



SONDERDRUCK AUS

SPEKTRUM

UNIVERSITÄT
BAYREUTH

12. JAHRGANG • AUSGABE 1 • JULI 2016

FRANK ESSELMANN
ALEXANDER BRINK

Corporate Digital Responsibility

DEN DIGITALEN WANDEL VON UNTERNEHMEN UND GESELLSCHAFT ERFOLGREICH GESTALTEN

Statue des griechischen Titanen Prometheus vor dem Rockefeller Center in New York (Foto: Leonard Zhukovsky / Shutterstock.com).

Was bringt der digitale Wandel? Wachstum und unternehmerischen Erfolg – oder verunsicherte Kunden, frustrierte Beschäftigte und Investitionsruinen? Die Frage ist rhetorisch, die Antwort simpel: Die Zukunft bietet beide Möglichkeiten. Digitalisierung ist eine Entwicklung, die Wohl und Wehe gleichermaßen verspricht.

HERAUSFORDERUNGEN IM DIGITALEN WANDEL

Um Potenziale nutzen zu können, gilt es, den Wandel aktiv zu gestalten. Hierfür bedarf es auch der Ethik: „Der endgültig entfesselte Prometheus, dem die Wissenschaft nie gekannte Kräfte und die Wirtschaft den rastlosen Antrieb gibt, ruft nach einer Ethik, die durch freiwillige Zügel seine Macht davor zurückhält, dem Menschen zum Unheil zu werden,“ erklärte der Philosoph Hans Jonas schon 1979 in seinem Ethik-Klassiker *Das Prinzip Verantwortung*.¹ Neue Technologien – so die Kernaussage – müssen durch eine Verantwortungsethik flankiert werden. Im Zuge der Digitalisierung wird dies auch zum unternehmerischen Selbstzweck. Denn für den Erfolg von Unternehmen ist das Vertrauen ihrer Kunden eine überlebenswichtige Größe geworden. Im Extremfall wird ein Vertrauensverlust durch den Verlust der Kundenbeziehung bestraft, viel häufiger durch die Nicht-Nutzung von Angeboten und immer durch den Verlust von Zukunftsperspektiven.²

Mit einer neuen Strategie zur Entwicklung einer *Corporate Digital Responsibility (CDR)* haben die beiden Autoren dieses Beitrags erstmals ein theoretisch fundiertes und zugleich pragmatisches Konzept entwickelt, um mit dieser Herausforderung umgehen zu können. Kern dieses Vorschlags ist eine intelligente Moderation zwischen informativer Selbstbestimmung (*Digital Autonomy*) und echter Wertschöpfung (*Shared Value*). Dabei wird die gesamte Klaviatur der Institutionengestaltung einbezogen, mit ihrer großen Spannweite von Gesetzen, Verordnungen, Anreizen, *nudges*, freiwilligen Selbstverpflichtungen, Vertrauen und Integrität.³

DAS PARADIGMA VON SHARED VALUE STRATEGIEN

In den letzten Jahren hat sich sehr deutlich gezeigt: Verantwortliche Unternehmensführung kann sich

nicht ausschließlich auf das Ziel fokussieren, das Unternehmen für alle Anteilseigner möglichst profitabel zu machen. Statt die Steuerung des Unternehmens isoliert an einer Shareholder-Perspektive auszurichten, sollte die Wertschöpfung mindestens im Einklang, besser noch im gemeinsamen Interesse aller Stakeholder gesucht und realisiert werden – also auch mit Rücksicht auf diejenigen, die von den Zielen, Prozessen und Ergebnissen der Unternehmenssteuerung eher nur mittelbar betroffen sind, aber eben deshalb berechnete Ansprüche und Interessen haben.

Für eine derartige Ausrichtung der Unternehmenssteuerung bedarf es eines geeigneten Prozesses und Instrumentariums. Der Bereich der *Corporate Responsibility* hat sich daher als Wissenschaft und als Managementinstrument schnell weiterentwickelt. Im Mittelpunkt steht dabei der Begriff der *Shared Value Strategie*. Es geht um Unternehmensstrategien, die auch gesellschaftliche Fragen im Umkreis des Unternehmens und seiner Wertschöpfung in den Blick nehmen. Die US-amerikanischen Autoren Michael E. Porter und Marc R. Kramer haben es auf den Punkt gebracht: „Gesellschaftliche Bedürfnisse, und nicht bloß herkömmliche ökonomische Bedürfnisse, definieren Märkte.“⁴ Bei der Umsetzung einer *Shared Value Strategie* lassen sich drei wesentliche Schritte unterscheiden:

