie 4.0. Recht, Technik, Gesellschaft*. Hrsg. Walter Frenz. Berlin und Heidelberg. 1101–1117.
- Porter, Michael E., und Mark R. Kramer (2002). »The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy«. *Harvard Business Review* (12) 80. 56–69.
- Porter, Michael E., und Mark R. Kramer (2011). »Creating Shared Value – How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth«. *Harvard Business Review* January 2011. 1–17.
- Systain und ConPolicy (2018). »Corporate Digital Responsibility – Unternehmerische Chancen und Herausforderungen im gesellschaftlichen Wandel zu einer digitalisierten Welt«. Systain Hamburg, Berlin, Istanbul, Shanghai.
- The Information Accountability Foundation (2015). »Unified Ethical Frame for Big Data Analysis. IAF Big Data Ethics Initiative, Part A«. <http://informationaccountability.org/wp-content/uploads/IAF-Unified-Ethical-Frame.pdf> (Download 2.12.2019).