Corporate Digital Responsibility

DEN DIGITALEN WANDEL VON UNTERNEHMEN UND GESellschaft ERFOLGREICH GESTALTEN

Status der griechischen Titan Prometheus vor dem Rockefeller Center in New York (Foto: Leonard Zhukovsky / Shutterstock.com)

**Herausforderungen im digitalen Wandel**


**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 berechtigte Ansprüche und Interessen haben.


1) **Zu einem vollständigen Verständnis der Wertschöpfungskette gelangen:** In der fertigenden 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:** Die Perspektiven aller Stakeholder einbezogen werden: In die so genannten Stakeholderdialoge und Materialitätsanalysen, bei denen wichtige Themen der Corporate Responsibility herausgearbeitet werden, sind nicht alle Kunden und Beschäftigte eines Unternehmens involviert. Es sind ebenso Vertreter der Öffentlichkeit beteiligt. Aus Sicht eines in wirtschaftlicher Hinsicht nachhaltig erfolgreiches Unternehmenssteuerung ist dabei folgendes Phänomen interessant: Öffentliche

**Autoren**


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.


Wie immer man die vielfach diskutierten 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 diskutierten Diskussionen hinausgeht: In der digitalen Wirtschaft und Gesellschaft wird die Entwicklung von einer reinen Shareholder-Perspektive zu einer Shared Value Perspektive dramatisch schneller vollzogen. Verfehlungen werden dramatisch schneller und deutlicher bestraft. Dies ist der Kern der Auseinandersetzung von Apple mit dem FBI.

 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 Verflechtungswirtschaft (unter anderem das „Recht auf Vergessen“) und ersträgt sich bis zur Anforderung der „Datensparsamkeit“.


Die Analyse von CR Aktivitäten in der „old economy“ lehnt: Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen managen die Risiken auf der Footprintseite aktiv, und sie bringen Foot- und Handprint in ein nutzent-stiftendes Gleichgewicht. 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 zum Beispiel beim Forschungsgipfel 2016 deutlich, der unter dem Leitthema „Im Fokus: Digitalisierung“ stand und unter den Verantwortlichen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft lebhafte Diskussionen auslöste.8

Eine Auseinandersetzung der Unternehmen mit gesellschaftlichen Strömungen und Debatten ist un-
erlässlich: Diese werden die Akzeptanz durch Kunde
nen in den nächsten Jahren maßgeblich formen,
die Gesetzgebung wird eingreifen (und tut dies ja
heute schon massiv)9, und nicht zuletzt bietet die
Stakeholderleibung eine unerlässliche Infor-
mationsbasis, um die Potenziale neuer Geschäfts-
bereiche abschätzen zu können. Wie beispielswei-
sie sieht die Zukunft des „Smart Home“ aus? Der
jüngste Konzern-Nachhaltigkeitsbericht der BSH
Haushaltsgeräte GmbH mit dem Schwerpunktthema
„Digitaler Verbraucherschutz“ mag als illustrieren-
des 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-Technolo-
gie – ein globales dezentrales Zahlungssystem mit
einer digitalen Geldeinheit namens „Bitcoin“ – zu
einer sehr ernsthaften Bedrohung werden.11

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

Präzise definierte und quantifizierbare Ziele, klare
und zeitnahe Umsetzungsschritte und ein verläss-
lisches Erfolgskontrolling, 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 solch Raster zugänglich sind, werden zu
viele wesentliche Fragen ausgeklammert. Im
Rahmen des CR Managements haben sich Vorge-
hensmodelle, Instrumente und Best Practices ent-
wickelt, die den Horizont erweitern und zugleich
eine pragmatische Implementierung im Unterneh-
men ermöglichen. Gute Hilfsinstrumente für einen
immer anspruchsvoll bleibenden Management-
prozess sind zum Beispiel:

- Standards und Berichtsmechanismen für die
  Systematisierung der Aufgaben
- Siegel für die Komplexitätsreduktion gegen-
  über den Kunden
- Instrumente der Impact Messung von sozia-
  len Auswirkungen
- Vergütungsmodelle zur Minimierung von Ri-
  siken und Einbeziehung von Langfristentwick-
  lungen
- 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 Herausforderun-
gen 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.