- 1) *Zu einem vollständigen Verständnis der Wertschöpfungskette gelangen:* In der fertigen Industrie meint das die Einbeziehung der – typischerweise verdeckten – gesellschaftlichen Kosten und Nutzen, die im Zusammenhang mit der Produktherstellung oder der Produktverwendung entstehen, also beispielsweise durch den Einsatz von Ressourcen oder Maßnahmen der Entsorgung. Intuitiv gut greifbar, werden die sozialen Kosten beider Abschnitte heute als „Footprint“, deren soziale Nutzeffekte hingegen als „Handprint“ bezeichnet.
- 2) *Die Felder größter Handlungsrelevanz so definieren, dass die Perspektiven aller Stakeholder einbezogen werden:* In die so genannten Stakeholderdialoge und Materialitätsanalysen, bei denen wichtige Themen der Corporate Responsibility herausgearbeitet werden, sind nicht allein Kunden und Beschäftigte eines Unternehmens involviert. Es sind ebenso Vertreter der Öffentlichkeit beteiligt. Aus Sicht einer in wirtschaftlicher Hinsicht nachhaltig erfolgreichen Unternehmenssteuerung ist dabei folgendes Phänomen interessant: Öffentliche

AUTOREN



Frank Esselmann ist Partner bei concern und als Unternehmensberater mit Projekten in den USA und Europa für diverse Branchen tätig. Als langjähriger Partner einer internationalen Unternehmensberatung hat er für Kunden in unterschiedlichen Organisationseinheiten Konzepte nachhaltiger Unternehmensentwicklung umgesetzt. Einer seiner Tätigkeitsschwerpunkte liegt in den Themenfeldern Digitalisierung, Customer Data Strategy und Data Mining / Big Data.



Alexander Brink ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und Lehrbeauftragter für Corporate Governance & Philosophy an der Universität Witten/Herdecke sowie Wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik in Berlin. Er ist Gründungspartner bei concern, einer Beratungsgesellschaft in Köln mit dem Schwerpunkt CR Management. Sie wurde 2010 als Spin-Off des „Philosophy & Economics“-Programms der Universität Bayreuth gegründet.

Institutionen und Organisationen spielen in den Dialogen die Rolle eines Zukunftsindikators. Effektiver als über Kundenbefragungen können hier Trends der Akzeptanz oder Nicht-Akzeptanz sowie neue Bedürfnisse erkannt werden.

- 3) *Managementinstrumente zur Implementierung der entwickelten Strategie bereitstellen und einsetzen:* Hier sind zahlreiche Instrumente zu nennen. Sie reichen von Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) und Zertifizierungen über Modelle für Nachhaltigkeit in der Innovation bis hin zu Vergütungs- und Kommunikationsmodellen. Wie fundamental und erfolgreich bei der Geschäftsentwicklung diese CR Perspektive sein kann, zeigt die Entwicklung von Marktführern wie Nestlé, BASF oder Henkel – um hier nur einige zu nennen. Und auch digitale Unternehmen, unter anderem in der Telekommunikationsbranche, haben sich auf den Weg gemacht.⁵

Wie immer man die vieldiskutierten Konsequenzen des digitalen Wandels einschätzt, zwei Phänomene sind sehr dominant: Die Digitalisierung erhöht die Geschwindigkeit marktwirtschaftlicher Entwicklungen dramatisch, und sie führt in vielen Bereichen zu einer deutlichen Zunahme an Transparenz (freilich nicht in allen Bereichen, mitunter ist auch das Gegenteil der Fall). An dieser Stelle sei eine These formuliert, die in ihrer Auswirkung deutlich über die hier fokussierten Diskussionen hinausgeht: In der digitalen Wirtschaft und Gesellschaft wird die Entwicklung von einer reinen Shareholder-Perspektive zu einer Shared Value Perspektive dramatisch viel schneller vollzogen. Verfehlungen werden dramatisch schneller und deutlicher bestraft. Dies ist der Kern der Auseinandersetzung von Apple mit dem FBI.



Abb 1: Im digitalen Zeitalter ist es für den Erfolg eines Unternehmens zunehmend wichtig, dass es sich seiner Verantwortung nicht nur gegenüber den Kunden, sondern gegenüber weiteren Stakeholder-Gruppen bewusst wird (sst).

