

Responsible Innovation: Unternehmerische Verantwortung und Collective Action

MARIA RIEGLER, MARKUS SCHOLZ

Responsible Innovation: Unternehmerische Verantwortung und Collective Action

Anmerkungen des Autors (Stand: 09/11/20)

Das hier vorliegende Diskussionspapier entspricht der folgenden Publikation:

Riegler, M. & Scholz, M. (2020) Responsible Innovation: Unternehmerische Verantwortung und Collective Action, In: Markus Hengstschläger & Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Eds.): Digitaler Wandel und Ethik, Elsbethen: ecowin Verlag, pp. 344-368.

Unter diesem Link ist die Originalpublikation sowie das gesamte Buch „Digitaler Wandel und Ethik“ verfügbar:

<https://www.ecowin.at/produkt/digitaler-wandel-und-ethik>

Maria Riegler, Markus Scholz

Responsible Innovation: Unternehmerische Verantwortung und Collective Action

Zu Beginn des noch jungen 21. Jahrhunderts sieht sich die Menschheit mit einigen neuen so genannten „Grand Challenges“ konfrontiert (Ferraro et al. 2015). Zu diesen wichtigen, risikoreichen und schwer zu lösenden Herausforderungen zählen auch die Folgen der digitalen Transformation (George et al. 2016).

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive zeigen sich diese Auswirkungen erstens durch eine zunehmende Globalisierung der Wirtschaft – die globale Wertschöpfungskette wird durch die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation und Organisation weiter ausgebaut. Unternehmen akquirieren weltweit Kapital, produzieren verstärkt weltweit an eigenen Standorten oder digital vernetzt mithilfe von Partnerunternehmen und vertreiben ihre Produkte und Dienstleistungen ebenfalls zunehmend global.

Zweitens ändert sich die Zusammensetzung der globalen Wirtschaftsstruktur in Hinblick auf die Akteursebene. Einerseits entstehen einflussreiche digitale Gigaunternehmen und Konzerne – bspw. Alphabet, Amazon, Facebook und Microsoft – welche die klassischen Megaunternehmen wie General Electrics, IBM oder Siemens in ihrer Marktkapitalisierung und in ihrem globalen Einfluss um ein Vielfaches übertreffen. Im Zuge eines regelrechten Start-Up-Hypes entstehen andererseits hyperagile, globalagierende und häufig in Hinblick auf ihre Finanzierungstruktur fragile klein- und mittelständische sowie Kleinstunternehmen (Achleitner et al. 2011).

Im Zuge der digitalen Transformation ändert sich drittens der Arbeitskontext in Inhalt, Umfang und Struktur. Verursacht durch digitale Innovationen entstehen neue inhaltliche Arbeitsanforderungen in allen Bereichen von Unternehmen. Gleichzeitig reduziert sich durch die von diesen Innovationen geschaffenen Optimierungen der benötigte Umfang menschlicher Arbeit in einigen Bereichen. Im Zuge der der sogenannten Gig-Economy entstehen zudem strukturelle Änderungen: Onlineplattformen wie Airbnb, Uber oder MyHammer ermöglichen stark zunehmend die Vermittlung kurzfristiger Aufträge an unabhängige Selbständige, Freiberufler oder geringfügig Beschäftigte, wobei diese Plattformen die Rahmenbedingungen für diese Beschäftigungen setzen und für ihre Vermittlungen Provisionen einbehalten (Burtch et al. 2018; Flyverbom et al. 2019).

Die hier beschriebenen Konsequenzen der digitalen Transformation führen zu einigen betriebswirtschaftlichen Herausforderungen und unternehmensethischen Implikationen, die wir im Folgenden genauer erläutern.

1. Die lückenhafte globale Regulierung und ihre Folgen

Wie oben skizziert, vereinfacht die Digitalisierung es Unternehmen weltweit, Kapital zu akquirieren und zu verschieben sowie ihre Wertschöpfungskette und ihre Absatzmärkte zu globalisieren. Diesbezüglich treffen Unternehmen auf teilweise stark divergierende Standards u.a. im Arbeits-, Daten-, KonsumentInnen- und Umweltschutzbereich sowie in den Regularien bezüglich des Kapitalverkehrs und der Steuergesetzgebung. Diese globalen, aber auch auf supranationaler (bspw. auf EU-Ebene) und nationaler Ebene existierenden Regulierungslücken entstehen, da die Konsequenzen von Innovationen nur schwer zu prognostizieren sind. Entsprechende Regulierungen können deshalb häufig erst mit größerer zeitlicher Verzögerung

eingeführt werden. Zusätzlich resultieren die zahlreichen globalen Regulierungslücken aus dem Fehlen geeigneter politischer Institutionen -- eine Weltregierung, welche einheitliche Standards für die zahlreichen Herausforderungen im Arbeits-, Daten-, Konsumentinnen, Steuer und Umweltbereich erlassen könnte, existiert nicht und ist auch nicht absehbar (Vogel 2010). Gleichzeitig fehlt es den bestehenden nationalen und supranationalen Institutionen häufig an politischen und inhaltlichen Kompetenzen sowie an ressourcenbedingter Geschwindigkeit, um gezielte Regulierungen für Innovationen erlassen zu können (Donaldson / Schoemaker 2013; Pattberg 2005).

Aus diesen Regulierungslücken ergeben sich für Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten der kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Optimierung sowie mitunter fatale Folgen für die Gesellschaft und für die Umwelt. Diese Optimierungen und ihre Folgen lassen sich anhand einiger prominenter Beispiele illustrieren:

Apple: Steuertricks

Das Unternehmen Apple steht seit Jahren in der Kritik, da es seine europäischen Gewinne in Niedrigsteuereuländern (z.B. in Irland) versteuert. Diese Art der Steueroptimierung ist völlig legal – den EU-Staaten entgehen durch diese Praxis allerdings zweistellige Milliardenbeträge (Barrera / Bustamante 2018).

