

CDR: primum non nocere

Andreas Suchanek

Digitalisierung schafft in vielfältigster Weise neue Handlungsmöglichkeiten. Für Unternehmen heißt das, dass sich weitreichende Chancen auftun, neue Produkte und Dienstleistungen zu kreieren, einschließlich neuer Möglichkeiten, diese zu produzieren, zu bewerben und zu vertreiben. Dieser an sich zu begrüßende Sachverhalt kann dort zum Problem werden, wo die Folgen der neuen Möglichkeiten Schaden anrichten. Die zentrale These dieses Textes ist, dass der Kern der (digitalen) Verantwortung von Unternehmen darin liegt, diesen Schaden zu vermeiden bzw. in jenen Grenzen zu halten, die gesellschaftlich akzeptiert sind: primum non nocere.

Verantwortung von Unternehmen

Verantwortung kann man sich nicht selbst zuschreiben. Unter Umständen kann man bestimmte Verantwortlichkeiten wählen, indem man Aufgaben übernimmt, eine neue Stelle antritt, ein Unternehmen gründet oder Ähnliches. Doch auch dann ist die Grundlage der übernommenen Verantwortung nicht einfach die Vorstellung des jeweiligen Verantwortungsträgers, sondern es sind die Erwartungen jener, die vom Handeln des Verantwortungsadressaten betroffen sind. Von Zulieferern beispielsweise wird erwartet, dass sie die vereinbarten Vorprodukte zur vereinbarten Zeit in vereinbarter Qualität liefern; von den Empfängern wird erwartet, dass sie pünktlich zahlen. Generell wird von Unternehmen erwartet, dass sie Gesetze einhalten, bestimmte soziale und ökologische Standards beachten sowie die kulturellen und moralischen Werte, die in der jeweiligen Gesellschaft gelten, angemessen in ihrem Handeln berücksichtigen.

In der konkreten Ausprägung können diese Erwartungen auch das übersteigen, was Unternehmen leisten können, etwa wenn es um die Vermeidung jeglicher Kinderarbeit in den Lieferketten oder Emissionsminderungen von Schadstoffen geht. Dann ist es Teil der Verantwortung von Unternehmen, in (Stakeholder-)Dialogen und anderen Formen der Kommunikation zu verdeutlichen, welche Beiträge ihnen möglich und wo Grenzen der Belastbarkeit sind. Am Rande vermerkt sei, dass Unternehmen für einen erfolgreichen Dialog Glaubwürdigkeit benötigen.

Generell gilt: Gesellschaftliche Kooperation beruht darauf, dass ihre Mitglieder den von ihnen berechtigterweise erwarteten Beitrag erbringen – sowohl in Form von Leistungen als auch in Form der Einhaltung bzw. Beachtung gesetzlicher und moralischer Normen und Werte.

Die grundlegendste dieser Erwartungen ist, nicht unberechtigt geschädigt zu werden. Schädigung kann vieles sein: Die Bandbreite reicht von unerwarteten Zusatzkosten, nicht kompensierten Produktschäden oder ausbleibenden Serviceleistungen, die versprochen wurden, über das Eindringen in die Privatsphäre, die Manipulation von Kaufentscheidungen (die die Kundschaft später bereut) oder die Erzeugung von Suchtverhalten bis hin zu Menschenrechtsverletzungen in der Lieferkette, wie sie eher im produzierenden Gewerbe anzutreffen sind. Allgemein formuliert geht es darum, dass Unternehmen um eigener Vorteile willen anderen – Unternehmen oder Menschen – Kosten, Risiken, Nachteile oder tatsächliche psychische oder physische Verletzungen zumuten, deren Vermeidung möglich ist und erwartet werden kann.

