



# „Corporate Digital Responsibility“: Digitale Unternehmensverantwortung für eine nachhaltige Wertschöpfung aus Daten

„Nicht Daten sind der Rohstoff des 21. Jahrhunderts, sondern Vertrauen.“

Ulrich Kelber, Bundesbeauftragter für den Datenschutz und die Informationsfreiheit

**M**it der Digitalisierung entstehen wirtschaftsethische Dilemmata bei der Nutzung von Daten. Digitalverantwortliche Unternehmen wägen umsichtig und frühzeitig die unterschiedlichen Interessen bei der Gestaltung digitaler Geschäftsstrategien ab. „Corporate Digital Responsibility“ legt mit Methoden und Instrumenten die Grundlage für verantwortungsbewusstes Unternehmenshandeln und damit für Vertrauen und Geschäftserfolg.

## Wirtschaftsethische Dilemmata mit Daten von Nutzern

Eine wesentliche Datenquelle für Unternehmen in der digitalisierten Welt sind die Nutzer selbst. Weltweit geben sie als „Gläserne Nutzer“ heute in nie gekanntem Maße Daten über sich preis, die unbemerkt – z. B. mittels „Künstlicher Intelligenz“ – zu völlig neuen Aussagen kombiniert und eingesetzt werden. Häufig akzeptieren sie ohnmächtig die Sammlung persönlicher Daten, um Zugang zu Services und Medien zu erlangen. Es zeigen sich Dilemmata zwischen den Unternehmensinteressen aus einer ökonomischen Wertschöpfung durch personenbezogene Daten und den individuellen Interessen, wie z. B. einer Kontrolle über eigene Daten oder „digitale Schöpfungen“ sowie der Möglichkeit an der Wertschöpfung zu partizipieren (vgl. zusammenfassende Darstellung der Vermittlungs- und Konfliktebenen in Abb. 1).

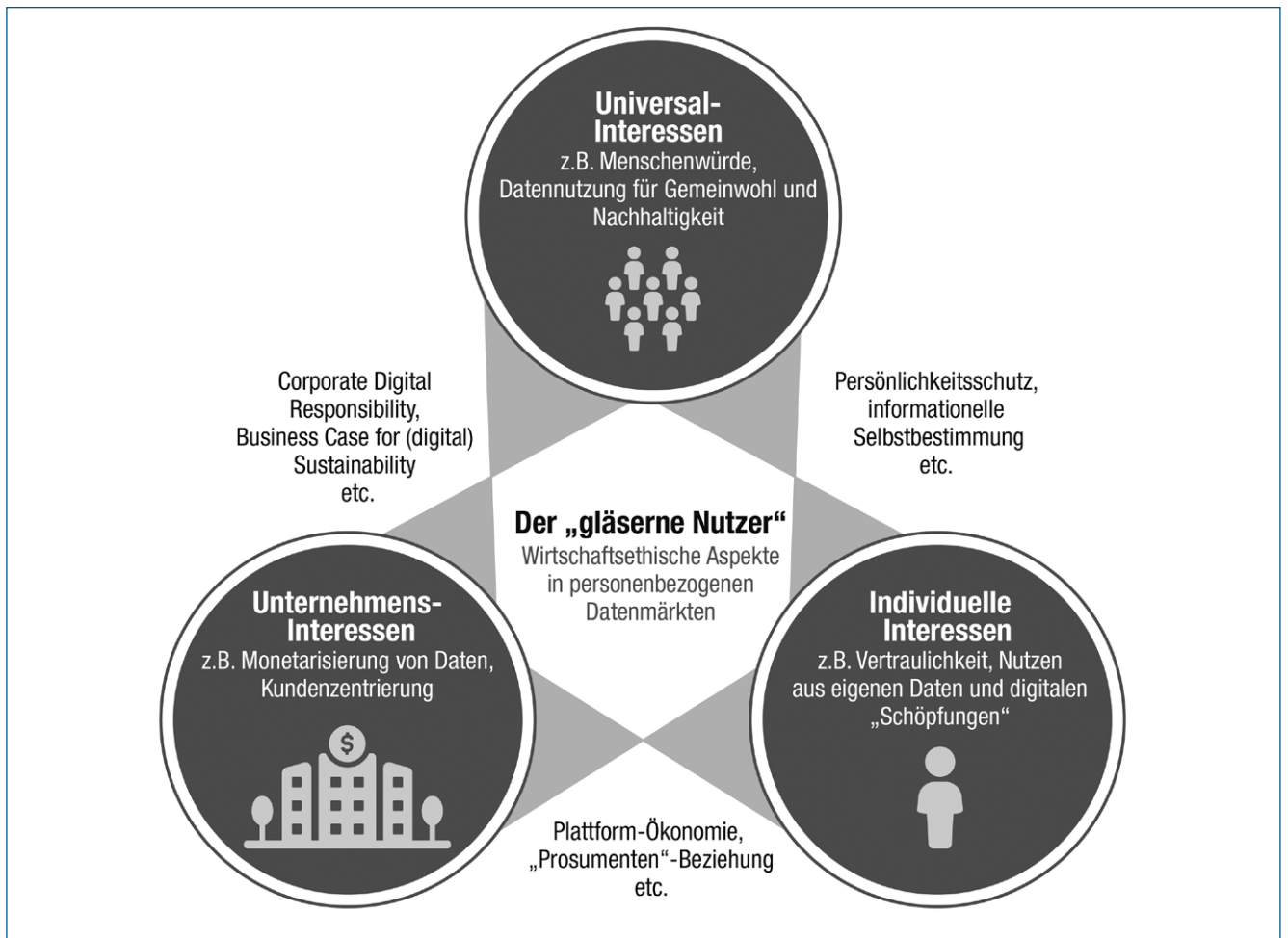
Die Geschäftsmodelle der Digitalisierung beruhen darauf, diese Einblicke in individuelle Handlungen immer weiter zu verfeinern, zu „datafizieren“, um immer bessere Rückschlüsse daraus zu ziehen. Längst führt die datenbasierte Tech-Branche die „Hitlisten“ der weltweit wertvollsten Unternehmen an. Digitale, datenbasierte Geschäftsmodelle set-