Airbnb: problematische Vermietungen

Airbnb und anderen Plattformunternehmen, welche Privatwohnungen zu Tourismuszwecken vermitteln, wird vorgeworfen, eine starke Erhöhung der Mietpreise in einigen Regionen zu verursachen (Barron et al. 2019; Lee 2016). In diesem Bereich bestehen kaum Regulierungen bzw. lastet das Unternehmen die Verantwortung auf die registrierten Vermieter ab (Nieuwland / van Melik 2018).

Facebook: Datenschutz

Dem Unternehmen Facebook wird vorgeworfen, NutzerInnen Daten nicht ausreichend zu schützen bzw. an Drittanbieter weiterzugeben. Der Schutz dieser Daten ist weder global noch auf EU-Ebene hinreichend reguliert. Facebook wird vorgeworfen, diese Regulierungslücken zu eigenen Geschäftszwecken auszunutzen (Esteve 2017; Isak / Hanna 2018; Srinivasan 2019).

Uber: Steuern, Mindestlöhne, Versicherungen für Fahrgäste, Arbeitsschutz

Der Fahrdienstleister wird massiv dafür kritisiert, Regulierungslücken auszunutzen, um Steuern, Mindestlöhne, Versicherungen für Fahrgäste sowie Arbeitsschutz für Fahrerinnen, zu umgehen (Smith & McCormick, 2019)

2. Die politische Verantwortung von Unternehmen im Kontext der digitalen Transformation

Vor dem Hintergrund der o.a. Entwicklungen und der bereits existierenden Regulierungslücken kommt das traditionelle liberale Wirtschaftsmodell, welches auf einer strikten Arbeitsteilung zwischen den Unternehmen als Regelbefolger und dem Staat als Regelgeber beruht, stark unter Druck. Es entsteht ein sowohl ethisch wie auch betriebswirtschaftlich begründbarer Handlungsbedarf für Unternehmen, welcher über die bloße Einhaltung rechtlicher Regularien (Hard Laws) hinausgeht (Scherer / Palazzo 2011; Scholz et al. 2019; aber siehe Friedman 1970 für eine gegenteilige Position).

Aus unternehmensethischer Perspektive können Unternehmen als Corporate Citizens, d.h. als Unternehmensbürger in einem republikanischen Sinne, charakterisiert werden (Matten & Crane

2005; Palazzo & Scherer, 2008). Diese Citoyens sind ähnlich wie menschliche Mitbürger mit einer Vielzahl von Rechten, aber eben auch mit einer Reihe von Pflichten ausgestattet. Zu den Rechten von Unternehmen zählen u.a. Eigentumsrechte, Meinungsfreiheit und – abhängig von der Unternehmensform – auch eine begrenzte juristische Haftbarkeit. Zu den Unternehmenspflichten zählt u.a. die Vermeidung von Schäden („do no harm“) an ihren Anspruchsgruppen. Die sogenannten Stakeholder, bspw. Arbeitnehmerinnen, Aktionärinnen, Kundinnen, Konsumentinnen, aber auch die Gesellschaft per se und die Umwelt, sollen vor Schäden, welche durch die unternehmerische Tätigkeit entstehen können, bewahrt werden (Matten / Crane 2005; Scherer / Palazzo 2011). Diese Pflicht ist umso stärker, wenn staatliche, oder überstaatliche Institutionen nicht mehr schnell, oder kompetent genug Regeln zum Schutz ihrer Bürgerinnen erlassen können. Aus dieser Perspektive entsteht für Unternehmen eine politische Verantwortung für die Folgen der digitalen Transformation.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive besteht Handlungsbedarf für Unternehmen, da ein allzu opportunistisches Verhalten und die nicht intendierten Konsequenzen unternehmerischen Handelns erhebliche Vertrauensverluste bei relevanten Stakeholdern auslösen und die Legitimität der Unternehmen oder sogar gesamter Branchen erheblich gefährden können (Porter / Kramer 2011). Beispielsweise führte die Weigerung des Fahrdienstleiters Uber, sich mit lokalen Stakeholdern wie Gewerkschaften, Ordnungs- und Regulierungsbehörden zu einigen, und das Beharren des Unternehmens, Regulierungslücken und rechtliche Grauzonen auszunützen, letztendlich zu zeitweiligen oder anhaltenden Verboten des Services auf bedeutenden Märkten (Edelman / Geradin 2015; McGaughey 2019; Smith / McCormick 2019).

Obwohl die ethischen und die betriebswirtschaftlichen Gründe einen Handlungsbedarf für Unternehmen nahelegen, ist nicht eindeutig klar, wie dieser ausgestaltet werden soll. Aus normativer Perspektive stellt sich die Frage nach der Legitimität des politischen Handelns von Unternehmen. Exemplarisch stellt sich die Frage, ob Airbnb seine Dienste in bestimmten Regionen nicht mehr anbieten soll, um bspw. die dort etablierten und kulturell relevanten Gasthäuser, Hotels usw. schützen zu können sowie den oben beschriebenen mitverursachten Mietzinssteigerungen entgegenzuwirken. Von den betriebs- und volkswirtschaftlichen Konsequenzen dieser Handlung für den Moment abgesehen, lassen sich mindestens die folgenden konkreten, normativ relevanten Fragen formulieren: Was würde ein Unternehmen, in diesem Fall Airbnb, dazu legitimieren, schützenswerte Regionen, bspw. in Hinsicht auf Kultur und Miethöhen, zu definieren? Was legitimiert Airbnb, seinen KundInnen durch den angebotenen Service erschwinglich gewordene Aufenthalte vorzuenthalten und den GastgeberInnen ihre Einnahmequelle zu nehmen (Suzor et al. 2018; vgl. grundsätzlich Friedman 1970; Hussain / Moriarty 2018)?