Dieses Nichtschädigungsgebot ist nicht absolut formuliert – als solches wäre es im Alltag nicht durchhaltbar. Es ist unvermeidlich, dass Mitarbeiter entlassen werden, dass Unternehmen ihren Konkurrenten Marktanteile abjagen, dass die Umwelt belastet wird – ja sogar, dass Menschen bei ihrer Arbeit gesundheitlichen Risiken ausgesetzt werden. Berechtigt sind solche Handlungen, wenn die Beteiligten wissen, worauf sie sich einlassen, und wenn rechtliche, kulturelle und moralische Normen klären, dass solche Zumutungen legitim sind.

Aus diesen knappen Überlegungen ergibt sich: Die primäre Verantwortung von Unternehmen besteht darin, die legitime Erwartung ihrer Stakeholder, nicht (ohne akzeptable Gründe) geschädigt zu werden, zu respektieren.

Respektieren heißt, diese Erwartungen nach Möglichkeit zu erfüllen – und auch dafür zu sorgen, dass dies geschieht: Unternehmensverantwortung ist buchstäblich zu organisieren. Können bestimmte Erwartungen indes mal nicht erfüllt werden – was realistischweise immer vorkommen kann –, heißt respektieren, dass man akzeptable Antworten gibt, warum es im Einzelfall nicht möglich ist. Dieses Verständnis schließt eine Klärung ein, welche Erwartungen, die an Unternehmen gerichtet werden, als legitim gelten können und welche nicht. Dieser Punkt ist deshalb wichtig, weil es verschiedene Formen unangemessener Erwartungen geben kann, sei es, weil die betreffenden Stakeholder nicht genau einschätzen können, was Unternehmen – unter gegebenen Markt- und sonstigen Bedingungen – zugemutet werden kann, sei es, weil die Stakeholder aus opportunistischem Eigeninteresse den Unternehmen Leistungen abverlangen (Erzielung hoher Renditen, Schnäppchenpreise etc.), die diese nicht erbringen können, ohne an anderer Stelle unverantwortlich zu werden, etwa durch Externalisierung sozialer oder ökologischer Kosten.

Verantwortung und Vertrauen

Nun mag man fragen, warum es aus Unternehmenssicht rational sein sollte, die legitimen Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen. Denn dies ist unzweifelhaft mit Kosten verbunden. Kurzfristig lassen sich Gewinne steigern, wenn man gesetzliche Vorschriften umgeht, soziale und ökologische Standards so niedrig wie möglich ansetzt oder Versprechen nur dann einhält, wenn es unvermeidlich ist. Anders gesagt: Kurzfristig ist es oft vorteilhaft, unverantwortlich zu handeln – aber eben nur kurzfristig. Längerfristig erweist sich eine solche Strategie oft genug als problematisch, nicht nur für die Betroffenen, sondern auch für die Unternehmen. Weil solch unverantwortliches Handeln enttäuschte Erwartungen und in der Regel Schädigungen anderer bedeutet, müssen Unternehmen mit Folgen rechnen, insbesondere künftigen Kosten in Form von Strafzahlungen, Kompensationen,

Rechtsklagen, Reputationsverlusten und Ähnlichem mehr. Vielleicht sogar noch entscheidender ist der Verlust eines der wichtigsten Vermögenswerte für nachhaltige Wertschöpfung: der Verlust der Vertrauenswürdigkeit als verlässlicher Kooperationspartner.

Positiv formuliert ist verantwortliches Handeln eine Investition in künftige, vertrauensvolle Kooperation (ausführlich hierzu Suchanek 2015; vgl. auch Martin von Broock in diesem Band). Vertrauensvoll ist eine Kooperation, wenn sich beide Seiten darauf verlassen können, dass sie vom jeweils anderen nicht unberechtigt geschädigt – übervorteilt, benachteiligt, ausgebeutet etc. – werden können.

Corporate Digital Responsibility

Was bedeutet all das im Kontext der Digitalisierung? Gibt es spezifische Erwartungen an – und daraus folgende Verantwortlichkeiten von – Unternehmen im Umgang mit digitalen Informationen, Medien, Prozessen und so weiter? Tatsächlich zeigt sich hier beträchtlicher Klärungsbedarf, der auch der Grund dafür sein dürfte, warum sich mit dem Begriff »CDR« ein eigenes Konzept in der öffentlichen (Fach-)Diskussion dafür herausgebildet hat. Das ist kein Wunder, da die konkreten Handlungsmöglichkeiten und deren Folgen oft noch wenig erprobt und daher unklar sind. Kein Unternehmen weiß beispielsweise vorher genau, worauf es sich bei einer digitalen Transformation interner Prozesse und Strukturen einlässt.