zen sich auch in etablierten deutschen Unternehmen weiter durch und stellen zukünftig einen relevanten Wettbewerbsfaktor für die Volkswirtschaft dar. Aber: Wie soll mit den bestehenden Dilemmata unternehmerisch umgegangen werden? Wie können darauf zukunftsgerichtete Geschäftsmodelle aufgebaut werden?

Unternehmen sind heute als gesellschaftliche Akteure jenseits rein ökonomischer Ziele und gesetzlicher Vorgaben gefordert, Universalinteressen umzusetzen, z. B. zu Verbraucherschutz, mehr Gemeinwohl, Stärkung der Demokratie, globaler nachhaltiger Entwicklung oder Klimaschutz. Mit diesen Ansprüchen entwickeln sich neue verantwortungsbewusste Geschäftspraktiken. Dabei werden Interessen von Stakeholdern aufgegriffen und damit einhergehende Widersprüchlichkeiten und Konflikte innerhalb der Unternehmen bearbeitet. Innovative Lösungswege werden entwickelt. Diese „Corporate Responsibility“ (CR) prägt sich im Zuge der Digitalisierung in der „Corporate Digital Responsibility“ (CDR) aus (vgl. Dörr 2020, S. 21 ff).

### >> CDR hat das Ziel, die digitale Zukunft im Sinne der Gesellschaft zu gestalten. <<

CDR als junges Management-Gebiet bildet eine Voraussetzung für eine nachhaltige Wertschöpfung aus personenbezogenen Daten. CDR-Methoden und -Instrumente ermöglichen unternehmerische Entscheidungen trotz bestehender Dilemmata. Ziel ist es, einen „Business Case für (digitale) Nachhaltigkeit“ zu entwickeln, d. h. eine positive Unternehmenswertentwicklung mit einer positiven gesellschaftlichen Wirkung zu koppeln (vgl. Dörr 2020, S. 48 ff, Lobschat et al. 2020).



© BOSSE UND MEINHARD

Abb. 1: Der „gläserne Nutzer“. Wirtschaftsethische Aspekte in personenbezogenen Datenmärkten aus: Dörr 2020, S. 46; mit freundlicher Genehmigung von © FernUniversität in Hagen & Fraunhofer UMSICHT 2019 sowie @ Springer Gabler. All Rights Reserved).

## Corporate Digital Responsibility für Vertrauen als Wettbewerbsvorteil

Bei CDR handelt es sich um „freiwillige unternehmerische Aktivitäten im digitalen Bereich, die über das heute gesetzlich vorgeschriebene hinausgehen und die digitale Welt aktiv zum Vorteil der Gesellschaft mitgestalten. CDR bezieht sich einerseits auf die Beachtung digitaler Nachhaltigkeit und andererseits auf Berücksichtigung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Wirkungen digitalen Unternehmenshandelns in der Welt“ (Dörr 2020, S. 39).

