

## Ethischen Risiken begegnen

Von Rolf Scheuch

Digitale Geschäftsmodelle bringen neue Risiken mit sich. Ein ethisches Risikomanagement, kombiniert mit einem iterativ-partizipativen Vorgehen, kann die Gefahr eines Reputationsverlusts begrenzen.

Die steigende Anzahl negativer Schlagzeilen zu digitalen Geschäftsmodellen zeigt, wie wichtig es ist, im Vorfeld solcher Modelle mögliche ethische Implikationen zu prüfen und bei der Implementierung bereits Gegenmaßnahmen in petto zu haben. Welche Risiken bergen digitale Geschäftsmodelle? Wie bewerten die Bedarfsträger die digitalen Angebote? Könnte ein um ethische Prinzipien erweitertes Risikomanagement die geschäftlichen Erfolge langfristig sicherstellen und Vertrauen schaffen?

Mit Blick auf ethische Fragestellungen zeigt sich bei digitalen Geschäftsmodellen eine Ambivalenz: Zum einen kann die Nutzung digitaler Möglichkeiten den Bedarfsträger/den Nutzer gefühlt benachteiligen, zum anderen eröffnet die Digitalisierung aber auch neue Chancen für den Einzelnen, die unter Umständen im Widerspruch zu den ethischen Maßstäben der Gesellschaft stehen. Die Bewertung ethischer Implikationen der Digitalisierung befindet sich also in einem Spannungsfeld.

### Herausforderung der Ethik-Management-Systeme

Aus der Pharmaindustrie und der Medizintechnik sind uns die Bewertungen der ethischen Implikationen eines Produkts oder seiner Nutzung bekannt. Beispiele sind etwa die Debatten um die Einführung der Antibabypille, ethische Implikationen beim Einsatz neuer medizinischer Möglichkeiten oder Sicherheitsbedenken bei der Freigabe eines Medikaments. Diese Branche verfügt über eine jahrzehntelange praktische Erfahrung im Umgang mit ethischen Fragestellungen und hat bereits umfangliche Ethik-Management-Systeme (EMS) im Einsatz.



Rolf Scheuch ist Chief Strategy Officer bei der OPITZ CONSULTING GmbH.

Dagegen erscheinen die Vorschläge von Philosophen, Ökonomen oder Politologen eher theoretisch. Sie beschäftigen sich mit allgemeingültigen ethischen Ansätzen, wie etwa normativen Bewertungsmaßstäben, an denen sich eine gesellschaftliche Ordnung ausrichtet, mit der nachhaltigen Implementierung von Governance-Strukturen auf der Basis verbindlicher Compliance-Regelwerke für das wirtschaftliche Handeln oder mit wertorientierten Ansätzen der Unternehmensethik als Korrektiv von Moral und Gewinnprinzip. Diese Ansätze bieten keine Lösungen an, mit denen sich den Risiken innovativer, oft disruptiver Ansätze digitaler Geschäftsmodelle adäquat begegnen ließe.

Bei der Einführung digitaler Geschäftsmodelle hinken wir in der Bewertung ethischer Implikationen derzeit noch weit hinter der Realität her und riskieren damit einen anhaltenden Reputationsverlust. Von der Pharmaindustrie und der Medizintechnik könnten wir hier einiges lernen.

## Ethische Bewertung am Einzelfall ausrichten

Zwar existieren bereits umfangreiche Ansätze zur konkreten Einbindung von ethischen Bewertungsmaßstäben (siehe Abbildung auf Seite 68), sie werden allerdings noch unzureichend auf digitale Geschäftsmodelle angewandt. Die an ethischen Grundsätzen und Leitbildern ausgerichteten Ansätze zielen auf die umfassende Implementierung und das nachhaltige Verfolgen der Leitbilder beziehungsweise der Unternehmenskultur. Die Bewertung und Diskussion um Ethik im Unternehmen steht im Mittelpunkt, und es soll eine Übereinstimmung der Handlungsweisen im Rahmen des unternehmerischen Wirtschaftens mit den Vorstellungen der Gesellschaft erfolgen. Themenfelder wie Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und andere sind typische Ansätze, um ethisches Handeln über ganzheitliche Managementkonzepte zu implementieren. Der angelsächsische Raum ist hier schon weiter und verfolgt eher einen normativen Ansatz mit Reglements wie dem „Code of Ethics“, dem „Code of Conduct“ oder mit dokumentierten Compliance-Richtlinien. Keiner dieser Ansätze wird jedoch der aktuellen Realität der Digitalisierung gerecht oder lässt sich auf die neuen digitalen Geschäftsmodelle anwenden.