Umso wichtiger ist es, worauf man achtet, wenn es darum geht, die vielfältigen Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen, beispielsweise den Einsatz von Algorithmen in der Produktion, im Vertrieb oder in der Personalauswahl, die Umstellung auf verstärktes Online-Geschäft oder die vermehrte Nutzung sozialer Medien in der Ansprache primärer Stakeholder etc. Welche Folgen damit verbunden sein können, zeigt etwa der Abgasskandal in der Automobilindustrie, bei dem ein Teil der Problematik in der Komplexität der Software steckt – und den damit verbundenen Möglichkeiten der Manipulation. Ein anderes Problem sind nicht intendierte Folgen: Viele Pioniere der Digitalisierung waren erfüllt von dem Gedanken, die Welt mit ihren (digitalen) Innovationen besser zu machen – um später ernüchert festzustellen, welche schädlichen Nebenwirkungen sie mitgeschaffen hatten (Kulwin 2018).

Es gibt viele Beispiele dafür, dass die oft naheliegenden Vorteile, die durch die Nutzung digitaler Optionen entstehen – Effizienzgewinne durch die digitale Transformation von Unternehmensprozessen, präzisere Kundenansprache durch die Verarbeitung von einschlägigen Daten, Vernetzung durch Plattformen etc. –, neben den erwünschten auch indirekte, nicht intendierte und unerwünschte Folgen zeitigen: Verdrängung etablierter Prozesse und einiger ihrer positiven Wirkungen, neue Abhängigkeiten und Risiken, neue Missbrauchsmöglichkeiten und vieles andere mehr.

Die Lösung kann offensichtlich nicht darin bestehen, pauschal auf die Nutzung digitaler Möglichkeiten zu verzichten. Doch kann an all jene, die diese digitalen Möglichkeiten entwickeln, anbieten und einsetzen, die legitime Erwartung gestellt werden, dass sie nicht nur auf die Vorteile schauen, sondern immer auch systematisch nach möglichen schädigenden Wirkungen Ausschau halten und diese zu vermeiden trachten – bzw. dass sie erklären können, warum sie diese Schädigungen für zumutbar oder gerechtfertigt halten. Um es noch einmal zu betonen: Dies ist nichts, was sich die Unternehmen aussuchen können – es ist der Kern ihrer Verantwortung, es ist der Kern von CDR.

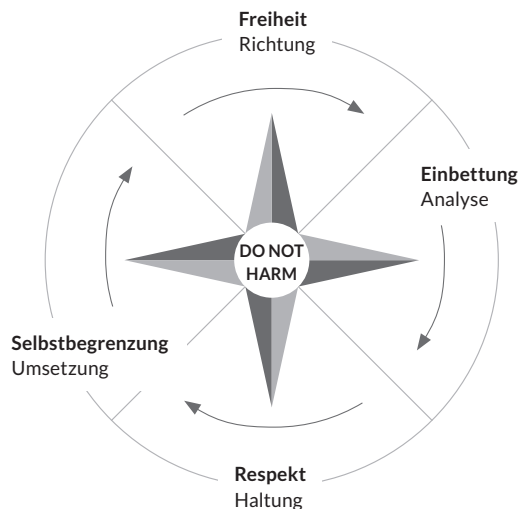
Das nachfolgend vorgestellte Konzept – der ethische Kompass – dient dazu, dieses Verständnis zu substantizieren und Brücken für die Umsetzung anzubieten.

