

## Corporate Digital Responsibility

# Digitalverantwortung als Chance

Corporate Digital Responsibility stellt eine neue Herausforderung für Unternehmen dar. Wie kann durch verantwortungsvollen Umgang mit Daten das Vertrauen der Kund/innen gewonnen werden? Ein neues Instrument unterstützt Unternehmen bei diesem offenen Dialog mit Verbraucher/innen über Unternehmenswerte und Unternehmensziele.

Von Alexander Brink und Frank Esselmann

Die Digitalisierung transformiert unsere Gesellschaft mit dramatischer Geschwindigkeit. Komplexität und Unsicherheit nehmen zu. Der technische Fortschritt mit seinen vielfältigen Ausprägungen ist in sich hoch ambivalent – er kann Gutes und Schlechtes gleichermaßen bewirken. Manche Folgen sind intendiert, manches sind erwünschte oder unerwünschte Nebenwirkungen, manches Chancen oder Risiken (Grunwald 2010/2019). Die Aufgabe ist nicht leicht. Auf der einen Seite kann man die Folgen einer noch schwach entwickelten Technik kaum valide und reliabel abschätzen, auf der anderen Seite lässt sich eine Korrektur bei einer bereits stark entwickelten Technik kaum noch vornehmen (Collingridge 1980).

## Die CDR-Debatte – viele Denkansätze, wenig Gesichertes

Mit der *Corporate Digital Responsibility* (CDR), also der gezielten unternehmensseitigen Übernahme von Verantwortung zu den Auswirkungen der Digitalisierung über das Gesetzliche hinaus, wurde in den letzten Jahren eine wichtige Debatte angestoßen. Der Begriff wurde im Jahr 2015 von der Unternehmensberatung Accenture geprägt (vgl. Cooper/Siu/Wei 2015, S. 2) und steht bewusst in Analogie zur *Corporate (Social) Responsibility*. Verschiedene Autor/innen haben seitdem Stellung bezogen. Accenture reduziert die CDR-Diskussion auf einen reinen Wettbewerbsbezug: „As for-

ward-looking companies work out what it means to act responsibly with their customers' personal data, they will also integrate this strategy into their core business as a key lever toward enhanced differentiation and new sources of growth“ (Cooper/Siu/Wei 2016, S. 1). Die Autoren des vorliegenden Beitrags plädieren hingegen in einem Beitrag der Universität Bayreuth für die Umsetzung von CDR als sogenannte *Shared-Value-Strategie*, also als Teil einer Unternehmenspositionierung, die sowohl wirtschaftliche Interessen als auch gesellschaftliche Bedürfnisse vereint (Esselmann/Brink 2016; Porter/Kramer 2002 und 2011) und fordern dafür ein „vollständiges Verständnis der Wertschöpfungskette“ (Esselmann/Brink 2016, S. 35) ein.

Wenn CDR für Unternehmen diese Chancenperspektiven, also insbesondere Wettbewerbs- und Wertschöpfungspotenzial, hat, dann sollte sich das in der Bewertung der Unternehmen wiederfinden.

## Forschungsdesign

Eine Studie im Auftrag des Zentrums Digitalisierung.Bayern hat erhoben, was Unternehmen unter *Corporate Digital Responsibility* verstehen, was sie gegenwärtig tun und wie sie das Thema zukünftig einschätzen und umsetzen werden [1]. Diese Unternehmensbefragung wurde gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik der Universität Bayreuth und dem Beratungsunternehmen concern

GmbH konzipiert und durchgeführt. Ziel der Umfrage war es, mehr Informationen zum Stand unternehmensinterner Diskussionen und Umsetzungsprojekte zum Thema CDR zu erhalten sowie zu erfahren, wie Unternehmen bei der Entwicklung und Einführung von CDR-Strategien und Maßnahmen besser unterstützt werden können. Für die CDR-Studie 2019 wurde auf einen Mixed-Methods-Ansatz zurückgegriffen. Den Ausgang bildete dabei eine Befragung mittels eines umfangreichen Online-Fragebogens (n = 50). Die dadurch erzielten Erkenntnisse wurden in einstündigen, qualitativen leitfadengestützten Experteninterviews (n = 12) vertieft, um die identifizierten Trends und besonders relevanten Themen genauer deuten zu können. Die Fallzahlen sind hinreichend, wenn man bedenkt, dass die Studie nicht auf Repräsentativität ausgelegt ist, sondern einen hochwertigen, ersten Einblick in bestehende Unternehmenspraktiken zu einem neuartigen Phänomen geben soll.