Aus betriebswirtschaftlicher Hinsicht scheint der oben beschriebene, nicht juristisch zwingende, Verzicht auf Opportunitäten durch einen einzelnen Anbieter zugunsten weiterer Stakeholder ebenfalls problematisch zu sein. Da sich Unternehmen überwiegend im Wettbewerb mit anderen Unternehmen befinden, ist anzunehmen, dass eine potentiell von Airbnb hinterlassene Lücke schnell von einem Mitbewerber ausgefüllt wird. Airbnb entsteht damit ein relativer Verlust, welcher ab einer gewissen Höhe, ceteris paribus, zu erheblichen Wettbewerbsnachteilen führen kann. So lange der Markt ein verantwortungsvolles Handeln zu wenig honoriert, die Mitbewerber nicht ebenfalls verantwortlich agieren, verlieren die „guten“ Unternehmen voraussichtlich Marktanteile und Umsätze und gefährden sich schließlich selbst.

Aus der politischen Verantwortung von Unternehmen entsteht demnach möglicherweise ein doppeltes Dilemma: Unternehmen tragen Verantwortung für ihre Stakeholder und gleichzeitig besteht Unklarheit darüber, ob Unternehmen dafür legitimiert sind, zu entscheiden, was richtig

bzw. falsch für diese Stakeholder ist. Zusätzlich können aus dem moralisch richtigen Handeln Wettbewerbsnachteile für die individuellen Unternehmen entstehen.

3. Collective Action als Lösungsmöglichkeit für das Verantwortungsdilemma

Zur Lösung dieses ethischen und betriebswirtschaftlichen Dilemmas sollten Unternehmen die individuelle Ebene verlassen und sich stattdessen kollektiv engagieren. Unternehmen können sogenannte Collective-Action-Initiativen initiieren oder existierenden Initiativen beitreten (Riegler / Scholz 2020a, 2020b). Collective Action wird in diesem Beitrag verstanden als Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen (bzw. zwischen Unternehmen und weiteren Stakeholdern) mit dem Ziel, Probleme von gesellschaftlicher Relevanz gemeinsam zu lösen (Brammer et al. 2012; Cashore 2002; Olson 2002/1965; Stringham 2015). Grundsätzlich sind Collective Actions in mindestens zwei Ausprägungen zu finden – als Regulierungs- und als Umsetzungsinitiativen. Letztere manifestieren sich bspw. in konkreten Projekten, in welchen Unternehmen mit anderen Unternehmen und gelegentlich mit weiteren Stakeholdern (bspw. Nichtregierungsorganisationen, wissenschaftlichen Einrichtungen, RegierungsvertreterInnen) einen gesellschaftlichen, ökologischen und auch ökonomischen Nutzen stiften wollen. Beispielsweise schlossen sich mit dem Ziel des langfristigen Erhalts der Region Saarland als Lebens- und Arbeitsraum und in Hinblick auf den stattfindenden Struktur- und Demographiewandel einige engagierte saarländische Unternehmen und Institutionen zusammen. Unter dem Namen „Verantwortungspartner Saarland“ organisieren diese Akteure gemeinsam zahlreiche Projekte (z.B. Untersuchungen dazu, welche Faktoren für junge Fachkräfte bei der Wahl des Berufsorts entscheidend sind oder Schulprojekte zur Erhöhung des Interesses an technischen Berufen) zur Stärkung der Region (Verantwortungspartner Saarland 2019).

Besonders relevant im Hinblick auf die o.a. Grand Challenges im Kontext der digitalen Transformation sind Collective-Action-Initiativen, welche darauf abzielen, gesellschaftlich und ökologisch relevante Regulierungslücken zu schließen. Diese auch als „Private Governance“ bezeichneten kollektiven Regulierungsinitiativen reichen von der Schaffung allgemeiner Prinzipien oder branchenweiter Verhaltenskodizes bis zu zertifizierbaren Standards oder rechtlich bindenden Vereinbarungen. Die Initiierung dieser sogenannten „Soft Laws“ zielt darauf ab, ein „level playing field“ – d.h. einen freiwilligen regulatorischen Rahmen – zu erschaffen, welches für alle beteiligten Akteure gleichermaßen gilt. Mit diesen Initiativen können die o.a. betriebswirtschaftliche Nachteile des individuellen Handelns (bspw. Wettbewerbsnachteile) vermieden werden: Wenn sich alle Unternehmen an die neuen Spielregeln halten, entsteht für kein Unternehmen ein komparativer Wettbewerbsnachteil.

Diese privaten Regulierungsinitiativen lassen sich grundsätzlich in zwei Typen unterscheiden: Unternehmen können entsprechende Normen und Standards erstens „industry only“ entwerfen, d.h. ausschließlich in Koordination mit anderen Unternehmen, bspw. im Rahmen einer Brancheninitiative. Zweitens besteht die Möglichkeit der Multi-Stakeholder-Koordination. In diesem Typus entwerfen Unternehmen gemeinsam mit anderen Unternehmen der gleichen Branche oder anderer Branchen sowie unter Einbeziehung weiterer Anspruchsgruppen (bspw. Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen, MitarbeiterInnen etc.) neue selbstverpflichtende Regularien. Die folgenden zwei Beispiele sollen derartige Initiativen illustrieren:

Im Jahr 2013 kam es bei einem Zusammensturz einer Textilfabrik in Bangladesch zu über tausend Toten und zu tausenden Verletzten. Vor dem Hintergrund unzureichender Regulierung in Hinblick auf Bau- und Arbeitsschutzthematiken reagierte die internationale Textilindustrie mit

Private-Governance-Initiativen auf dieses Unglück. Die in Bangladesch tätigen amerikanischen Firmen formten die „Alliance for Bangladesh Worker Safety“, die unter anderem eine Selbstverpflichtung zu Investitionen in die Verbesserung der Arbeitsbedingungen vor Ort enthält. Andere, überwiegend europäische Firmen, entschieden sich für eine inklusivere Variante der Collective Action: Sie initiierten einen breiten Deliberationsprozess unter Beteiligung von lokalen und internationalen Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften und RegierungsvertreterInnen. Dieser Prozess resultierte im „Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh“, einer Übereinkunft, welche die beteiligten Unternehmen vertraglich dazu verpflichtet, Maßnahmen zur Erhöhung der Sicherheit von ArbeiterInnen in Bangladesch zu finanzieren (Donaghey / Reinecke 2018; Reinecke / Donaghey 2015).

