



© istockphoto | 52016096 | kraphix

Ethisches Risikomanagement: Ein Baustein für digitale Geschäftsmodelle

Reputationsverlust bei der Digitalisierung erkennen und begrenzen

Rolf Scheuch, OPITZ CONSULTING GmbH

Die Digitalisierung bestehender Geschäftsmodelle sowie neue, teilweise disruptive digitale Geschäftsmodelle beginnen, unser Kommunikationsverhalten, die wirtschaftliche Interaktion wie auch den Umgang mit personenbezogenen Daten zu verändern. Die steigende Anzahl negativer Schlagzeilen mit dem damit einhergehenden Reputationsverlust für die betroffenen Unternehmen zeigt die Notwendigkeit, ethische Implikationen der neuen Geschäftsmodelle bereits im Vorfeld zu prüfen. Mit einem um ethische Prinzipien erweiterten Risikomanagement lassen sich mögliche ethische Implikationen eines digitalen Geschäftsmodells frühzeitig erkennen und bewerten. „Ethisches Risikomanagement“ wird somit zu einem grundlegenden Baustein der Digitalisierung.

Es herrschen digitale Goldgräberzeiten, in denen sich „digitale Darwinisten“ in die neue Welt aufmachen. Auch die Bundeskanzlerin goss 2015 in Berlin auf einem Kongress der CDU Öl ins digitale Feuer, als sie proklamierte, dass „Daten der Rohstoff der Zukunft“ seien und forderte, „man dürfe die Digitalisierung und die digitalen Daten nicht als Gefahr sehen, sondern wie Kohle und Stahl als einen Teil der realen Welt.“

Der Verfall der Hardwarepreise, die Chance, nahezu unbegrenzt Rechenpower in der Cloud zu „buchen“, die verbesserten Möglichkeiten zur Analyse von strukturierten wie auch unstrukturierten Daten durch Big-Data-Ansätze, sowie der Zugang zu unendlichen Mengen an Daten über Sensoren oder Daten der sozialen Netzwerke oder Customer-Response-Systeme machen es uns möglich, neue digitale Geschäftsmodelle zu denken und zu verfolgen. Weiterhin wird der Markteintritt neuer Firmen (meist Start-ups) hierdurch dramatisch vereinfacht. Fast der gesamte Logistikprozess sowie die Infrastruktur können „eingekauft“ werden und der Aufbau physikalischer Vertriebsstrukturen wird überflüssig. Das Internet ist weltweit allgegenwärtig: Jedes entsprechend

ausgestaltetes Angebot ist jederzeit, von jedem Ort aus, auffindbar.

Doch, wo Licht ist, ist auch Schatten: Die aktuelle Diskussion in den Medien zeigt uns, dass die ethischen Implikationen von Technologie wieder ins Bewusstsein einer breiteren Öffentlichkeit gelangen. Zahlreiche vermeintliche Missbrauchsfälle, die illegale – oder auch nur zweckfremde – Nutzung, Kombination und Analyse von Daten und Datenströmen insbesondere in digitalen Geschäftsmodellen zeigen nur zu deutlich, dass es derzeit weder eine passende Gesetzeslage noch ein Verantwortungsbewusstsein (teilweise noch nicht einmal ein Bewusstsein) bei den Wirtschaftsteilnehmern gibt, wenn es darum geht, angemessen mit Daten umzugehen – das gilt übrigens sowohl für Unternehmen als auch für die Gruppe allzu sorgloser Benutzer.

Die Lösung liegt auf der Hand. Mögliche ethische Implikationen der neuen Geschäftsmodelle müssen bereits im Vorfeld geprüft werden oder besser noch: Unternehmen versetzen sich in die Lage, durch eine iterative, partizipative Produkteinführung ethische Implikationen und Risiken frühzeitig zu erkennen.