## Kernergebnisse

Ein ausführlicher Ergebnisbericht der CDR-Studie wurde kürzlich veröffentlicht (Esselmann/Golle/Thiel/Brink 2020). An dieser Stelle sei auf drei Kernergebnisse der CDR-Studie verwiesen:

- Unternehmen erkennen Handlungsbedarf bei digitalen Verantwortungsthemen. Dieser wird von dem Wettbewerb um das Vertrauen der Verbraucher/innen gefördert. Ein Themenbereich, in dem sich, getrieben durch Markt und Gesetzgebung, der Handlungsbedarf besonders schnell konkretisiert hat, ist der verantwortliche Umgang mit Daten oder allgemeiner: das Thema *Privacy*.
- Die Studie zeigt, dass Unternehmen eher chancen- als risikogetrieben mit Verantwortungsthemen der Digitalisierung umgehen. Sie erhoffen sich durch eine nach außen sichtbare „gelebte Verantwortung“, eine Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition.
- Die Umfrage hat ergeben, dass die Herausforderung beim Umgang mit

diesen Verantwortungsfragen vor allem in Bezug auf die ambivalenten Auswirkungen beziehungsweise Ziele liegt. Das sind Prozesse, in denen positive und negative Auswirkungen untrennbar miteinander verbunden sind. Ein Beispiel dafür sind individualisierte Angebote, die auf einer sehr guten Kundenkenntnis basieren und damit die Privatheit unterminieren, aber gleichzeitig das Kundenerlebnis verbessern.

### Der Anwendungsfall Privacy

Die Schwierigkeit, geeignete CDR-Strategien im Themenfeld *Privacy* umzusetzen sowie potenzielle staatliche Regulierungsbestrebungen mit den Interessen der Wirtschaft sowie der Verbraucher/innen zu vereinen, lässt sich im Kern auf das *Privacy Paradox* zurückführen. Darunter versteht man den scheinbar grundlegenden Widerspruch zwischen den Präferenzen von Verbraucher/innen zum Thema *Privacy* und tatsächlichem Verhalten. Die Quintessenz des Paradoxons ist die Beobachtung, dass Verbraucher/innen zwar zu meist angeben, dass ihnen Privatheit im Umgang mit ihren Daten viel wert sei, gleichzeitig jedoch ein scheinbar sorgloses Verhalten an den Tag legen. So geben Verbraucher/innen häufig bereitwillig sensible persönliche Daten ohne nennenswerte Informationen zur Sicherheit oder einem Gegenwert preis und ergreifen selten einfachste Maßnahmen zum Schutz ihrer Privatsphäre.

Sind CDR-Maßnahmen somit letztlich verfehlt und steuern an den tatsächlichen Interessen von Verbraucher/innen vorbei? Das wäre ein fataler Trugschluss. In der Wissenschaft dominieren zurzeit zwei unterschiedliche Interpretationen dieses Phänomens. Einerseits sei die Inkonsistenz zwischen den angegebenen Präferenzen und dem tatsächlichen Verhalten ein Zeichen dafür, dass Verbraucher/innen den Schutz ihrer Daten in Wahrheit weniger wertschätzen als angenommen. Andererseits könne die Disparität von angegebenen Präferenzen und Verbraucherverhalten auch

schlicht und ergreifend widerspiegeln, dass Handlungen von Verbraucher/innen beispielsweise durch kognitive Verzerrungen, Framing-Effekte, Informationsdefizite, Überforderung oder sogar durch geschickte Verhaltensmanipulationen seitens der Unternehmen beeinflusst werden. Je nach Interpretation des *Privacy Paradox* wird die Form und Notwendigkeit von Regulierungen unterschiedlich bewertet.

Ein aktueller Forschungsansatz beleuchtet das *Privacy Paradox* aus einer neuen Perspektive (Solove 2020): Das Verhalten von Verbraucher/innen spiegelt nicht ihre Wertschätzung von Privatsphäre wider, sondern vielmehr die situative Abwägung von Risiko. Auch wenn einem Verbraucher *Privacy* wichtig sei, müsse er die Preisgabe von Daten per se nicht als schädlich einstufen. Zudem basiere das *Privacy Paradox* auf der trügerischen Generalisierung einzelner Handlungen in der gängigen Forschung. Solove betont mit Nachdruck, dass der Wert von *Privacy* in einem gesellschaftlichen Kontext zu bewerten sei und auch diese Perspektive in die Verbrauchersicht eingeht. Der Wert von *Privacy* ergebe sich nicht aus den Einzelentscheidungen von Verbraucher/innen, sondern vielmehr aus dem allgemeinen Recht auf Privatheit, das als grundlegender Baustein einer demokratischen Gesellschaft unabdingbar ist. Ein optimal ausbalanciertes *Privacy*-Level kann also nicht durch den Marktmechanismus allein erzielt werden, da das Verhalten von Verbraucher/innen keine hinreichenden Informationen über den tatsächlichen Wert von Privatheit für eine Gesellschaft liefert. CDR ist daher nach wie vor von höchster Relevanz, weil sie eben diese Informationslücke schließen hilft.