Beispiele für kollektive Private-Governance-Initiativen sind auch in Bezug auf Themen der digitalen Transformation zu finden: Im Jahr 2008 wurde die Global Network Initiative (GNI) von führenden Unternehmen der Informations- und Telekommunikationsbranche gegründet. Der Hintergrund der Entstehung dieser Initiative waren Vorfälle, in denen vor allem US-amerikanische Technologieunternehmen mit autoritären Regimes – insbesondere mit chinesischen Behörden – kooperierten. Besondere Prominenz erhielt der Fall des Journalisten Shi Tao: Im Jahr 2004 beugte sich die Pekinger Niederlassung von Yahoo! den chinesischen Strafverfolgungsbehörden, welche die Herausgabe von NutzerInnendaten forderten. Dies führte die Behörden schließlich zu Shi Tao, der anschließend der Weitergabe von Staatsgeheimnissen beschuldigt wurde, da er die offiziellen Richtlinien der chinesischen Regierung zur Berichterstattung anlässlich des 15. Jahrestages der Vorfälle am Tiananmen-Platz auf einer amerikanischen Website geteilt hatte. Der Journalist wurde schließlich zu zehn Jahren Haft verurteilt; der Fall führte zu internationalen Debatten über die Verantwortung von Technologieunternehmen zum Schutz ihrer NutzerInnen (Baumann-Pauly et al. 2017). In Reaktion auf den Druck seitens RegierungsvertreterInnen, Medien, NutzerInnen und MitarbeiterInnen entstand schließlich die Global Network Initiative. Diese Initiative beschäftigt sich – unter Einbindung zahlreicher Stakeholder wie Unternehmen, Menschenrechts- und PressefreiheitsaktivistInnen, wissenschaftlicher Einrichtungen sowie InvestorInnen – mit der Frage, wie Technologieunternehmen die BürgerInnenrechte (wie bspw. Meinungsfreiheit) ihrer NutzerInnen schützen können, und entwickelte dabei u.a. auch einen Code of Conduct, die „GNI Principles“. Diese auf international anerkannten Gesetzen und Menschenrechtsstandards basierenden Prinzipien verpflichten die Mitgliedsunternehmen der Global Network Initiative bspw., die Rechte ihrer NutzerInnen in Bezug auf freie Meinungsäußerung und Privatsphäre zu schützen – insb. wenn nationale Regulierungen nicht den internationalen Menschenrechtsstandards entsprechen (Global Network Initiative 2020).

4. Rechtfertigungen und Indikatoren für die Notwendigkeit von Collective Action

Wann ist Collective Action sinnvoll? Insb. in Situationen, die eine derartige Komplexität aufweisen, dass individuelle Lösungsbeiträge einzelner Unternehmen nur eine marginale Wirkung zeigen, in denen individuelles Engagement Wettbewerbsnachteile mit sich bringt oder die Bekämpfung systemischer Risiken angestrebt wird, können Unternehmen kollektiv, d.h. in Bündnissen mit weiteren Akteuren, wirkungsvoller agieren. In Hinblick auf systemische Risiken sind kollektiv agierende Unternehmen eher dazu in der Lage, exakte Risikoszenarien und umfassende Risikobewältigungsstrategien zu entwickeln als die Risikomanagement-Abteilungen individueller Unternehmen (Donaldson / Schoemaker 2013; Riegler / Scholz 2020a, 2020b). Gleichzeitig sind Collective-Action-Initiativen mit einem erheblichen Ressourcenaufwand für die beteiligten Akteure verbunden. Aus ethischer Perspektive kann dieser Ressourcenaufwand aus den Verpflichtungen, welche für Unternehmen als Corporate Citizens entstehen, gerechtfertigt werden. Vor dem Hintergrund der bestehenden Regulierungslücken und der Unfähigkeit des

Regulierers, zeitgerechte und zieladäquate Regulierungen zu setzen, haben Unternehmen eine Verantwortung, ihre Stakeholder vor den negativen Konsequenzen der digitalen Transformation zu schützen. Dies gilt umso mehr, wenn durch die Collective Action ein neues „level playing field“ entsteht, auf dem für individuelle Unternehmen keine komparativen Wettbewerbsnachteile entstehen.

Überdies können Collective-Action-Initiativen als langfristiges Risikomanagement verstanden werden, da sie dabei helfen können, Reputationsverluste (bspw. Airbnb), unnötig harsche und unangepasste Regulierungen (bspw. Uber), langfristige Unternehmensrisiken wie Ressourcenknappheit oder Lieferkettenrisiken und potentiell auch Branchen- oder Wirtschaftskrisen zu vermeiden (Donaldson / Schoemaker 2013; Riegler / Scholz 2020a, 2020b).

Grundsätzlich eignen sich die folgenden Indikatoren als Frühwarnsignale für die Notwendigkeit einer Collective-Action-Initiative (Donaldson / Schoemaker 2013): hohe Innovationsgeschwindigkeit, fehlender öffentlicher Diskurs über Risiken, geringe Anzahl an ExpertInnen, schwache Regulatoren, fehlende Transparenz gegenüber Dritten, kritische Stimmen werden ignoriert. Diese Frühwarnsignale werden nachfolgend etwas detaillierter beschrieben.