„DER DIGITALE WANDEL IST MIT SEINEN REVOLUTIONEN NOCH LANGE NICHT AM ENDE.“

PROZESSE UND INSTRUMENTE – ÜBERTRAGEN AUF DEN DIGITALEN WANDEL

Am Beispiel der Beziehung von Unternehmen und Kunden seien im folgenden drei wesentliche Schritte für die Umsetzung eines erfolgreichen digitalen Wandels genauer betrachtet:

Analog zur ‚old economy‘ muss der Wertschöpfungsprozess digitaler Geschäftsmodelle besser verstanden werden

Negative externe Effekte von Geschäftsmodellen im Bereich der ‚old economy‘ sind insbesondere Umweltbelastungen und Menschenrechtsverletzungen. Wenn digitale Geschäftsmodelle mit sozialen Kosten verbunden sind, handelt es sich vor allem um Eingriffe in die informationelle Selbstbestimmung. Darunter ist das Recht des Einzelnen zu verstehen, grundsätzlich selbst über die Preisgabe und Verwendung seiner personenbezogenen Daten zu bestimmen. Als Ausprägung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts ist es in Deutschland als Grundrecht anerkannt.⁶ Die informationelle Selbstbestimmung beginnt beim Datenschutz, betrifft ebenso die Transparenz und die Verfügungsgewalt (unter anderem das „Recht auf Vergessen“) und erstreckt sich bis zur Anforderung der „Datensparsamkeit“.

Diesen rechtlichen und ethischen Anforderungen steht die Wertschöpfung durch digitale Geschäftsmodelle (DGM) gegenüber. Die Spannbreite der Instrumente ist sehr groß. An der Spitze stehen typischerweise Kostenersparnisse, Sicherheit und Gesundheit. Im Mittelfeld liegen, in der Wahrnehmung der meisten Kunden, Prozessvereinfachungen – wie zum Beispiel digitale Anwendungen, welche die Leistungserstattung von Versicherern beschleunigen. Auf der unteren Stufe rangiert die gleichzeitig am weitesten verbreitete Anwendung: Präzisierungen der werblichen Ansprache.

Die Analyse von CR Aktivitäten in der ‚old economy‘ lehrt: Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen managen die Risiken auf der Footprintseite aktiv, und sie bringen Foot- und Handprint in ein nutzenstiftendes Gesamtverhältnis. Genau dies ist für digitale Geschäftsmodelle die Aufgabe der Zukunft.⁷

Die Einbindung der Stakeholder ist essentiell für den Erfolg digitaler Geschäftsmodelle

Digitale Wertschöpfungsmodelle sind heute längst im Zentrum der öffentlichen Diskussion angekommen. Dies wurde zuletzt beim Forschungsgipfel 2016 deutlich, der unter dem Leitthema „Im Fokus: Digitalisierung“ stand und unter den Verantwortlichen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft lebhaft Diskussionen auslöste.⁸

Eine Auseinandersetzung der Unternehmen mit gesellschaftlichen Strömungen und Debatten ist un-

erlässlich: Diese werden die Akzeptanz durch Kunden in den nächsten Jahren maßgeblich formen, die Gesetzgebung wird eingreifen (und tut dies ja heute schon massiv⁹), und nicht zuletzt bietet die Stakeholdereinbindung eine unerlässliche Informationsbasis, um die Potenziale neuer Geschäftsbereiche abschätzen zu können. Wie beispielsweise sieht die Zukunft des ‚Smart Home‘ aus? Der jüngste Konzern-Nachhaltigkeitsbericht der BSH Hausgeräte GmbH mit dem Schwerpunktthema „Digitaler Verbraucherschutz“ mag als illustrierendes Beispiel dienen.¹⁰ Und der digitale Wandel ist mit seinen Revolutionen noch lange nicht am Ende: Für Unternehmen, die das Vertrauen ihrer Kunden gefährden, kann die Blockchain-Technologie – ein globales dezentrales Zahlungssystem mit einer digitalen Geldeinheit namens ‚Bitcoin‘ – zu einer sehr ernsthaften Bedrohung werden.¹¹

Das Projekt Verantwortungskompass Obermain Jura: Eine Initiative für eine attraktive Region



Die Region Obermain Jura steht vor den Herausforderungen eines Wandels, der sich vor allem aus der Demographie, der Urbanisierung und den Veränderungen unserer Arbeitswelt ergibt. Insbesondere der Mangel an Fachkräften trifft innovative Unternehmen wie den Baur Versand, die einen hohen Bedarf an „Digitalen Kompetenzen“ haben, empfindlich. So verschärft der digitale Wandel den Druck, sich als attraktiver Standort behaupten zu können. Aber zugleich liefert er auch Chancen: Die Digitalisierung ermöglicht ganz neue Lösungen für Herausforderungen – beispielsweise für Verwaltungsaufgaben, für die Anbindung an Oberzentren oder ein kosteneffizientes Management von Gesundheit und Pflege.

Das von der Universität Bayreuth koordinierte *Projekt Verantwortungskompass* vereint Unternehmen und Kommunen in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit für eine prosperierende Zukunft. Gemeinsame Werte sind dabei Treibstoff für den Prozess und die Umsetzung. Der Handlungsrahmen der Corporate Digital Responsibility, der in dem Vorhaben erarbeitet wird, soll als Modell über die Region hinaus ausstrahlen und Verbreitung finden.

