

## **Zielkonflikt: Unternehmen zwischen Vernetzung, Fairness und Autonomie**

*Sandra Siebenhüter - Klaus Demleitner*

Das Internet ist weit mehr als ein Datenhighway, die digitale Infrastruktur schafft einen neuen Raum der Information, der Produktion (Industrie 4.0, IoT), der Dienstleistung (Cloud Dienste/Software as a Service), der Generierung neuer Geschäftsmodelle (Big Data/künstliche Intelligenz/Predictive Analytics) und der Zusammenarbeit (Plattformarbeit, Sharing-Economy).<sup>1</sup>

Sich diesem orts- und zeitunabhängigen Wertschöpfungssystem zu verschließen kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten. Ein Indikator für das Innovations- und Produktivitätspotential der Digitalisierung ist, dass die „*Top-50-Unternehmen besonders auf den schnellen Einsatz neuer Technologien, auf mobile Produkte und Services und digitale Produktentwicklung* (setzen). *Am stärksten setzen sie auf Big-Data-Analysen*“, so die Studie „[The Most Innovative Companies 2018 – Innovators go all in on Digital](#)“ der Boston Consulting Group.<sup>2</sup>

Doch Firmen, die an diesem Innovations- und Produktivitätspotential partizipieren möchten, wollen in aller Regel drei verschiedene Anforderungen verwirklicht sehen:

**Ziel 1:** Vernetzung und Kooperation mit Kunden, Zulieferern und Dienstleistern auf Datenplattformen, um eine durchgehende digitale Datenerfassung und offenen Datenaustausch entlang der gesamten Wertschöpfungsketten sicherzustellen.

**Ziel 2:** Autonomie und Sicherstellung von eigener Innovationsfähigkeit als Ausdruck von Produktivität<sup>3</sup> und Zukunftsfähigkeit. Dies bedarf Rahmenbedingungen, die Kreativität und Experimentiergeist zulassen.

**Ziel 3:** Fairer Umgang innerhalb des Netzwerkes. Dies umfasst insbesondere Datensicherheit, Datenqualität sowie den Datenschutz. Durch den Datenaustausch zwischen Kunden, Zulieferern und Dienstleistern nehmen die Risiken von Spionage, Sabotage und des Datendiebstahls erheblich zu.<sup>4</sup>

---

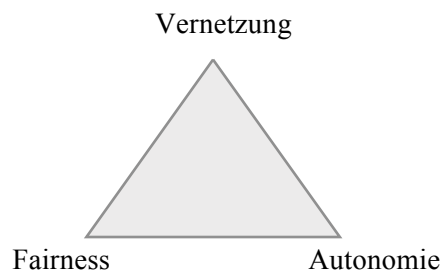
1 Vgl. hierzu die vielfältigen Veröffentlichungen des [ISF München](#) (u.a. Projekt: [Digit-DL](#) und [Cloud und Crowd](#))

2 Dass der Erfolg der Datensammler Google, Facebook, Amazon und Co. auf vielfach fragwürdigen Geschäftsmodellen beruht oder auch auf eine exorbitante Börsennotierung, welche eine unsichere Wette auf die Zukunft darstellt (vgl. dazu Aktie von Tesla), soll hier nicht diskutiert werden.

3 Auch wenn in der digitalen Debatte scheinbar nur der Weg der Rationalisierung der Produktion existiert, um die Produktivität zu erhöhen.

4 Lt. dem [Branchenverband Bitkom](#) (2018) entstehen der deutschen Wirtschaft durch Cyberangriffe jährlich ein Schaden von 55 Mrd. Euro. Vgl. dazu auch: IW Köln (2017): [Wirtschaftliche Kosten der Cyberspionage für deutsche Unternehmen. Cybersicherheit als Grundvoraussetzung der digitalen Transformation](#) und Bitkom (2016): [Industrie im Visier von Cyberkriminellen und Nachrichtendiensten](#)

Da diese drei Ziele (Vernetzung, Fairness, Autonomie) nie gleichzeitig in gleicher Qualität und im gleichen Umfang zu erreichen sind, sehen sich Unternehmen und in Folge auch die Beschäftigten einem digitalen Trilemma gegenüber.



### **Austarieren ist notwendig**

Wenn die digitale Vernetzung mit Kunden, Dienstleistern und Zulieferern, die ohne Frage, ein starkes innovatives Potential birgt<sup>5</sup>, weiter vorangetrieben wird, zwingt dieses Trilemma Unternehmen dazu, entweder Abstriche bei Fairness (Vertrauen) oder Autonomie zu machen.