- Hohe Innovationsgeschwindigkeit: Stehen Unternehmen unter sehr starkem Innovationsdruck, können sich problematische Geschäftspraktiken rasch in der gesamten Branche verbreiten und nicht-intendierte Folgen verursachen. Beispiele dafür sind die Entwicklungen im Finanzsektor, die in der Finanzkrise 2008 kulminierten, disruptive Geschäftsmodelle wie bei Uber oder Airbnb sowie risikobehaftete technologische Innovationen.
- Fehlender öffentlicher Diskurs über Risiken in einer Branche: Besteht ein Geheimhaltungsdruck in einer Branche – beispielsweise aus Angst vor rechtlichen Folgen, Reputationsverlusten oder gesellschaftlichen Tabus –, kann kein öffentlicher Diskurs über potentielle Risiken oder Fehlentwicklungen in ebendieser Branche stattfinden. Ein Beispiel dafür ist die Opiatkrise in den USA, deren tatsächliches Ausmaß erst sehr spät öffentlich sichtbar wurde, da das Thema Suchtmittelabhängigkeit mit einem gesellschaftlichen Tabu belegt ist.
- Geringe Anzahl an ExpertInnen: Ist die Gestaltung und Interpretation neuer Technologien oder Geschäftsmodelle abhängig von einer Handvoll hochspezialisierter ExpertInnen, können Informationsasymmetrien – auch innerhalb von Unternehmen – entstehen, die ein effektives Risikomanagement erschweren.
- Schwache Regulatoren: Wie bereits erwähnt, fehlt dem Gesetzgeber häufig die detaillierte fachliche Expertise sowie das Branchen-Insiderwissen, um systemische Risiken frühzeitig identifizieren und wirksam bekämpfen zu können (Donaldson / Schoemaker 2013; Pattberg 2005). Darüber hinaus würde die globalisierte Wirtschaft in vielen Fällen länderübergreifende Regulierungsmaßnahmen erforderlich machen, die es aber häufig nicht im erforderlichen Ausmaß gibt (Overdevest 2010; Vogel 2010). Teilweise fehlt auch der politische Wille, potentiell unpopuläre Maßnahmen umzusetzen. Liegt eine sehr hohe Innovationsgeschwindigkeit vor, ist der Gesetzgebungsprozess außerdem häufig zu langsam, um Risiken frühzeitig zu minimieren.
- Mangel an Transparenz gegenüber Dritten: Manchmal etablieren sich innerhalb einer Branche Praktiken, die gegenüber Dritten schwierig zu rechtfertigen wären und die bei Bekanntwerden das öffentliche Vertrauen in die Branche beeinträchtigen könnten. Unternehmen sollten kritisch reflektieren, ob in einer Branche solche Praktiken existieren

und ob man diese gegenüber Dritten rechtfertigen könnte (Donaldson und Schoemaker, 2013).

- Kritische oder warnende Stimmen werden ignoriert: Wenn interne und externe Kritik systematisch von BranchenvertreterInnen ignoriert wird, liegt ein weiteres Frühwarnsignal vor.

5. Unterstützungsfaktoren und Hemmnisse für Collective-Action-Initiativen

Collective-Action-Initiativen werden durch zahlreiche Faktoren begünstigt bzw. gehemmt.¹ Unternehmen organisieren sich bspw. eher in diesen Initiativen, wenn ihre ManagerInnen davon überzeugt sind, dass dadurch Win-Win-Lösungen geschaffen werden, d.h. ein gesellschaftlich relevantes Problem gelöst und gleichzeitig unternehmerische Vorteile generiert werden können (Dashwood 2014). Relevant in diesem Kontext ist außerdem die Ausprägung einer unternehmerischen Avantgarde – einer Anzahl führender Unternehmen bzw. individueller ManagerInnen – welche für industrie- und gesellschaftsweite Themen Verantwortung übernimmt und dafür sorgt, dass die entsprechenden Initiativen die gesetzten Ziele erreichen (Baumann-Pauly et al. 2017; Bowman / Hodge 2009; Dashwood 2014). Förderlich für die Einrichtung dieser Collective-Action-Initiativen sind außerdem Austauschplattformen, bspw. Industrieverbände, Multi-Stakeholder-Foren oder auch persönliche, informelle Netzwerke der entscheidenden Akteure in einer Branche. Diese Strukturen dienen dem Austausch und der Koordination hinsichtlich relevanter Themen und möglicher Probleme innerhalb einer Branche sowie der Entwicklung und Koordination von Lösungsmöglichkeiten (Conley / Williams 2011).

Gehemmt werden Unternehmen u.a. durch hohen Wettbewerbs- und Kostendruck, da die Beteiligung an Collective Action – wie bereits erwähnt – einen hohen personellen und finanziellen Ressourcenaufwand bedeutet (Campbell 2007). Ein weiteres Hemmnis resultiert aus nicht koordinierten Zielvorstellungen. Widersprechen die Intentionen und Ziele der unterschiedlichen Beteiligten einander zu stark, können kollektive Koordinationsbemühungen rasch zum Erliegen kommen (Schouten / Glasbergen 2011). Insbesondere bei horizontalen Formen von Collective Action, also jenen Initiativen, an denen Unternehmen aus derselben Branche beteiligt sind, müssen die betreffenden Unternehmen sicherstellen, nicht gegen wettbewerbsrechtliche Bestimmungen zu verstoßen. Könnte die freiwillige Einigung auf einen höheren Umwelt- oder Sozialstandard zu höheren Preisen führen, sehen sich die beteiligten Unternehmen möglicherweise dem Vorwurf verbotener Wettbewerbs und Preisabsprachen ausgesetzt (Vandenbergh 2013; Wotruba 1997).