### Werte und Ziele

Die Lösung für die Herausforderung, die sich aus dem *Privacy Paradox* ergibt, liegt in der Verbindung von strategischen und normativen Aspekten der Privatheit. Dies lässt sich anhand des St. Galler Management-Konzepts veranschaulichen. Das Konzept unterscheidet drei Dimen-

sionen, mit denen sich das Management eines Unternehmens auseinandersetzen sollte: die normative Dimension, die strategische Dimension sowie die operative Dimension. Ziel des Konzepts ist ein ganzheitliches und differenziertes Management, mithilfe dessen ein Unternehmen wachsenden Herausforderungen bestmöglich begegnen kann (Bleicher, 2011). Die normative Dimension adressiert die Formulierung von Prinzipien, Standards und Normen, nach denen ein Unternehmen handeln möchte und mit deren Hilfe es ethische Legitimität am Markt schafft – hier sind die Werte verortet. Auf der strategischen Management-Ebene werden strategische Vorgehensweisen erarbeitet, die der Erreichung von Zielen dienen. Dabei ist wichtig, dass Ziele und Werte hier nicht gleichwertig auf einer Ebene nebeneinander stehen. Werte laufen nicht nur beiläufig neben den betriebswirtschaftlichen Zielen mit. Die normative Ebene wird hier als übergeordnet betrachtet, die in die strategische Ebene hineinwirkt. Das heißt, dass sich die Ziele von den Werten des Unternehmens ableiten und so sein Handeln maßgeblich bestimmen.

Als Konsequenz der obigen Beobachtung gewinnt der Begriff des wertegeleiteten Ziels an Bedeutung. Unternehmen werden also nicht mehr allein über Ziele und Zielvereinbarungen geführt, sondern maßgeblich über dahinterliegende Werte motiviert.

### Schlussfolgerung

Schlussfolgernd lässt sich festhalten, dass Unternehmen, die an wirklicher Transparenz und dem Thema *Privacy* interessiert sind, kommunizieren sollten, welche Daten sie für die Erreichung welcher Ziele einsetzen und wie diese sich in ihre Werte einordnen. Damit wird die Verbindung zwischen strategischem und normativem Management für die Verbraucher/innen sichtbar.

Wenn eine solche Darstellung in einer so einfachen Weise gelingt, dass sie für Verbraucher/innen mit nur moderatem Aufwand zu durchlaufen ist, können diese beurteilen, ob ein Unterneh-

men mit seinen Daten konform zu den eigenen Zielen und Werten verfährt. Zumindest in Branchen, wo die Beziehungen von Unternehmen zu Kund/innen eine relevante, lebensbeeinflussende Bedeutung und Dauer haben, kann das *Privacy Paradox* mit einem solchen Ansatz überwunden werden. Beispiele für solche Branchen gibt es zahlreiche – etwa Finanzdienstleister, Gesundheitsdienstleister und in Zukunft auch Mobilitätsdienstleister.

#### NEUES SOFTWARE-INSTRUMENT

Ein erster wichtiger Schritt zur Überprüfung dieser Thesen erfolgt zurzeit mit der Entwicklung eines Software-Instruments, dem *Data Process Modeler*. Dieses dient der Erstellung einer interaktiven Sicht auf die Daten-Ziele-Werte eines Unternehmens für Verbraucher/innen. Interessenabhängig werden diese Komplexitätsstufen aufgeführt und weiterführende Informationen angezeigt. Grafische und multimediale Gestaltungselemente veranschaulichen die Informationen. Gefördert wird dies durch das Bayerische Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz und unter der Regie des Zentrum Digitalisierung. Bayern. Mit der sukzessiven Implementierung und dem Test der Verbraucherwahrnehmung, die in 2020 geplant ist, werden Daten zur Bewertung der Thesen dieses Beitrags vorliegen. Unternehmen, die sich beteiligen möchten, sind zu einer Kontaktaufnahme mit Frank Esselmann eingeladen.