Die Digitalisierung ist ein Wegbereiter für Kooperation und Vernetzung. Generell profitieren Unternehmen von Netzwerkstrukturen und einem Eco-System, doch die Art der Umsetzung und damit die Qualität des Netzwerks liegen in den Händen aller beteiligten Partner. Im besten Falle beruhen das Teamworking und Partnerschaften auf einem kooperativen Verhalten und damit auf einer Win-Win-Situation. Im schlechtesten Falle schleicht kriminelle Energie ein, gewöhnlich dann, wenn für einzelne Teilnehmer nur der eigene, meist kurzfristige Vorteil im Mittelpunkt steht. Dann kommen Synergieeffekte nie zum Tragen, bisweilen wird sogar Erreichtes zunichte gemacht. Negativbeispiele sind neben Cyberangriffen zur Lahmlegung des Systems vor allem Plagiate, Patentrechtsverletzungen, Manipulation von Bieterverfahren, Diebstahl von geistigem Eigentum oder auch von Vertriebsinformationen.

### **Digitalisierung verstärkt das Machtgefälle**

An dieser Stelle gilt es zu berücksichtigen, dass die Digitalisierung zwar neue Optionen und „tools“ zur Verfügung stellt, doch die Nutzung dieser Optionen erfolgt durch Marktteilnehmer, die sich in einem großen Machtungleichgewicht befinden. Letzteres ergibt sich vereinfachend ausgedrückt aus dem Größenverhältnis der Unternehmen. Konzerne haben nämlich ausreichend Möglichkeiten und Ressourcen, sich bietende Chancen der Digitalisierung noch besser zu ihren Gunsten zu nutzen.

Moralische oder charakterliche Kategorien wie Vertrauen, ehrbares Verhalten werden zwar in CSR-Reports erwähnt, sind jedoch für den relevanten Entscheidungskreis keinerlei Handlungsmaßstab. Eine Verschärfung bereits bestehender Schief lagen ist zu erwarten. Exemplarisch: ist die Versteigerung von Aufträgen im Spezialmaschinenbau. Dabei tritt mitunter ein den Auftrag vergebender Konzern als virtueller (Mit-) Bieter auf und manipuliert das Verfahren. Regelmäßig fordern Konzerne Daten ab, die weit über das für einen Leistungsaustausch erforderliche Maß hinausgehen. Der Einwand, dass das zum Teil erheblich gegen datenschutzrechtliche Vorschriften verstoße, wird damit abgetan, dass man noch andere Lieferanten suchen wird.

---

<sup>5</sup> Sei es durch neue Geschäftsmodelle im Dienstleistungsbereich oder Technologieentwicklungen aufgrund von Datenwissen.

Die erwähnte Win-Win-Situation ist vor allem bei Unternehmen gleicher, kleiner bis mittlerer Größe zu beobachten. Der partnerschaftliche Umgang ist bei diesen üblich. Somit können Effekte und Möglichkeiten der Digitalisierung beidseitig zur Reduzierung von Fehlern, Produktivitätsgewinnen und einer besseren Informiertheit führen.

Ein häufig vernachlässigter Effekt der Digitalisierung ist die weit(est)gehende Eliminierung des Menschen als wahrnehmbarer Akteur und Gesprächspartner in einer Austauschbeziehung. Große Unternehmen verstecken sich (und ihre Praktiken) hinter neuen Anonymisierungsmechanismen. Diese Erfahrung macht praktisch jeder im online-Handel: Kaum ein Kunde hat nicht schon verzweifelt mit Hotlines und deren Einstiegsalgorithmen gekämpft. Das ist erst der Anfang. Mensch versus Maschine – Maschine versus Kunde. Auch in diesem Fall werden Machtgefälle verschärft.