Der ethische Kompass

Der ethische Kompass wurde im Reformationsjahr 2017 am Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik im Diskurs mit Führungskräften, Wissenschaftlern, Studierenden und anderen Gesprächspartnern erarbeitet. Er kann verstanden werden als Orientierung für die Erarbeitung eines individuellen moralischen Kompasses, sei es für eine Person, sei es für korporative Akteure wie Unternehmen. Im Zentrum des Kompasses steht eben jenes Prinzip, von dem bereits die Rede war: das Gebot der Nichtschädigung. Dieses Gebot ist die vermutlich allgemeinste ethische Orientierung in der Menschheitsgeschichte und basiert auf einer elementaren Eigenschaft jedes Menschen: seiner Verletzlichkeit, die unter anderem das Thema »Vertrauen« – als Erwartung, dass die eigene Verletzlichkeit nicht von anderen ausgenutzt wird – so wichtig werden lässt.

Der Kompass entspricht einem normalen Kompass hinsichtlich der Funktion, Orientierungshilfe zu geben. Indes können seine vier Elemente nicht als unterschiedliche Richtungen gedeutet werden, sondern stellen eher einen (dauerhaften) Prozess dar.

Abbildung 1: Der ethische Kompass



Quelle: Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

Der Ausgangspunkt ist Freiheit und damit die Frage: Wie kann die eigene Freiheit so genutzt werden, dass es den eigenen Zielen dient und zugleich den berechtigten Erwartungen all jener gerecht wird, die von diesem Freiheitsgebrauch betroffen sind? Im CDR-Kontext geht es hier um die vielfältigen Freiheiten, die die Digitalisierung bietet: Informationsbeschaffung und -verwendung, neue Formen der Kommunikation, insbesondere in der Werbung, Einsatz von Algorithmen, neue Geschäftsmodelle, optimierte Logistik etc.

Doch aus dem Gebrauch dieser (neuen) Freiheiten resultieren nicht nur die intendierten Ergebnisse, sondern auch Nebenwirkungen, die eben auch schädlicher Art sein können: Suchtverhalten, Stress aufgrund der Erwartung ständiger Erreichbarkeit, Kontrollver-

lust und Selbstentmächtigung, Datenmissbrauch, Gefährdung der Privatsphäre, nicht nachvollziehbaren Selektionsprozessen ausgesetzt sein, Informationsüberlastung, Belastung sozialer Beziehungen, Gefährdung der Demokratie und anderes mehr.

Der nächste, zweite Schritt im Kompass ist der Analyse solcher Nebenwirkungen gewidmet. Unter dem Stichwort »Einbettung« geht es darum, den Blick auf solche Nebenwirkungen zu richten und zu verstehen, wie der eigene Freiheitsgebrauch eingebettet ist in die Wirklichkeit, in die Zeit- und die Sozialdimension. Das beginnt damit, auf diese Fragen überhaupt systematisch zu achten (»awareness«) und ihre Relevanz zu erkennen, und kann vielfältige Formen von Analysen (Folgenabschätzung, Risiken, Szenariotechniken etc.) einschließen.

Im dritten Schritt geht es darum, die Vor- und Nachteile des Gebrauchs der Freiheiten zu bewerten. Der ethische Kompass gibt hier die Orientierung, dabei Respekt als Grundwert zu nehmen, also die legitimen Erwartungen aller Betroffenen – nicht ohne gute Gründe Nachteile zu erleiden – angemessen ins eigene Kalkül einzubeziehen. Das bringt beispielsweise mit sich, die eigene Kundschaft nicht darauf zu reduzieren, Quelle von Einkünften – oder Daten – zu sein, die man versucht, dahingehend zu manipulieren, dass diese Quelle möglichst reichhaltig sprudelt, sondern das Recht der Selbstbestimmung der Kunden zu respektieren.