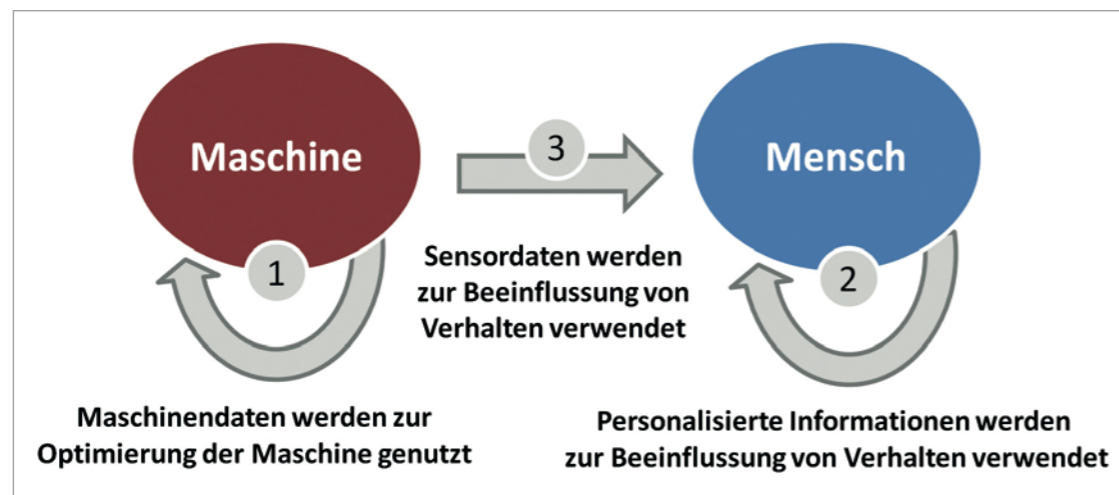


Abbildung 1:
Klassifikation digitaler
Geschäftsmodelle. Quelle:
OPITZ Consulting 2016

Gefahrenpotenziale digitaler Geschäftsmodelle

Wie lassen sich digitale Geschäftsmodelle trotz aller Dynamik und Kreativität im Hinblick auf ihre Bedarfsträger klassifizieren? Wir unterscheiden drei grundlegende Typen, wie Abbildung 1 zeigt.

Maschine-Maschine: Ist die Maschine selbst Gegenstand („Bedarfsträger“) der Digitalisierung, so finden sich mögliche ethische Implikationen meist im Zweck und in der Funktionalität des Produkts. Medizinische Produkte wie die Anti-Baby-Pille oder Schönheitsoperationen sind Beispiele für Geschäftsmodelle, die in der Gesellschaft ethische Debatten ausgelöst haben. Gegenüber der negativen Resonanz von Kunden stellen die Optimierung der Produktions- und Entwicklungsprozesse oder die Produktwartung im Rahmen der Digitalisierung fast vernachlässigbare Risiken dar.

Maschine-Mensch: Das Risikopotenzial beim Typ „Maschine-Mensch“ ist erheblich, weil die Verbindung von Maschinendaten und personenbezogenen Nutzungsdaten die Grundlage für die Etablierung neuer Geschäftsmodelle ist. Das anbietende Unternehmen erhält ein genaues Bild über die Produktnutzung und kann daraus Verhaltensmuster ableiten. Ferner kann es die Datenanalyse dazu verwenden, das Verhalten dieser Personengruppen zu beeinflussen.

Neben dem ethischen Risiko durch das Einwirken auf das menschliche Verhalten liegt eine weitere Gefahr bei der Datennutzung zur Objektivierung des Verhaltens. Die telemetrischen Systeme der Fahrzeuge können bereits jetzt das Fahrverhalten auswerten. Was passiert, wenn in einem Prozess zu einem Unfall das eigene Fahrzeug in den „Zeugenstand“ gerufen wird und seine Telemetrie offenlegt? Welche Folgen hat es, wenn Versicherungen ihre Tarife an ein angemessenes Fahrverhalten knüpfen?

Mensch-Mensch: Beim Typ „Mensch-Mensch“ stoßen wir häufig auf ein paradoxes Verhalten, wie der Cartoon in Abbildung 2 verdeutlicht. Wir selbst sehen als Anwender der Systeme zwar durchaus mögliche ethische Probleme, nehmen diese jedoch billigend in Kauf, um bestimmte Vorteile genießen zu können. Wer ist in diesem Fall ethisch verantwortlich, der „verführbare“ Anwender oder der Anbieter, der seinen Kunden auf diese Weise schützenswerte Daten entlockt? Und bis zu welchem Grad ist der Hersteller für die Nutzung seiner Produkte oder der digitalen Informationen verantwortlich?