Zahlreiche Instrumente aus dem CR Management sind wertvolle Bausteine für die Implementierung einer Corporate Digital Responsibility Strategie

Präzise definierte und quantifizierbare Ziele, klare und zeitnahe Umsetzungsschritte und ein verlässliches Erfolgscontrolling, das idealerweise in eine Gewinn- und Verlustbilanz mündet – das ist die typischerweise (und sinnvollerweise) angestrebte Realität von Managemententscheidungen. Doch wenn man sich nur auf Themen beschränkt, die einem solchem Raster zugänglich sind, werden zu viele wesentliche Fragen ausgeklammert. Im Rahmen des CR Managements haben sich Vorgehensmodelle, Instrumente und Best Practices entwickelt, die den Horizont erweitern und zugleich eine pragmatische Implementierung im Unternehmen ermöglichen. Gute Hilfsinstrumente für einen immer anspruchsvoll bleibenden Managementprozess sind zum Beispiel:

- Standards und Berichtsmechanismen für die Systematisierung der Aufgaben
- Siegel für die Komplexitätsreduktion gegenüber den Kunden
- Instrumente der Impact Messung von sozialen Auswirkungen
- Vergütungsmodelle zur Minimierung von Risiken und Einbeziehung von Langfristentwicklungen
- Innovationsprozesse zur Forcierung von Shared Value Leistungen

Diese Instrumente bilden sich derzeit spezifisch für digitale Geschäftsmodelle heraus – wie etwa TÜV-Zertifizierungen zu Datenschutzprozessen, der *Code of Conduct* des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. für den Umgang mit personenbezogenen Daten oder das Projekt *Trusted Clouds* des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

FAZIT

Es ist dringend geboten, sich den Herausforderungen des Digitalen Wandels zu stellen. Dafür liefern nach unseren Erkenntnissen aus der Forschung und aus der Managementpraxis die Instrumente des CR Managements ein sehr gutes Vorgehensmodell.



Abb 2: Die Münze mit dem Logo des Bitcoins, einer globalen digitalen Währung, symbolisiert hier eine mögliche revolutionäre Entwicklung im Finanzwesen (sst).

- 1 Hans Jonas: *Das Prinzip Verantwortung – Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*. Frankfurt am Main 1979.
- 2 Dies belegt z.B. die ITIF-Studie zu den wirtschaftlichen Verlusten für US-Technologieunternehmen in Folge des NSA-Skandals. Information Technology and Innovation Foundation (ed.): *Beyond the USA Freedom Act: How U.S. Surveillance Still Subverts U.S. Competitiveness*. Washington (USA) 2015; www2.itif.org/2015-beyond-usa-freedom-act.pdf.
- 3 Vgl. Daron Acemoglu and James A. Robinson: *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. London 2012.
- 4 „Societal Needs, not just conventional economic needs, define markets“, in: Michael E. Porter and Mark R. Kramer: *Creating Shared Value*, Watertown (USA), in: *Harvard Business Review*, January/February (2011).
- 5 Vgl. z.B. Telefónica Deutschland: „FairNetz den Digitalen Wandel gestalten“, Konzern-Nachhaltigkeitsbericht 2015.
- 6 Siehe das Urteil des Bundesverfassungsgerichts zum Volkszählungsgesetz: BVerfG, 65, 1 vom 15.12.1983, Rn. 155.
- 7 Ein Beispiel für entsprechende Analysen ist der Corporate Responsibility Index (CRI) der Bertelsmannstiftung, vgl. Alexander Brink und Anne Fries: *Wirtschaft und Moral: Unternehmen erkennen die Geschäftspotentiale unternehmerischer Verantwortung*, in: *Spektrum. Das Wissenschaftsmagazin der Universität Bayreuth*, 10(1), 60–63 (2014).
- 8 Vgl. www.forschungsgipfel.de.
- 9 Siehe für einen Überblick z.B. Udo Bub, Volker Delski und Klaus-Dieter Wolfenstetter: *Sicherheit im Wandel von Technologien und Märkten*. München 2015.
- 10 Vgl. BSH Hausgeräte GmbH (Hrsg.): *Konzern-Nachhaltigkeitsbericht 2014*: www.bsh-group.de/presse/fileadmin/publication/2014/Deutsch/BSH_Konzern_Nachhaltigkeitsbericht_2014.pdf.
- 11 “Once again the technology genie has been unleashed from its bottle“. McKinsey-Interview mit Don Tapscott, CEO Tapscott Group, Professor für Management an der Joseph L. Rotman School of Management der University of Toronto; May 2016.