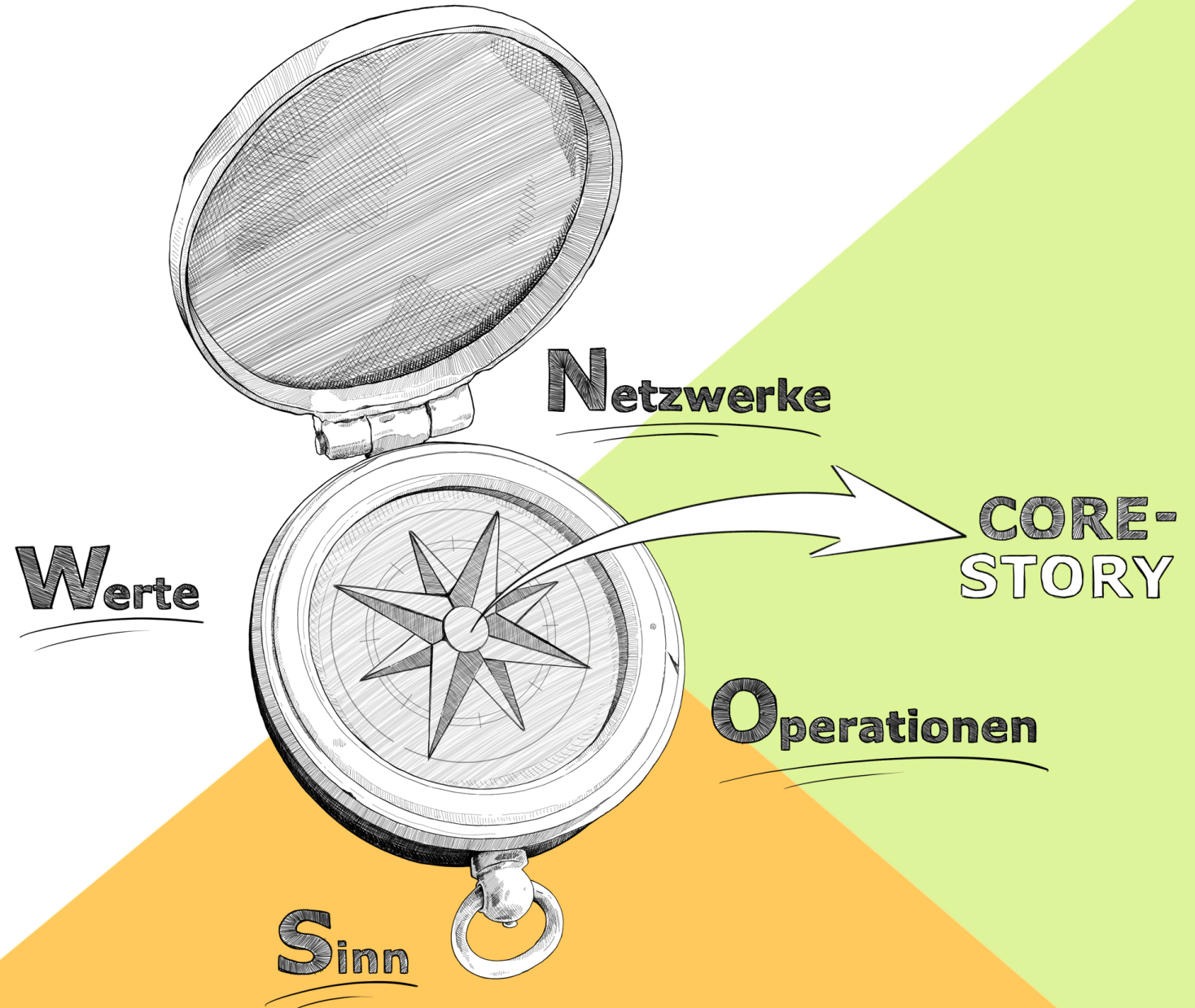


# Startup with Ethics