Existiert ein Geschäftsmodell, das auf der Aggregation, dem Zukauf oder der Veräußerung anonymisierter Daten basiert, ohne dass der

Anwender darüber informiert ist, kann dies zu ethischen Implikationen führen. Ein Beispiel: Die Veräußerung von Nutzungsdaten des Navigationsherstellers TomTom an eine US-Behörde zur Optimierung der Straßeninstandhaltung war im Interesse der TomTom-Anwender. Hingegen war die Veräußerung aggregierter Daten an die niederländische Polizei zwar rechtlich korrekt, mit ihrer Nutzung zur effektiven Platzierung von Geschwindigkeitskontrollen aber sicher nicht im Interesse der Fahrer. Negative Presse mit entsprechendem Reputationsverlust war die Folge^[1]. Obwohl die Veräußerung der anonymisierten Daten rechtlich unanfechtbar ist, erfolgte hier eine Nutzung, die nicht im Interesse der „Datenproduzenten“ lag.

Da ethische Fragestellungen, abgesehen von grundlegenden Verletzungen der Persönlichkeitsrechte immer auch eine Frage der Auslegung sind, benötigen wir Kriterien für konkrete Handlungsempfehlungen.

Ansätze zur ethischen Bewertung

Ethische Ansätze im wirtschaftlichen Handeln zielen darauf ab, die Handlungsweisen des unternehmerischen Wirtschaftens mit den ethischen Leitlinien der Gesellschaft in Einklang zu bringen. Themenfelder aus dem angelsächsischen Raum wie Corporate Social Responsibility (CSR) oder das Konzept der Corporate Citizenship finden mittlerweile auch in Deutschland Widerhall. Ihre Implementierung setzt häufig auf eine Verbindung der Unternehmensleitbilder mit branchenspezifischen, normativen Ansätzen für das wirtschaftliche Handeln, wie „Code of Ethics“, „Code of Conduct“ oder Compliance-Richtlinien.

Kultur- oder prinzipienbasierte Ansätze oder Ethik-Management möchten solche Richtlinien umfassend implementieren und ethische Leitbilder im Unternehmen nachhaltig verfolgen. Davon verspricht man sich ein ethisches Handeln der beteiligten Personen im täglichen Geschäft. Schwierig wird es erst, wenn wirtschaftliche oder persönliche Interessen den geforderten Prinzipien entgegenstehen. Hat die handelnde Person die ethischen Grundprinzipien so inhärent verankert, dass sie entsprechend handeln wird?

Ein anderes Wirkungsmuster liegt standardisierungsorientierten Ansätzen zugrunde, die über konkrete Standards und Normen ein ethisches Handeln sichern wollen. Hier ist die

Handlungsoption zwar deutlich konkreter, aber es besteht die Gefahr, dass „alles gilt, was nicht geregelt“ ist^[2].

Beide Ansätze weisen deutliche Schwächen bei der operativen Bewertung von digitalen Geschäftsmodellen auf: Vorgaben und Regelwerke hinken meist der aktuellen digitalen Realität hinterher und haben Schwierigkeiten, ihre ethischen Sichtweisen auf die innovativen, oft disruptiven, neuen digitalen Geschäftsmodelle anzuwenden.

Die Lösung könnte ein pragmatischer Ansatz sein, der über ein proaktives Risikomanagement zur Begrenzung eines Reputationsverlusts bei der Bewertung digitaler Geschäftsmodelle führt. Dafür adaptieren wir die bestehenden Ansätze und erweitern diese um ein „ethisches Risikomanagement“. Nun ist es die Aufgabe des Unternehmens, an geeigneter Stelle die ethischen Implikationen des neuen oder veränderten Geschäftsmodells zu hinterfragen und im Rahmen eines Risikomanagements die ethischen Implikationen zu bewerten.