6. Anforderungen an das Management

Das Management von Collective-Action-Initiativen stellt besondere Anforderungen an beteiligte Führungskräfte. Beispielsweise müssen sehr unterschiedliche Stakeholder koordiniert werden, die zueinander in einem schwierigen Verhältnis stehen können (bspw. KonkurrentInnen oder kritische Nichtregierungsorganisationen). Klassische Management-Methoden, hierarchisches Top-Down-Management und einseitige Zielvorgaben usw. sind aufgrund der mitunter divergierende Ziele und Wertvorstellungen sowie der nicht-hierarchischen Beziehungen der beteiligten Stakeholder nur begrenzt erfolgsversprechend (Bendell et al. 2010; Bernstein / Cashore 2007; Ponte / Cheyns 2013). Vielmehr verlangen Collective-Action-Initiativen nach der Moderation und Koordination unterschiedlicher Problemauffassungen, Zielsetzungen und Wertvorstellungen sowie divergierender personeller und finanzieller Umsetzungskapazitäten

¹ In Hinblick auf Hemmnisse und Unterstützungsfaktoren für Collective-Action-Initiativen besteht noch erheblicher Forschungsbedarf. Einen Überblick zu dieser Thematik präsentieren Riegler / Scholz (2020a, 2020b)

mittels besonderer Konfliktbewältigungs- und Vertrauensstechniken in deliberativen Prozessen (Bendell et al. 2010; Fransen / Kolk 2007; Morse / Stephens 2012; Simeonov et al. 2012).

7. Erfolgsmessung von Collective-Action-Initiativen

Bei der Evaluierung der direkten Wirkung von Collective-Action-Initiativen sollte zwischen den Dimensionen Output, Outcome und Impact unterschieden werden (Barkemeyer et al. 2015). Bei der Output-Dimension handelt es sich um den formellen Output einer Initiative, wie bspw. Ethikkodizes, Regelungen oder konkrete Vereinbarungen. Die Outcome-Dimension reflektiert die tatsächlichen Verhaltensänderungen der beteiligten Akteure, welche aufgrund einer Initiative stattfinden. Die Impact-Dimension schließlich konzentriert sich auf die Wirkung der jeweiligen Initiative auf das zugrundeliegende Problem, das mittels der Initiative adressiert werden sollte (Barkemeyer et al. 2015; Biermann / Bauer 2004). Die Wirkungsmessung von Initiativen kompliziert sich, wenn auch indirekte Effekte der Initiative gemessen werden sollen (bspw. Auswirkungen auf die politische Landschaft, Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Regularien, Effekte auf den demografischen Wandel). Um das Potenzial einer Initiative, transformativen Wandel herbeizuführen, erfassen zu können, müssen auch indirekte Effekte berücksichtigt werden (van der Ven et al. 2017). Das bedeutet, dass ManagerInnen von Collective-Action-Initiativen Werkzeuge benötigen, um auch die indirekten und schlecht quantifizierbaren Effekte der betreffenden Initiative verstehen und beurteilen zu können. Diese Werkzeuge müssen allerdings teilweise neu entwickelt werden. Weitere Forschung zur Evaluierung von Collective Action ist daher notwendig.

8. Legitimität von Collective Action

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob Unternehmen dazu legitimiert sind, eigene Regulierungen – egal in welchem Kontext – erlassen zu dürfen. Hier treten ähnliche Fragen wie in der Debatte zur individuellen Verantwortungsübernahme von Unternehmen auf. Was legitimiert bspw. einflussreiche Social-Network-Unternehmen wie Facebook, Reddit oder Twitter, über die bestehenden Gesetze hinausgehende Datenschutznormen zu beschließen? Was würde Community-Marktplätze wie Airbnb, Flipkey oder Homeaway dazu legitimieren, bestimmte Quartiere einer Stadt nicht mehr in das Vermietungsangebot aufzunehmen, um so Mietpreiserhöhungen für normale Wohnungen zu verhindern? Agieren diese Unternehmen nicht paternalistisch und maßen sich in illegitimer Art und Weise an, über das Wohl ihrer Stakeholder zu entscheiden? Um diesem Problem vorzubeugen, sollten Unternehmen ihre Regulierungsinitiativen nicht nur kollektiv mit anderen Unternehmen erarbeiten und durchführen, sondern in breiter angelegten Multi-Stakeholder-Initiativen agieren. Orientiert an Jürgen Habermas' Vorschlag einer deliberativen Demokratie sollen möglichst viele betroffene Anspruchsgruppen zusammengebracht werden und anschließend ausgewogen, d.h. mit möglichst wenigen Macht- und Informationsasymmetrien, die Ziele und konkrete Ausgestaltung der Regulierungsmaßnahmen diskutieren (Habermas 1990, 1993, 1996, 2006; Scherer / Palazzo 2007; Scholz et al. 2019).

9. Zusammenfassung und Empfehlungen

Die Auswirkungen der digitalen Transformation zählen zu den „Grand Challenges“ des jungen 21. Jahrhunderts. Eine hohe Innovationsgeschwindigkeit verbunden mit multikausalen Regulierungslücken können massiv negative Folgen für die Gesellschaft auslösen. Unternehmen, verstanden als republikanische Corporate Citizens, tragen eine Verantwortung für

die Gesellschaft und besonders für ihre konkreten Anspruchsgruppen. Die individuelle Verantwortungsübernahme durch Unternehmen ist zu begrüßen, kann aber sowohl in betriebswirtschaftlicher wie auch in ethischer Hinsicht problematisch sein. Zur Überwindung dieser Probleme können Unternehmen aktiv Collective-Action-Initiativen initiieren bzw. sich in diesen engagieren. Diese Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen (bzw. von mehreren Unternehmen und weiteren Stakeholdern) zielt darauf ab, Probleme von gesellschaftlicher Relevanz gemeinsam zu lösen. Mithilfe kollektiver Regulierungsinitiativen (Private Governance) können bestehende Regulierungslücken geschlossen und die Folgen der digitalen Transformation dirigiert und moderiert werden. Collective-Action-Initiativen sind insb. dann erforderlich, wenn innovationsbedingte negative Konsequenzen eine derartige Komplexität aufweisen, dass individuelle Lösungsbeiträge einzelner Unternehmen nur marginale Wirkungen zeigen, individuelles Engagement Wettbewerbsnachteile mit sich bringt oder die Bekämpfung systemischer Risiken angestrebt wird. Aus der Perspektive des unternehmerischen Risikomanagements stellen eine hohe Innovationsgeschwindigkeit, fehlender öffentlicher Diskurs über Risiken der Innovationen, eine geringe Anzahl an ExpertInnen, schwache Regulatoren, fehlende Transparenz gegenüber Dritten und eine systematische Ignoranz kritischer Stimmen Frühwarnsignale für systemische Risiken dar. Diesen Risiken kann mittels Collective Action begegnet werden.