Weitere Informationen:

[www.zentrum-digitalisierung.bayern/CDR](http://www.zentrum-digitalisierung.bayern/CDR)

#### Anmerkung

[1] Die Studie wurde finanziert durch das Bayerische Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz und unter der Regie des Zentrum Digitalisierung. Bayern durchgeführt. Siehe zur Langversion der CDR-Studie 2019 das ZD.B-Whitepaper *Unternehmerische Verantwortung als Chance für die deutsche Wirtschaft* (Esselmann/Golle/Thiel/Brink 2020).

#### Literatur

Bleicher, K. (2011): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt am Main, Campus.  
 Brink, A./Esselmann, F. (2019): Corporate Digital Responsibility. Ethik für das digitale Kerngeschäft, Prof. Dr. Dr. Alexander Brink und Dr. Frank Esselmann im Interview. In: CSR News, 33/1: 32–35.

- Brink, A./Esselmann, F. (2020): Value Positioning and Business Ethics. Keeping Promises as Business Legitimation. In: Rendtorff, J. D. (Hrsg.): Handbook of Business Legitimation. Berlin, Springer (im Erscheinen).  
 Collingridge, D. (1980): The Social Control of Technology. New York, Pinter.  
 Cooper, T./Jade, S./Wei, K. (2015): Corporate Digital Responsibility. Doing Well by Doing Good, Accenture. [www.accenture.com/gb-en/insight-outlook-doing-well-doing-good](http://www.accenture.com/gb-en/insight-outlook-doing-well-doing-good)  
 Esselmann, F./Brink, A. (2016): Corporate Digital Responsibility. Den digitalen Wandel von Unternehmen und Gesellschaft erfolgreich gestalten. In: Spektrum. Das Wissenschaftsmagazin der Universität Bayreuth 12/1: 38–41.  
 Esselmann, F./Golle, D./Brink, A. (2019): CDR-Studie 2019. In: CSR News 33/1: 31.  
 Esselmann, F./Golle, D./Thiel, C./Brink, A. (2020): Corporate Digital Responsibility. Unternehmerische Verantwortung als Chance für die deutsche Wirtschaft. München, ZD.B (im Erscheinen).  
 Grunwald, A. (2010): Technikfolgenabschätzung. Eine Einführung. Berlin, Ed. Sigma.  
 Grunwald, A. (2019): Digitalisierung als Prozess. Ethische Herausforderungen inmitten allmählicher Verschiebungen zwischen Mensch, Technik und Gesellschaft. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 20/2: 121–145.  
 Porter, M. E./Kramer, M. R. (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. In: Harvard Business Review 80/12, 56–69.  
 Porter, M. E./Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value – How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. In: Harvard Business Review 89/1–2: 62–77.  
 Solove, D. J. (2020): The Myth of the Privacy Paradox. GWU Legal Studies Research Paper No. 2020-10. <https://ssrn.com/abstract=3536265>

#### AUTOREN + KONTAKT

**Dr. Frank Esselmann** ist Partner bei concern und dort schwerpunktmäßig zuständig für Projekte zur nachhaltigen Digitalisierung. concern GmbH, Gertrudenstr. 30–36, 50667 Köln, E-Mail: [frank.esselmann@concern.de](mailto:frank.esselmann@concern.de)

**Dr. Dr. Alexander Brink** ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth sowie Gründer und Partner der concern GmbH.

Universität Bayreuth,  
 Universitätsstr. 30, 95447 Bayreuth.  
 E-Mail: [alexander.brink@uni-bayreuth.de](mailto:alexander.brink@uni-bayreuth.de)

## Nachhaltigkeit

# A-Z



## U wie Umsetzung

Bürgerinnen und Bürger möchten heute auf die Ausgestaltung ihres unmittelbaren Lebensumfeldes stärker als bisher Einfluss nehmen. Sie frühzeitig in Entscheidungsprozesse einzubinden schafft mehr Akzeptanz für Entscheidungen. Das praxisorientierte »Methodenhandbuch Bürgerbeteiligung« erscheint in 5 Bänden. Da Beteiligungsprozesse nur erfolgreich sein können, wenn das Gelernte und Erarbeitete auch berücksichtigt bzw. umgesetzt wird, stellt der 5. Band 18 Werkzeuge dazu vor.

P. Patze-Djordychuk, P. Renner,  
 R. Besser (Hrsg.)

**Methodenhandbuch Bürgerbeteiligung  
 Lern- und Ergebnistransfer fördern**  
 176 Seiten, Broschur, 24,95 Euro,  
 ISBN 978-3-96006-173-1

Erhältlich im Buchhandel oder versandkostenfrei innerhalb Deutschlands bestellbar unter [www.oekom.de](http://www.oekom.de). Auch als E-Book erhältlich.

**oekom**

Die guten Seiten der Zukunft