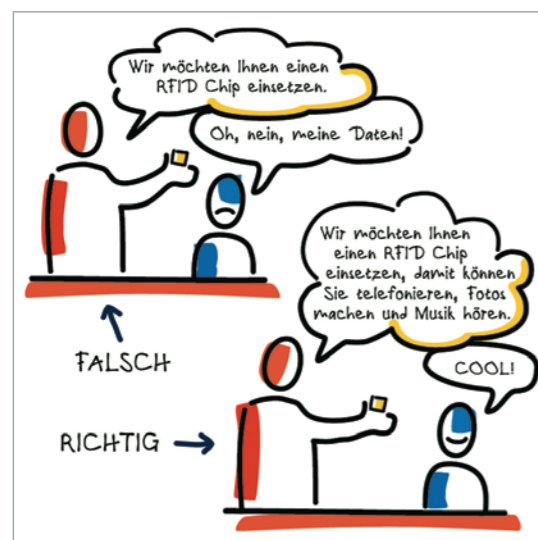
Ethisches Risikomanagement führt zur Differenzierung und Wettbewerbsvorteilen.

Dieses Vorgehen kann in zwei Richtungen gedacht werden:

Lösungsansatz 1: Erweiterung des Risikomanagements um ethische Kriterien

Bei der Planung neuer Geschäftsmodelle erfolgt im Unternehmen in der Regel eine Risikobewertung mit dem Ziel, einen potenziellen Kapitalverlust zu erkennen und die Eintrittswahrscheinlichkeit mit einem definierten Schadensmaß einzuschätzen. Risikomanagement ist in den Unternehmen bereits etabliert und bildet somit einen geeigneten Ansatzpunkt, um die ethische Bewertung als weiteres Kriterium bei der Risikoanalyse einzubeziehen. Die etablierten Kriterien sind auf die Einhaltung von Gesetzen oder Compliance-Richtlinien bezogen und auf

Abbildung 2:
Der paradoxe Konsument
(Bildidee: Dave Farley).



Partizipative Einführung digitaler Geschäftsmodelle reduziert Risiko.



Rolf Scheuch

Rolf Scheuch ist Mitbegründer der IT-Beratung OPITZ CONSULTING und dort als geschäftsführender Gesellschafter in der Rolle des Chief Strategy Officers tätig. Neben seiner Aufgabe als Geschäftsführer ist Rolf Scheuch als Management-Coach aktiv, mit Schwerpunkten in der Entwicklung einer geschäftszielorientierten IT-Strategie und der organisatorischen Implementierung von Initiativen im Umfeld des Business- und IT-Alignment. Ferner engagiert er sich im Rahmen von Fachkonferenzen und als Autor von Fachpublikationen.

Kontakt

rolf.scheuch@opitz-consulting.com
Tel.: +49 226 160010
www.opitz-consulting.com

die finanziellen Auswirkungen erkannter Risiken ausgerichtet. Bislang werden ethische Fragestellungen auf das Vorliegen einer Compliance reduziert und mögliche Reputationsverluste durch ein ethisches „Unwohlsein“ der Kunden werden in diesem Kontext nicht betrachtet. An dieser Stelle muss beim Risikomanagement nachgebessert werden.

Einige bekannte Ansätze zur Einführung eines „werteorientierten Risikomanagements“ beachten diese Problemstellung und sehen als Anforderung „im Kern auf diejenigen Risiken, die für die beiden Entscheidungslogiken Moral und Ökonomie in Kombination in lokalen Entscheidungssituationen signifikante Relevanz besitzen [3].“ Diese Aussage beschreibt sehr gut das Spannungsfeld eines Risikomanagements, das sowohl ökonomische als auch ethische Risiken betrachten muss.

Die Erweiterung des Risikomanagements um ethische Fragen wird somit bei zwei Zielen unterstützen:

- ▶ Prävention von Reputationsrisiken bei der Ausführung des Geschäftsmodells
- ▶ Differenzierung am Markt durch hohe Reputation und hohes Kundenvertrauen