Unternehmen sollten sich dessen bewusst sein, dass traditionelle Managementtechniken nur begrenzt in Collective-Action-Initiativen einsetzbar sind. Aufgrund der Vielfalt der beteiligten Stakeholder bedarf es vielmehr des Einsatzes deliberativer Prozesstechniken.

Mithilfe von Public-Policy-Methoden kann die Initiierung und die erfolgreiche Durchführung von Collective-Action-Initiativen unterstützt werden. Gefördert werden sollte insb. die Bildung einer unternehmerischen Avantgarde, welche eine Verantwortung zur kollektiven Adressierung branchen-, bzw. industrieweiter Risikofelder übernimmt. Zu diesem Zweck sollten bspw. Industrieverbände, Multi-Stakeholder-Foren, oder auch informelle Netzwerke ideell und finanziell unterstützt werden, welche anschließend als Inkubatoren und Koordinationsstellen fungieren können.

Literaturverzeichnis

- Achleitner, Ann-Kristin / Reiner Braun / Karsten Kohn (2011): New venture financing in Germany: Effects of firm and owner characteristics. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 81/3, 263-294.
- Barkemeyer, Ralf / Lutz Preuss / Lindsay Lee (2015): On the effectiveness of private transnational governance regimes: Evaluating corporate sustainability reporting according to the Global Reporting Initiative. In: Journal of World Business 50/2, 312-325.
- Barrera, Rita / Jessica Bustamante (2018): The rotten apple: Tax avoidance in Ireland. In: The International Trade Journal 32/1, 150-161.
- Barron, Kyle / Edward Kung / Davide Proserpio (2019): When Airbnb listings in a city increase, so do rent prices. In: Harvard Business Review.
- Baumann-Pauly, Dorothee / Justine Nolan / Auret van Heerden / Michael Samway (2017): Industry-specific multi-stakeholder initiatives that govern corporate human rights standards. In: Journal of Business Ethics 143/4, SI, 771-787.
- Bendell, Jem / Eva Collins / Juliet Roper (2010): Beyond partnerism: Toward a more expansive research agenda on multi-stakeholder collaboration for responsible business. In: Business Strategy and the Environment 19/6, 351-355.
- Bernstein, Steven / Benjamin Cashore (2007): Can non-state global governance be legitimate? An analytical framework. In: Regulation & Governance 1/4, 347-371.
- Biermann, Frank / Steffen Bauer (2004): Assessing the effectiveness of intergovernmental organisations in international environmental politics. In: Global Environmental Change - Human and Policy Dimensions 14/2, 189-193.
- Bowman, Diana M. / Graeme A. Hodge (2009): Counting on codes: An examination of transnational codes as a regulatory governance mechanism for nanotechnologies. In: Regulation & Governance 3/2, 145-164.
- Brammer, Stephen / Gregory Jackson / Dirk Matten (2012): Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. In: Socio-Economic Review 10, 3-28.
- Burtch, Gordon / Seth Carnahan / Brad N. Greenwood (2018): Can you gig it? An empirical examination of the gig economy and entrepreneurial activity. In: Management Science 64/12, 5497-5520.
- Campbell, John L. (2007): Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. In: Academy of Management Review 32/3, 946-967.
- Cashore, B. (2002): Legitimacy and the privatization of environmental governance: How non-state market-driven (NSMD) governance systems gain rule-making authority. In: Governance-An International Journal of Policy and Administration 15/4, 503-529.
- Conley, John M. / Cynthia A. Williams (2011): Global banks as global sustainability regulators? The equator principles. In: Law & Policy 33/4, 542-575.

- Dashwood, Hevina S. (2014): Sustainable development and industry self-regulation: Developments in the global mining sector. In: *Business & Society* 53/4, SI, 551-582.
- Donaghey, Jimmy / Juliane Reinecke (2018): When industrial democracy meets corporate social responsibility: A comparison of the Bangladesh Accord and Alliance as responses to the Rana Plaza Disaster. In: *British Journal of Industrial Relations* 56/1, 14-42.
- Donaldson, Thomas / Paul J. H. Schoemaker (2013): Self-inflicted industry wounds: Early warning signals and pelican gambits. In: *California Management Review* 55/2, 24-45.
- Edelman, Benjamin G. / Damien Geradin (2015): Efficiencies and regulatory shortcuts: How should we regulate companies like Airbnb and Uber. In: *Stan. Tech. L. Rev.* 19, 293.
- Esteve, Asunción (2017): The business of personal data: Google, Facebook, and privacy issues in the EU and the USA. In: *International Data Privacy Law* 7/1, 36-47.
- Ferraro, Fabrizio / Dror Etzion / Joel Gehman (2015): Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. In: *Organization Studies* 36/3, 363-390.
- Flyverbom, Mikkel / Ronald Deibert / Dirk Matten (2019): The governance of digital technology, big data, and the internet: New roles and responsibilities for business. In: *Business & Society* 58/1, 3-19.
- Fransen, Luc W. / Ans Kolk (2007): Global rule-setting for business: A critical analysis of multi-stakeholder standards. In: *Organization* 14/5, 667-684.
- Friedman, Milton (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. In: *The New York Times Magazine*, 13.09.70.
- George, G. / J. Howard-Grenville / A. Joshi / L. Tihanyi (2016): Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. In: *Academy of Management Journal* 59/6, 1880-1895.
- Global Network Initiative (2020): The GNI Principles, unter: globalnetworkinitiative.org/gni-principles (13.03.2020).
- Habermas, J. (Hrsg.) (1990): *Moral consciousness and communicative action*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Habermas, J. (1993): *Justification and application: Remarks on discourse ethics*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Habermas, J. (1996): *Between facts and norms*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Habermas, J. (2006): Political communication in media society: Does democracy still enjoy an epistemic dimension? The impact of normative theory on empirical research. In: *Communication theory* 16/4, 411-426.
- Hussain, Waheed / Jeffrey Moriarty (2018): Accountable to Whom? Rethinking the Role of Corporations in Political CSR. In: *Journal of Business Ethics* 149/3, 519-534.
- Isaak, Jim / Mina J. Hanna (2018): User data privacy: Facebook, Cambridge Analytica, and privacy protection. In: *Computer* 51/8, 56-59.
- Lee, Dayne (2016): How Airbnb short-term rentals exacerbate Los Angeles's affordable housing crisis: Analysis and policy recommendations. In: *Harv. L. & Pol'y Rev.* 10, 229.