Ethik-Ansätze werden der Realität der Digitalisierung nicht gerecht

Analog zu der eher fallorientierten Bewertung in der Medizin- und Pharmabranche könnte auch für unsere Modelle ein um ethische Ansätze erweitertes Risikomanagement weitaus zielführender sein.

## Risikomanagement als Ansatzpunkt

Bei der Planung neuer Geschäftsmodelle nehmen Unternehmen üblicherweise eine Risikobewertung vor, um das Risiko für einen potentiellen Kapitalverlust zu reduzieren. Die Kriterien richten sich derzeit auf wirtschaftliche Kennzahlen, die Einhaltung von Gesetzen oder Compliance-Richtlinien sowie auf die finanziellen Auswirkungen erkannter Risiken. Bislang werden ethische Fragestellungen im Themenfeld Compliance abgehandelt, und die Unternehmen befassen sich weniger mit den möglichen Reputationsverlusten durch ein ethisches „Unwohlbefinden“ der Kunden und Konsumenten – und dieses Risiko sollte im Fall digitaler Geschäftsmodelle mit abgesichert werden.

**Ansätze zur konkreten Einbindung von ethischen Bewertungsmaßstäben**

Ansatz	Erläuterung	Beispiele/Anwendung
kultur-/Prinzipienzentriert	Einbindung von ethischen Grundsätzen in die tägliche Praxis und das „Leben“ von Unternehmenswerten; Ziel: schlüssiges Bild zwischen „gelebter“ Praxis und den formulierten Leitbildern im Unternehmen	Corporate Identity, HR, Leitbilder, Changemanagement
Ethik-/Management-orientiert	Durchsetzung der ethischen Maßstäbe durch einen unabhängigen Managementprozess, der die bestehenden unterschiedlichen Ansätze harmonisiert (Qualitätsmanagement, Personenführung etc.)	Institutionalisiertes Management, Anwälte, Code of Conduct
standardisierungsorientiert	Ausrichtung der ethischen Grundsätze an einschlägigen Standards (Bsp. SA 8000, ISO 14001 etc.). Dies sind meist für die äußere Unternehmenskommunikation genutzte Zertifikate.	Sozialstandards, Einkauf aus Drittländern, Datenschutz, Landwirtschaft, Lebensmittelhandel
Risikomanagementorientiert	Einbindung von ethischen Bewertungskriterien für die Abschätzung von Reputations- und Compliance-Risiken bei der Bewertung von Produktentwicklung und/oder neuen Geschäftsmodellen	Banken, Versicherungen, Chemie/Pharma

Quelle: Badura, Jens: Ethische Beratung im Unternehmen – Konzepte im Vergleich, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 3/3 (2002), S. 337–350.

Zwar gibt es verbreitet Ansätze eines „wertorientierten Risikomanagements“, die diese ethischen Fragestellungen bereits in das Risikomanagement einbeziehen.<sup>1</sup> Die Anwendung auf digitale Geschäftsmodelle ist jedoch noch Neuland. Die Herausforderung sind hierbei „im Kern diejenigen Risiken, die für die beiden Entscheidungslogiken Moral und Ökonomie in Kombination in lokalen Entscheidungssituationen signifikante Relevanz besitzen“.<sup>2</sup>

**Das Spannungsfeld zwischen Reputationsrisiken und Umsatzsteigerung sollte aufgegriffen werden**

Die Erweiterung des Risikomanagements um ethische Fragen muss das geschilderte Spannungsfeld aufgreifen und wird somit zwei Ziele verfolgen:

- Prävention von Reputationsrisiken und eines möglichen wirtschaftlichen Schadens bei der Ausführung des Geschäftsmodells
- Chancen auf Differenzierung und Umsatzsteigerung durch hohe Reputation bzw. erhöhtes Kundenvertrauen