Wie bereits erwähnt sind die Mechanismen für das Risikomanagement in den Unternehmen bereits vorhanden und in den Ansätzen des Projektmanagements etabliert [4]. In der ersten Phase werden mögliche Risiken identifiziert sowie Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe geschätzt, anschließend erfolgt eine Bewertung des Risikos, wobei die ethische Bewertung qualitativ erfolgt. Hier reicht in der Anfangsphase die Unterscheidung von geringem, mittlerem oder hohem Risiko aus. In der Folge wird man im Rahmen von Risikoplänen Vermeidungsstrategien entwickeln und Gegenmaßnahmen planen, um ein mögliches Risiko zu umgehen, die Eintrittswahrscheinlichkeit zu reduzieren oder in einer ausreichenden Geschwindigkeit reagieren zu können. Um dieses Verfahren abzusichern, wird man analog zum etablierten Risikomanagement-Verfahren, die

ethische Bewertung der Risiken in Audits selektiv überwachen beziehungsweise überprüfen.

Ein Kernproblem bei der ethischen Bewertung ist das hohe Maß an Subjektivität aufgrund der unterschiedlichen ethischen Grundvorstellungen aller Beteiligten. Hier haben die bereits erwähnten kultur- und prinzipienbasierten Ansätze, das Ethik-Management und standardisierungsorientierte Ansätze ihre Vorteile, da diese gemäß dem Top-Down-Prinzip von grundlegenden ethischen Wertevorstellungen ausgehen.

Lösungsansatz 2: Partizipative Einführung von digitalen Geschäftsmodellen

Da die geplanten digitalen Geschäftsmodelle meist neu und innovativ sind, ist es schwierig, vergleichbare Fälle zu finden. Wir schlagen an dieser Stelle den recht pragmatischen Ansatz einer „partizipativen Produkteinführung“ vor. In Abbildung 3 werden die beiden „partizipativen“ Ansätze Pilot-Einführung und Lean-Start-up einem klassischen Plan-Build-Run-Verfahren gegenübergestellt. Beim klassischen Verfahren wird das Eintreten eines ethischen Risikos trotz einer vorherigen Prüfung oft überraschend sein. Die „partizipativen“ Ansätze eignen sich bei der Einführung von digitalen Geschäftsmodellen mit einem meist nicht klar zu bewertenden Reputationsrisiko besser.

Pilot-Einführung

Durch eine Pilot-Einführung wird man im Vorfeld einem ausgewählten Kreis von Anwendern das System präsentieren und sich ein erstes Feedback verschaffen. Das Schadensrisiko dürfte hierbei niedrig sein, da es sich ja nur um einen ausgewählten Kreis von Anwendern handelt. Dieser Ansatz ist das gängige Verfahren einer Pilotphase bei der Einführung neuer Applikationen.

Lean-Start-up

Der Lean-Start-up-Ansatz [5] folgt dem Grundgedanken des „validierten Lernens“, um die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe besser zu verstehen und diese anhand der Produktnutzung zu validieren. Hierbei steht nicht die Beschleunigung des Produktentwicklungszyklus im Vordergrund, zumindest nicht bei der Betrachtung eines ethischen