Mit CDR wollen Unternehmen Vertrauen als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg erhalten oder aufbauen. Mit ihrem freiwilligen Engagement können sie Wettbewerbsvorteile erzielen. Das bestätigen drei Viertel der CEOs in einer Studie des „United Nations Global Compact“: Sie sind der Meinung, Vertrauen sei ein kritischer Treiber für Wettbewerbsfähigkeit.

Beim Umgang mit Daten sind Verbraucher grundsätzlich sehr misstrauisch gegenüber Unternehmen (vgl. KPMG 2020, S. 8). 84 % der deutschen Verbraucher erwarten, dass die Privatsphäre von Kunden bei der Anwendung digitaler Technologien geschützt wird (vgl. Schoenheit et al. 2019, S. 13). 61 % der Deutschen würden aufhören bei einem Unternehmen zu kaufen, das ihre Daten nicht adäquat schützt (vgl. Veritas 2018).

Der freiwillige digitale Schutz von Nutzern und ihren personenbezogenen Daten kann daher das Vertrauen von Kunden und anderen Stakeholdern vertiefen und einen Wettbewerbsvorteil darstellen – gerade auch bei Kapitalgebern und der öffentlichen Hand. Dabei wird der selbstbestimmte Umgang mit den eigenen Daten als grundlegende Voraussetzung dafür gesehen, dass Nutzer in der zunehmend digitalen Welt handlungsfähig bleiben oder werden. Das bedeutet Respekt vor der Persönlichkeit, Freiheit und Menschenwürde der Nutzer bei der Gestaltung digitaler Services. Bei-



spielsweise, wenn personenbezogene – oder auf Personen beziehbare – Daten zur Analyse von Verhalten genutzt werden, wenn ein digitaler Service Verhalten beeinflusst oder wenn er der Überwachung dient. Besonders kritisch ist die Datenerhebung bei Kindern oder anderen Schutzbefohlenen. Unternehmen riskieren dabei u. U. ihre sog. „licence-to-operate“ (dt. Betriebslizenz). Enttäuschte Nutzer, die sich unfair behandelt fühlen, wandern „mit einem Klick“ ab. Der „gute Ruf“ leidet – möglicherweise wird die Marke beschädigt (vgl. Dörr 2020, S. 109–112).

Digitalverantwortliche Unternehmen wägen daher umsichtig und frühzeitig unterschiedliche Interessen bei der Gestaltung digitaler Geschäftsmodelle ab. Aufsattpunkt bildet die digitale Geschäftsstrategie. Diese hat Auswirkungen auf Fachabteilungen, Einkauf, IT und auch Datenschutz etc. CDR ist daher Teil einer strategischen Geschäftsausrichtung, die von der Geschäftsführung oder dem Top-Management zu gestalten ist. Für die koordinierende Umsetzung kann z. B. ein Stabsmitarbeiter oder ein CR- bzw. Nachhaltigkeitsbeauftragter betraut werden.

### Leitfragen für eine digitale Geschäftsstrategie mit Verantwortung

Bei der Entwicklung einer digitalen Geschäftsstrategie mit Verantwortung können Leitfragen unterstützen. Sie bieten Unternehmenskern, Entschieden und Gestalten einen Handlungsrahmen für eine nachhaltige Wertschöpfung aus Daten. Die folgenden CDR-Fragen stehen bei der Gestaltung digitaler Services oder digitaler Geschäftsmodelle im Vordergrund (vgl. Dörr 2020, S. 122–123, Palmeshofer et al. 2017, Paderta & Dörr):



1. Wie wollen wir die Beziehung zu den Nutzern unserer digitalen Services gestalten?
2. Welche Bedeutung hat das Vertrauen von Nutzern für unseren digitalen Service bzw. das Geschäftsmodell?

3. Für welches Engagement beim Umgang mit Nutzerdaten soll unsere Marke, unser Unternehmen bekannt sein?
4. Welche ethischen Dilemmata bestehen bezüglich unseres digitalen Service bzw. Geschäftsmodells? Wie gehen wir damit um?
5. Welche unserer Werte sind gefährdet, wenn wir einen freiwilligen digitalen Schutz unserer Nutzer – sowie Nichtnutzer – bei der Gestaltung digitaler Services bzw. Geschäftsmodelle nicht ausreichend umsetzen können?
6. Welche Kosten, Nutzen, Risiken und Auswirkungen hat der digitale Service bzw. das Geschäftsmodell über alle Stakeholder hinweg, einschließlich Nichtnutzer-Stakeholder? Wie können wir die Risiken und Kosten, die von anderen getragen werden, minimieren?
7. Wie respektieren wir die Interessen, die Zeit und die Aufmerksamkeit der einzelnen Nutzer?
8. Wie viel Datentransparenz wollen wir unseren Nutzern geben, d. h., welche Daten sammeln, verwenden und geben wir weiter?
9. Wie viel digitale Souveränität billigen wir unseren Nutzern beim Umgang mit unserem digitalen Service zu („digital empowerment“)?
10. Welche Mehrwerte wollen wir den Nutzern für die Bereitstellung ihrer Daten anbieten („digital equity“)?
11. Mit welchen weiteren aktivierenden und nachhaltigen Maßnahmen können wir unsere Kultur der Transparenz, Fairness und des Respekts im gesamten Unternehmen stärken?
12. Wie können wir den ökologischen Fußabdruck, insbesondere die Klimaemissionen des digitalen Service bzw. Geschäftsmodells reduzieren?