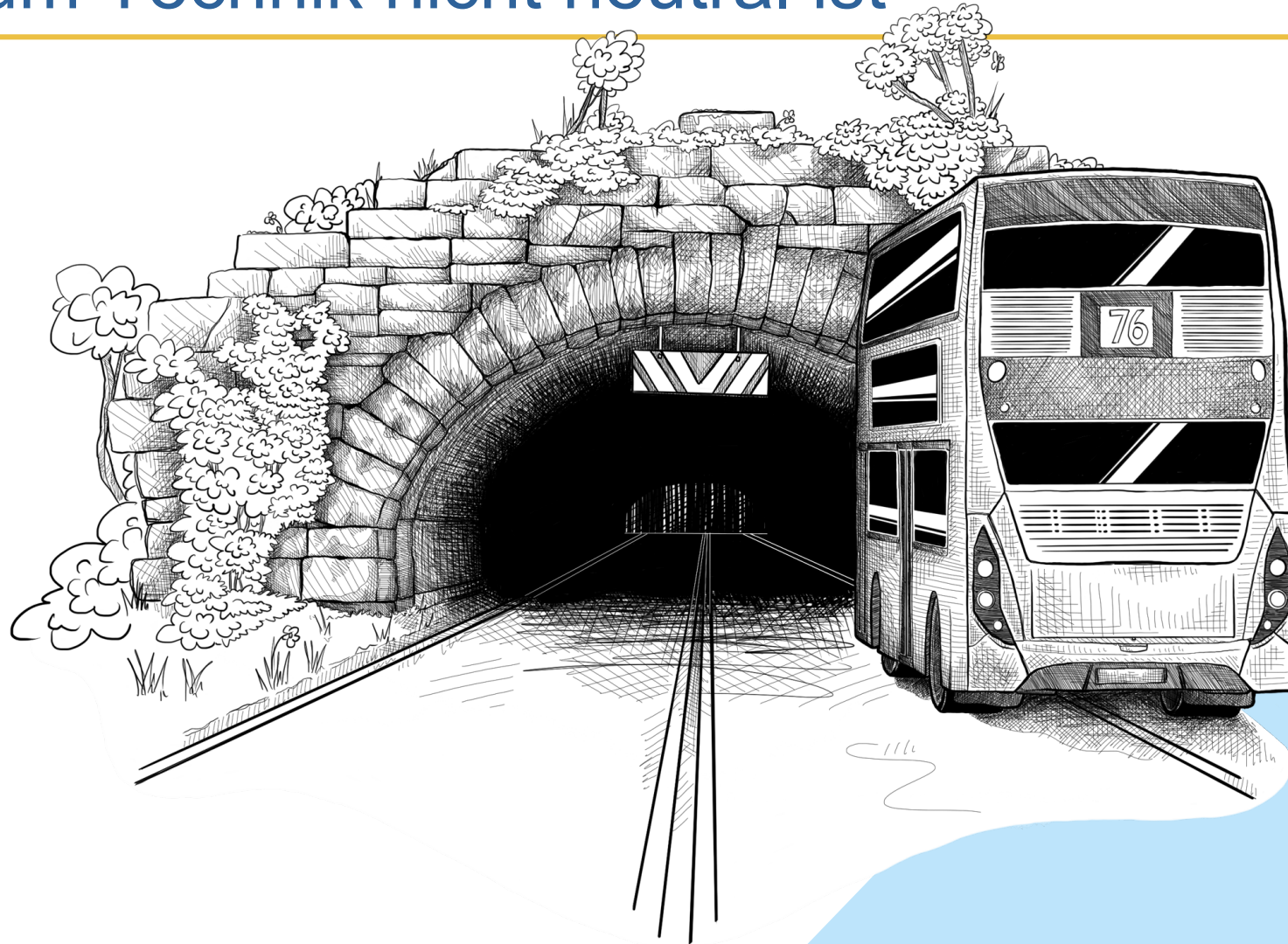
Forschungsprojekt und  
Methodenentwicklung