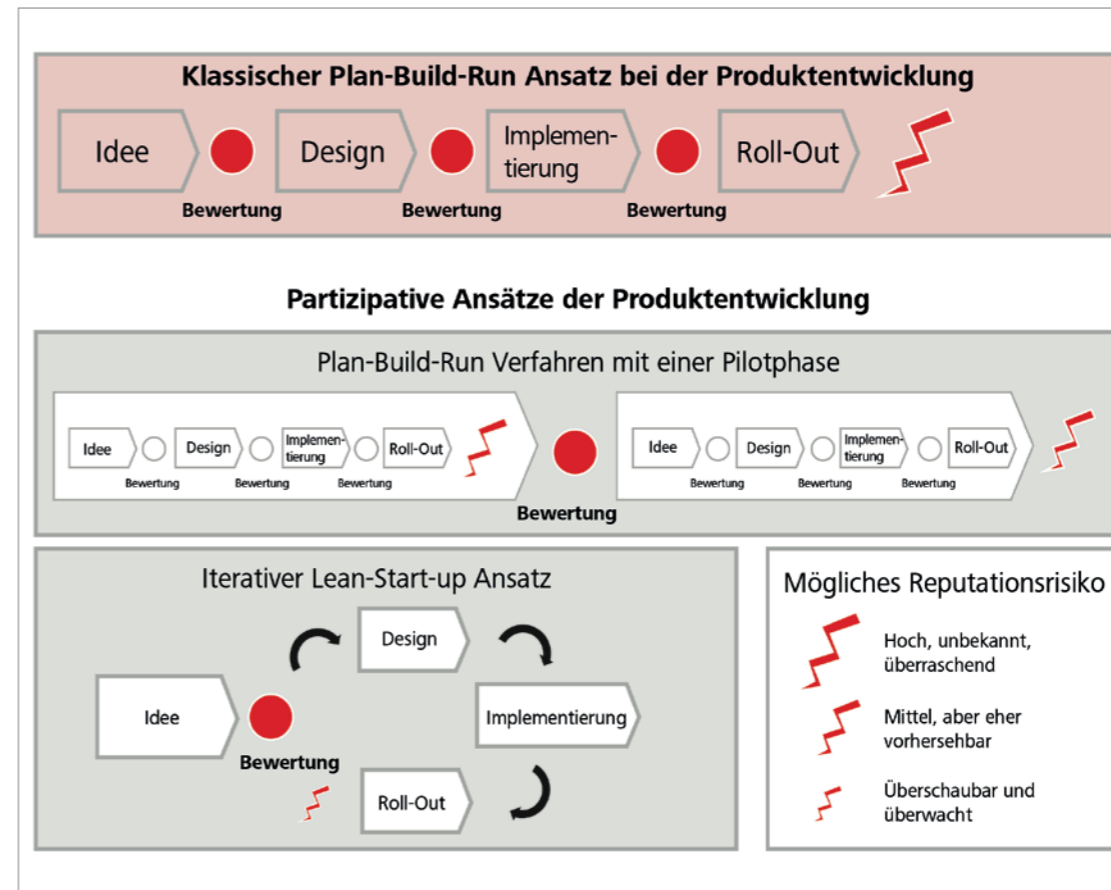


Abbildung 3: Partizipative Einführung von digitalen Geschäftsmodellen.

Risikomanagements, sondern es geht darum, Erfahrungen zu sammeln und zu „lernen“, ohne dabei eine vollständige Lösung zu entwickeln. Ziel ist die Bewertung der Anwenderreaktionen hinsichtlich ihrer ethischen Relevanz, um bestimmte Entwicklungen frühzeitig in eine andere Bahn zu lenken oder Schadensbegrenzungen rechtzeitig vornehmen zu können.

Fazit

Das Risiko eines Reputationsverlusts durch die Einführung oder den Ausbau eines digitalen Geschäftsmodells kann erheblich sein, und die Bewertung digitaler Modelle hinkt bei der Betrachtung ethischer Risiken hinter der rasanten informationstechnischen Entwicklung hinterher.

Da ethische Implikationen vielfältig und oft überraschend sind, sind Top-Down-gesteuerte Ansätze für eine unternehmensweite und nachhaltige Verfolgung ethischer Prinzipien nicht praktikabel. Besser eignet sich eine operative Implementierung ethischer Kriterien im Rahmen eines digitalen Geschäftsmodells. Hierzu bietet sich das etablierte Risikomanagement im Unternehmen an, das dafür um ethische

Fragestellungen erweitert werden muss. Mithilfe einer partizipativen Produkteinführung lassen sich ethische Auswirkungen im Vorfeld eines oft weltweiten Roll-outs kontrollieren. Auf diese Weise erreichen Unternehmen eine effektive Schadensbegrenzung und können schnellstmöglich auf ein ethisches Risiko reagieren. ■

Kurz und bündig

Mit der Einführung neuartiger, oft disruptiver, digitaler Geschäftsmodelle steigt auch das unternehmerische Risiko, durch einen Reputationsverlust wirtschaftlichen Schaden zu nehmen. Diese Innovationen implizieren oft ein verändertes Kommunikationsverhalten und eine intransparente Nutzung personenbezogener Daten. Damit steigt die Notwendigkeit, ethische Implikationen der Geschäftsmodelle im Vorfeld zu prüfen und das „Ethische Risikomanagement“ wird zu einem grundlegenden Baustein der Digitalisierung.



Die Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link: <http://bit.ly/24vnHAV>