### **Die Notwendigkeit von „Systemvertrauen“**

Will man den Aspekt der Fairness bzw. das Ziel „Vertrauen“ sicherstellen, so besteht die Gefahr, dass die Kosten der Vernetzung überproportional ansteigen, d.h. mit einem Anwachsen von technischer (Datensicherheit) und juristischer (Vertragssicherheit) Absicherung verbunden ist. Bereits Niklas Luhmann<sup>6</sup> verweist auf die Herausforderungen in modernen Gesellschaften, die an Komplexität stets zunehmen und in deren Folge personales Vertrauen an seine Grenzen stößt. An diese Stelle tritt nun ein sogenanntes Systemvertrauen, ausgedrückt durch formelle Verfahren, Dokumentations-, und Berichtsprozesse sowie strenge Regulierungen. Parallel dazu wachsen Berufe und auch Organisationen, die vom Vertrauen in Verfahren leben: insbesondere Juristen, Versicherungen (Cyber-Policen), Compliance-Abteilungen in Unternehmen und Sicherheitsfirmen. Das kann dazu führen, dass vernetzungswillige Unternehmen von Kooperationspartnern/ Vertrauensgaranten vereinnahmt werden.<sup>7</sup> Als besonders fatal erweisen sich Cyberangriffe, denen zum Beispiel die weltgrößte Reederei Maersk<sup>8</sup> im Sommer 2017 ausgesetzt war,

Wenn Unternehmen den Anspruch auf „Fair Play“ haben, müssen sie sich dennoch zwischen dem Grad der Vernetzung und ihrer eigenen Autonomie entscheiden. Zumal Netzwerke systemimmanente Routinen ausbilden und eine Homogenisierung etwa der Tauschprozesse zur Folge haben. Fällt die Entscheidung zugunsten der Autonomie, wird das Unternehmen zwischen dem Ausbau von Fair Play/Vertrauenkontrolle und der Vertiefung digitaler Vernetzung entscheiden müssen.

Maßnahmen zur Abwehr technikimmanenter Risiken werden vorzugsweise von Großunternehmen durchgeführt. Zum einen werden Infrastruktur und technische Einrichtungen geschützt; zum anderen wird mit einem Großaufgebot vornehmlich juristischem Personal dafür gesorgt, dass Ausflüge in Grenzregionen des Zulässigen erleichtert werden. Letzteres liegt einem „gestandenen Mittelständler“ fern.

Die technischen und rechtlichen Optionen der Digitalisierung sind aufgrund unterschiedlicher Ressourcen und ungleicher Macht von großen und kleinen Unternehmen sehr verschieden. Dieser „unfaire Vor-/Nachteil“ hat bei der Passivität der Kartellbehörden unausweichlich eine stärkere Macht- und Marktkonzentration zur Folge.

---

6 Luhmann, Niklas (1969): Legitimation durch Verfahren, Berlin.

7 Vgl. dazu Managerismus Denkschrift [Nr. 23 Parabusiness – die Vorherrschaft der USA](#) In: Managerismus Denksatz

8 Vgl. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/maersk-hacker-legen-computer-von-groesster-reederei-der-welt-lahm-a-1154696.html>

## Schlussfolgerungen

Die Eckpunkte des Dreiecks - Vernetzung, Fairness und Autonomie - sind nie im gleichen Umfang zu verwirklichen, denn je stärker ein Ziel verfolgt wird, desto weiter rücken zumindest eines (oder gar beide) in weite Ferne. Es bedarf ständigen Ausräufens und der Überprüfung der Netzwerkpartner.

Eine mögliche Herangehensweise ist, die Vernetzung der Kooperationspartner auf eine solche solide Vertrauensbasis stellen zu können, dass der „Vertrauenaufwand“ gering ist. Dies erfordert eine Reduktion der Netzwerkpartner, eine hohe Transparenz und nicht zuletzt eine persönliche Integrität, die nur in inhabergeführten Unternehmen (Face-to-Face Vertrauen) möglich ist. Auch bei der digitalen Vernetzung ist Vertrauen von elementarer Bedeutung.

Darüber hinaus ist anzumerken, dass sich Politiker zwar gerne mit dem Begriff der Digitalisierung schmücken, doch damit daraus ein allseitiger, wohlfahrtverstärkender Effekt wird, müssen die Hausaufgaben erledigt werden. Das bedeutet, allen großen Playern, allen voran den „Big5“ (Alphabet/Google, Amazon, Apple, Facebook, Microsoft) und darüber hinaus Plattform-Betreiber vom Schlage Uber klarzumachen, dass auch für das digitale Zeitalter der Grundsatz *Gleiches Recht für Alle* unumstößlich gilt. Es geht nicht an, dass Konzerne alle Möglichkeiten der Digitalisierung für sich optimal, steuerfrei ausschöpfen können und den Kunden und kleinen Unternehmen nur mehr Scheinvorteile bleiben.