<sup>1</sup> siehe: Wieland, Josef/Fürst, Michael: WerteManagement – Der Faktor Moral im Risikomanagement. Konstanz Institut für WerteManagement, KleM Working Paper Nr. 01/2002

<sup>2</sup> vgl. Wieland/Fürst

Da Risikomanagement mit den erforderlichen Mechanismen und Prozessen in den meisten Unternehmen bereits vorhanden und in den Projektmanagementansätzen etabliert ist, geht es jetzt darum, es um ethische Fragestellungen zu erweitern.<sup>3</sup>

Ein Kernproblem bei der ethischen Bewertung im Rahmen eines standardisierten Risikomanagements liegt in dem hohen Maß an Subjektivität bei der Einschätzung von ethischen Risiken. Die Beteiligten verfügen über unterschiedliche ethische Grundvorstellungen. Können beispielweise angelsächsische Produktmanager das mögliche ethische „Unwohlsein“ von deutschen Konsumenten bewerten? Hier haben die bereits erwähnten Ansätze, die sich an der Unternehmenskultur, am Ethik-Management oder an allgemeinen Standards orientieren, ihre Vorteile: Sie gehen „top-down“ von grundlegenden ethischen Wertevorstellungen aus.

Neben der Frage, ob Unternehmen diese Ansätze in einem ausreichenden Maße implementiert haben und auch leben, kommen bei den meisten innovativen, digitalen Geschäftsmodellen ethische Fragestellungen und Sichtweisen auf, die durch die Top-down-Ansätze nicht abgedeckt sind.

## Eine „iterative, partizipative Produkteinführung“

Da die geplanten digitalen Geschäftsmodelle meist neu und innovativ sind, ist es schwierig, vergleichbare Fälle zu finden. Wie kann man frühzeitig Informationen über die ethischen Implikationen gewinnen, um den Schaden gering zu halten und rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen treffen zu können?

Die schrittweise Produkteinführung ermöglicht Nachbesserungen

Ein recht pragmatischer Ansatz ist die „iterative, partizipative Produkteinführung“. Dabei wird ein digitales Geschäftsmodell bei der Einführung nach und nach auf mögliche Reputationsrisiken untersucht. Zur vorbeugenden Schadensbegrenzung setzt das Unternehmen sein digitales Produkt iterativ ein und weitet den Einsatz Schritt für Schritt aus. Die Anwender sind an diesem Prozess stark beteiligt, ihre Reaktionen werden genauestens verfolgt.

Die Abbildung auf Seite 70 stellt die beiden möglichen iterativ-partizipativen Ansätze dem eher klassischen Plan-Build-Run-Verfahren gegenüber. Beim klassischen Verfahren kann ein ethisches Risiko, trotz einer vorherigen Prüfung, überraschend auftreten, wenn keine belastbaren Erfahrungen vorliegen.

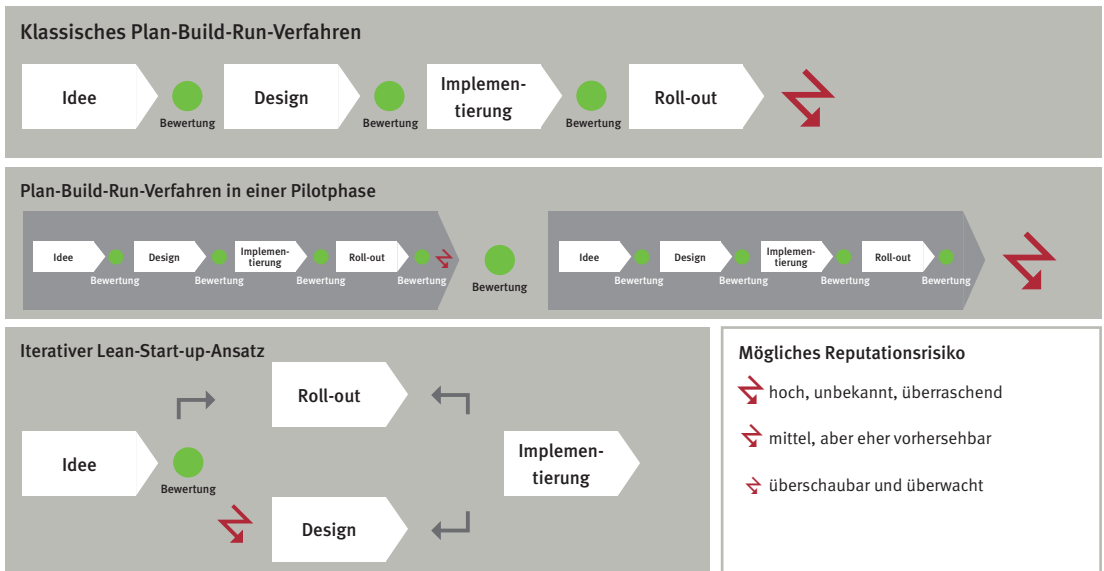
<sup>3</sup> siehe dazu: Project Management Institute, Inc. (PMI): „The Standard“ for Program Management, 2006