Doch reicht es nicht, solche Werte zu proklamieren und auf Webseiten oder in Broschüren bzw. Codes explizit zu formulieren. Denn das sind zunächst nur Worte. Ob daraus tatsächlich gelebte Werte werden, zeigt sich im vierten Schritt: der Umsetzung im Handeln bzw. in der Gestaltung der Handlungsbedingungen, das heißt Vorkehrungen zu treffen, sein eigenes Handeln dort zu begrenzen, wo sonst (unberechtigte) Schädigungen verursacht würden. Man kann auch von der Vermeidung relevanter Inkonsistenzen zwischen berechtigten Vertrauenserwartungen an ein Unternehmen und dessen tatsächlichen Handlungen und deren Folgen sprechen (hierzu ausführlich Suchanek 2015).

Welche Werte man tatsächlich hat, zeigt sich in den Investitionen, die man für deren Umsetzung zu tätigen bereit ist. Ist das Unternehmen bereit, Kosten auf sich zu nehmen – statt sie zu externalisieren – oder auf Gewinne dort zu verzichten, wo diese mit illegitimen Schädigungen Dritter einhergehen?

Im Kontext der Digitalisierung gibt es Fälle, in denen die Anwendung des ethischen Kompasses relativ klar ist:

- die eigene Nutzung erworbener Daten dort begrenzen, wo sie missbräuchlich wird
- die wechselseitigen Erwartungen klären, wenn digitale Kommunikation grenzenlose Erreichbarkeit zu ermöglichen scheint – und genau dadurch erheblichen Stress bedingen kann
- Standards, die zu erfüllen sind, etablieren und klären, um auf einer Online-Plattform aktiv sein zu dürfen
- »ethical hacking«-Spezialisten einsetzen, um die (berechtigte Erwartung der) Sicherheit eigener digitaler Systeme zu erhöhen

In anderen Fällen wird ein einzelnes Unternehmen keine wirksame Begrenzung potenziell schädlicher Handlungen durchsetzen können, weil es damit rechnen muss, dass andere Unternehmen diese Spielräume ausnutzen. Dann kann Selbstbegrenzung nur kollektiv erreicht werden: durch Regulierung, Gesetze und Verordnungen, möglicherweise auch kollektive freiwillige Selbstverpflichtungen (vgl. auch Philipp Schreck in diesem Band).

Nicht selten ist auch noch gar nicht klar, welche Schädigungen eintreten können bzw. wie sie sich wirksam begrenzen lassen. Das kann etwa darin begründet sein, dass mögliche Schädigungen nicht von dem Unternehmen direkt verursacht werden, sondern erst durch den missbräuchlichen Nutzen der von ihm bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen, etwa wenn Nutzer digitale Plattformen verwenden, um rechtsextreme Inhalte zu verbreiten oder Inhalte, die die Rechte von Kindern verletzen. Hier gibt es diverse Grauzonen, deren Auslotung oft alles andere als einfach ist.

Schlussbemerkung

Eine Selbstbegrenzung, wie sie im ethischen Kompass gefordert wird, ist als Investition in Vertrauen anzusehen. Gerade weil Digitalisierung so viele Möglichkeiten der Manipulation eröffnet – von Informationen und Bildern etc. und damit von Wahrnehmungen und daraus folgenden Handlungen –, ist Vertrauen zu einem zentralen Thema geworden. Der Kern von Vertrauen wiederum ist die Erwartung der Vertrauensgeber, nicht (ohne allgemein zustimmungsfähige Gründe) geschädigt zu werden. CDR bedeutet daher: *primum non nocere*.

Prof. Dr. Andreas Suchanek ist Inhaber des Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der HHL Leipzig Graduate School of Management und Vorsitzender der Stiftung des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik. Ihn beschäftigt, wie man den Blick für das Wesentliche in einer zunehmend unübersichtlichen Welt wahren und die alltäglichen Beiträge für ein gelingendes Zusammenleben motivieren kann.

Andreas.suchanek@hhl.de

Quellen

Kulwin, Noah (2018). »The Internet Apologizes ...«. <http://nymag.com/intelligencer/2018/04/an-apology-for-the-internet-from-the-people-who-built-it.html> (Download 3.4.2020).
Suchanek, Andreas (2015). *Unternehmensethik. In Vertrauen investieren*. Tübingen.