Es wird empfohlen, diese Leitfragen im Rahmen von Workshops funktionsübergreifend zu diskutieren, um daraus einen „Code of Data Responsibility“, der für die weiteren datenbezogenen Maßnahmen im Unternehmen gilt, zu entwickeln. Nutzer oder gesellschaftliche Akteure, die sich für Datenermächtigung und Persönlichkeitsschutz im Netz einsetzen, könnten einbezogen werden. Dies macht eine Erweiterung der unternehmensinternen Perspektive möglich. Für die Entwicklung einer ganzheitlichen CDR-Strategie müssten weitere Stakeholder und Handlungsfelder in eine Wesentlichkeitsanalyse einbezogen werden (vgl. Dörr 2020, S. 94ff).

## Digitale Zukunft gestalten

Eine nachhaltige Wertschöpfung aus Daten im deutschen und europäischen Wertekontext zu erzielen, ist kein „Automatismus“. Wie bei allen Nachhaltigkeitsherausforderungen – man denke an die Klimagerechtigkeit – braucht es Pioniere, die mit innovativen Ansätzen vorangehen.

Das vorliegende Set an Leitfragen soll sie unterstützen. Es bietet, wie eine Reihe weiterer bereits vorliegender Management-Instrumente, eine Handreichung für die Umsetzung von CDR in der Praxis und damit für die Gestaltung einer wünschenswerten digitalen Zukunft.

## Quellen

Dörr, S. (2020) Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility. Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeitsmanagement im Digitalzeitalter. Berlin: Springer Gabler. <https://www.springer.com/de/book/9783662605912>. Zugriff am 29.09.2020.

KPMG (2020) A new imperative for Corporate Data Responsibility. <https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/2020/consumer-data-report-kpmg.pdf>. Zugriff am 29.09.2020.

Lobschat, L., Müller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., Wirtz, J. (2020) Corporate Digital Responsibility. Journal of Business Research. [https://www.researchgate.net/publication/336262099\\_Corporate\\_Digital\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/336262099_Corporate_Digital_Responsibility). Zugriff am 29.09.2020.

Paderta, D., Dörr, S. (in Publikation) Digelethisches Assessment für App-Gestalter. Wertelabor.

Palmethofer, W., Semsrott, A., Alberts, A. (2017) Der Wert persönlicher Daten. Ist Datenhandel der bessere Datenschutz? Herausgegeben vom Sachverständigenrat für Verbraucherfragen beim Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. [https://www.svr-verbraucherfragen.de/wp-content/uploads/Open\\_Knowledge\\_Foundation\\_Studie.pdf](https://www.svr-verbraucherfragen.de/wp-content/uploads/Open_Knowledge_Foundation_Studie.pdf). Zugriff am 29.09.2020.

Schoenheit, I., Wallbott, T., Niedergesäß, U., Carl, S. (2019) Verbraucherbefragung CDR. Sachverständigenrat für Verbraucherfragen. Ergebnisbericht 28. November 2019. [https://www.svr-verbraucherfragen.de/wp-content/uploads/Ergebnisbericht\\_imug\\_cdr-.pdf](https://www.svr-verbraucherfragen.de/wp-content/uploads/Ergebnisbericht_imug_cdr-.pdf) Zugriff am 29.09.2020.

United Nations Global Compact (2020) Leadership for the decade of action. Russel Reynolds Associates.

Veritas (2018) Global Data Privacy Consumer-Studie.

© BOSSE UND MEINHARD



### Dr. Saskia Dörr

Dr. Saskia Dörr ist Expertin für Corporate Digital Responsibility. Sie unterstützt mit ihrem Unternehmen WiseWay Mittelständler und Konzerne bei der Digitalisierung mit Verantwortung, um ihren „guten Ruf“ bei Kunden, Talenten und der Öffentlichkeit auch im Digitalzeitalter zu erhalten.