## Lean-Ansätze

Auch Lean-Ansätze können bei der Entwicklung und Einführung von digitalen Geschäftsmodellen mit einem nicht klar zu bewertenden Reputationsrisiko hilfreich sein. Geeignet sind die folgenden beiden Ansätze, die sich bei Bedarf auch kombinieren lassen:

- Pilot-Einführung mit einem begrenzten Anwenderkreis: Dabei wird wenigen Anwendern im Vorfeld das System präsentiert, und man verschafft sich eine erste Marktsicht. Das Schadensrisiko dürfte hierbei niedrig sein, da es sich um einen ausgewählten Kreis von Anwendern handelt. Ähnlich wie in einer Pilotphase bei der Einführung neuer Applikationen profitiert man auch hier vor einem breiteren Roll-out im Markt von den im Pilotprojekt gewonnenen Erfahrungen.
- Beim Lean-Start-up-Ansatz geht es um eine stetige Ausweitung der Funktionalität: Das Lean-Start-up-Konzept basiert auf „validiertem Lernen“.<sup>4</sup> Es setzt voraus, dass sich Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe durch „validiertes

### Partizipative Einführung von digitalen Geschäftsmodellen



Quelle: OPITZ CONSULTING

<sup>4</sup> siehe dazu: Ries, Eric: The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Publishing, 2011, 2014

Lernen“ besser verstehen und anhand der Produktnutzung überprüfen lassen. Aus Sicht eines ethischen Risikomanagements für das digitale Geschäftsmodell wäre gemäß diesem Ansatz nicht die Beschleunigung des Produktentwicklungszyklus das Ziel, sondern es ginge vielmehr darum, Erfahrungen zu sammeln und zu „lernen“, ohne eine vollständige Lösung zu entwickeln. Der Fokus läge in diesem Fall auf der Beobachtung der Anwenderreaktionen, die ethisch relevant sind, um die Entwicklung von Anfang an in geeignetere Bahnen zu lenken oder frühzeitig eine Schadensbegrenzung vornehmen zu können.

## Fazit

Mit der Einführung eines digitalen Geschäftsmodells kann sich das Risiko eines Reputationsverlusts erheblich erhöhen. Unternehmen erkennen die Gefahr nicht im Vorfeld, weil sie die ethischen Implikationen der Bedarfsträger nur unzureichend analysieren und verstehen können.

**Etabliertes Risiko-  
management kann um  
ethische Fragestellun-  
gen erweitert werden**

Top-down-Ansätze für die nachhaltige Verfolgung ethischer Prinzipien sind in der Praxis kaum umsetzbar. Weiter kommt man mit einer fallorientierten ethischen Betrachtungsweise digitaler Geschäftsmodelle. Hierzu bietet sich das etablierte Risikomanagement im Unternehmen an, das noch um ethische Fragestellungen im Hinblick auf das Reputationsrisiko erweitert werden muss. Das Restrisiko kann mit Hilfe iterativ-partizipativer Einführungsstrategien besser eingeschätzt und verstanden werden.

Die vorgeschlagenen Ansätze lassen sich ohne hohen organisatorischen Aufwand in bestehende Verfahren für das Risikomanagement einführen und ermöglichen somit zügig eine Schadensbegrenzung und schnellstmögliche Reaktion auf das ethikbezogene Risiko bei neuartigen digitalen Geschäftsmodellen. ●