- Matten, Dirk / Andrew Crane (2005): Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. In: *Academy of Management Review* 30/1, 166-179.
- McGaughey, Ewan (2019): Uber, the Taylor review, mutuality and the duty not to misrepresent employment status. In: *Industrial Law Journal* 48/2, 180-198.
- Morse, Ricardo S. / John B. Stephens (2012): Teaching collaborative governance: Phases, competencies, and case-based learning. In: *Journal of Public Affairs Education* 18/3, 565-583.
- Nieuwland, Shirley / Rianne van Melik (2018): Regulating Airbnb: How cities deal with perceived negative externalities of short-term rentals. In: *Current issues in Tourism*, 1-15.
- Olson, Mancur (2002/1965): Logic of collective action. Public goods and the theory of groups, Harvard economic studies CXXIV. 20. Aufl. Harvard University Press.
- Overdeest, Christine (2010): Comparing forest certification schemes: the case of ratcheting standards in the forest sector. In: *Socio-Economic Review* 8/1, 47-76.
- Pattberg, P. (2005): The institutionalization of private governance: How business and nonprofit organizations agree on transnational rules. In: *Governance-An International Journal of Policy and Administration* 18/4, 589-610.
- Ponte, Stefano / Emmanuelle Cheyns (2013): Voluntary standards, expert knowledge and the governance of sustainability networks. In: *Global Networks* 13/4, 459-477.
- Porter, Michael E. / Mark R. Kramer (2011): Creating shared value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. In: *Harvard Business Review* 89/1, 62-77.
- Reinecke, Juliane / Jimmy Donaghey (2015): After Rana Plaza: Building coalitional power for labour rights between unions and (consumption-based) social movement organisations. In: *Organization* 22/5, 720-740.
- Riegler, Maria / Markus Scholz (2020a): Drivers for corporate norm-making. A systematic literature review, IBES Discussion Paper.
- Riegler, Maria / Markus Scholz (2020b): Entstehungsfaktoren von Collective-Action-Initiativen zur Lösung sozialer und ökologischer Probleme. In: Bettina Stoll / Heike Herrmann (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility - Impulse aus der und für die Profit- und Sozialwirtschaft. Verantwortung und Nachhaltigkeit, Gesellschaft und Nachhaltigkeit* 7. Barbara Budrich Verlag, Opladen.
- Scherer, Andreas Georg / Guido Palazzo (2007): Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. In: *Academy of Management Review* 32/4, 1096-1120.
- Scherer, Andreas Georg / Guido Palazzo (2011): The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. In: *Journal of Management Studies* 48/4, 899-931.
- Scholz, Markus / Gastón de los Reyes / N. Craig Smith (2019): The enduring potential of justified hypernorms. In: *Business Ethics Quarterly* 29/3, 317-342.
- Schouten, Greetje / Pieter Glasbergen (2011): Creating legitimacy in global private governance: The case of the Roundtable on Sustainable Palm Oil. In: *Ecological Economics* 70/11, 1891-1899.

Simeonov, Samuil / Christina Gradl / Claudia Knobloch / Anna Peters (2012): A strategy for the commons. Business-driven networks for collective action and policy dialogue, unter: www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/a-strategy-for-the-commons.

Smith, N. Craig / Erin McCormick (2019): Uber and the ethics of sharing: Exploring the societal promises and responsibilities of the sharing economy. In: G. Lenssen / N. C. Smith (Hrsg.): *Managing Sustainable Business. An Executive Education Case and Textbook*. Springer Science+Business Media, Dordrecht, NL, 579-611.

Srinivasan, Dina (2019): The antitrust case against Facebook: A monopolist's journey towards pervasive surveillance in spite of consumers' preference for privacy. In: *Berkeley Bus. LJ* 16, 39.

Stringham, Edward (2015): *Private governance. Creating order in economic and social life*. Oxford University Press.

Suzor, Nicolas / Tess van Geelen / Sarah Myers West (2018): Evaluating the legitimacy of platform governance: A review of research and a shared research agenda. In: *International Communication Gazette* 80/4, 385-400.

van der Ven, Hamish / Steven Bernstein / Matthew Hoffmann (2017): Valuing the contributions of nonstate and subnational actors to climate governance. In: *Global Environmental Politics* 17/1, 1-20.

Vandenbergh, Michael P. (2013): Private environmental governance. In: *Cornell Law Review* 99/1, 129-199.

Verantwortungspartner Saarland (2019): *Gemeinsam gesellschaftliche Verantwortung übernehmen*, unter: verantwortungspartner-saarland.de/.

Vogel, David (2010): The private regulation of global corporate conduct: Achievements and limitations. In: *Business & Society* 49/1, 68-87.

Wotruba, T. R. (1997): Industry self-regulation: A review and extension to a global setting. In: *Journal of Public Policy & Marketing* 16/1, 38-54.