Prof. Dr. Petra Grimm,  
Prof. Dr. Tobias Keber,  
Prof. Dr. Michael Müller

30.04.2021



# Warum Technik nicht neutral ist

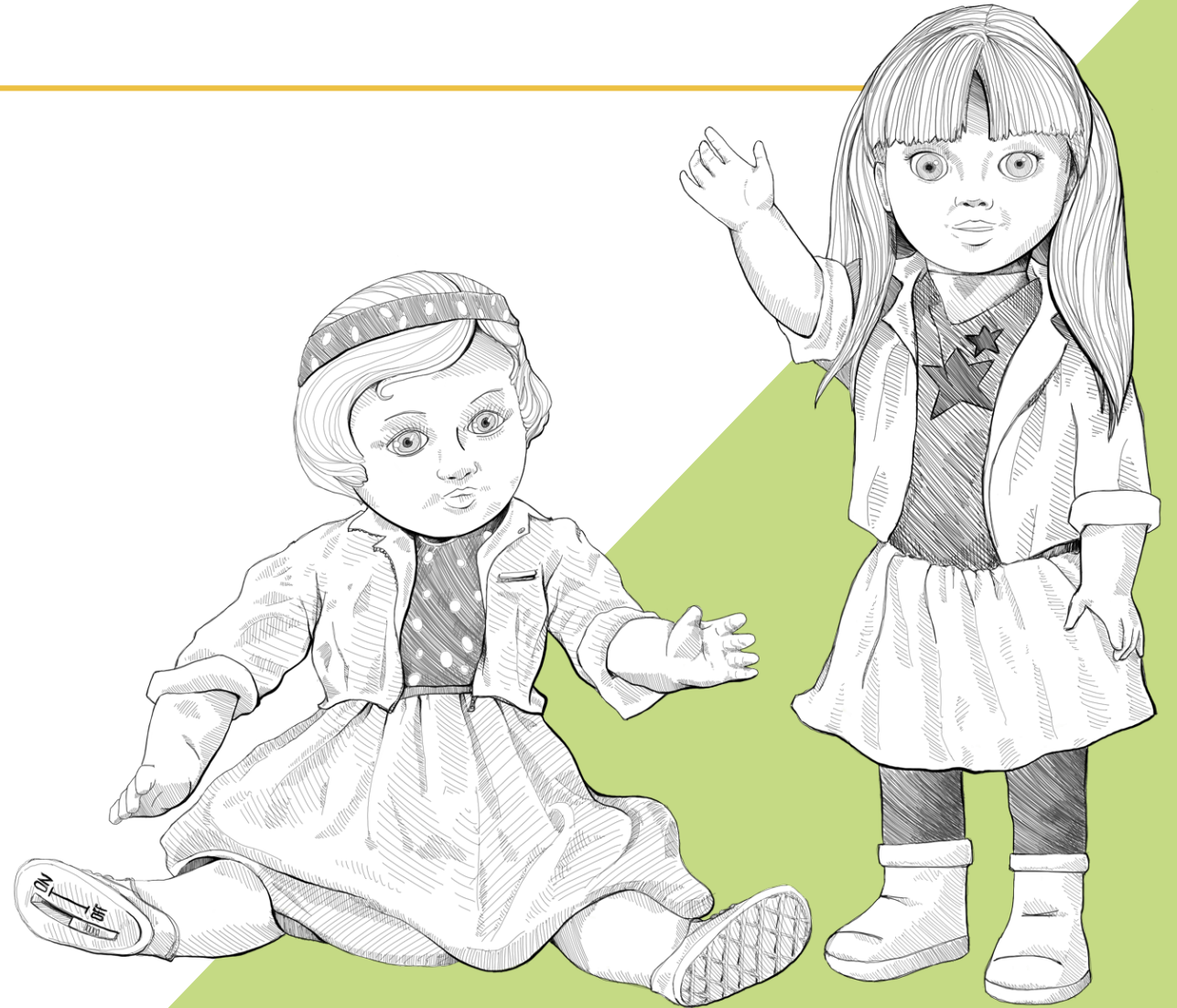


# Ethicsby Design

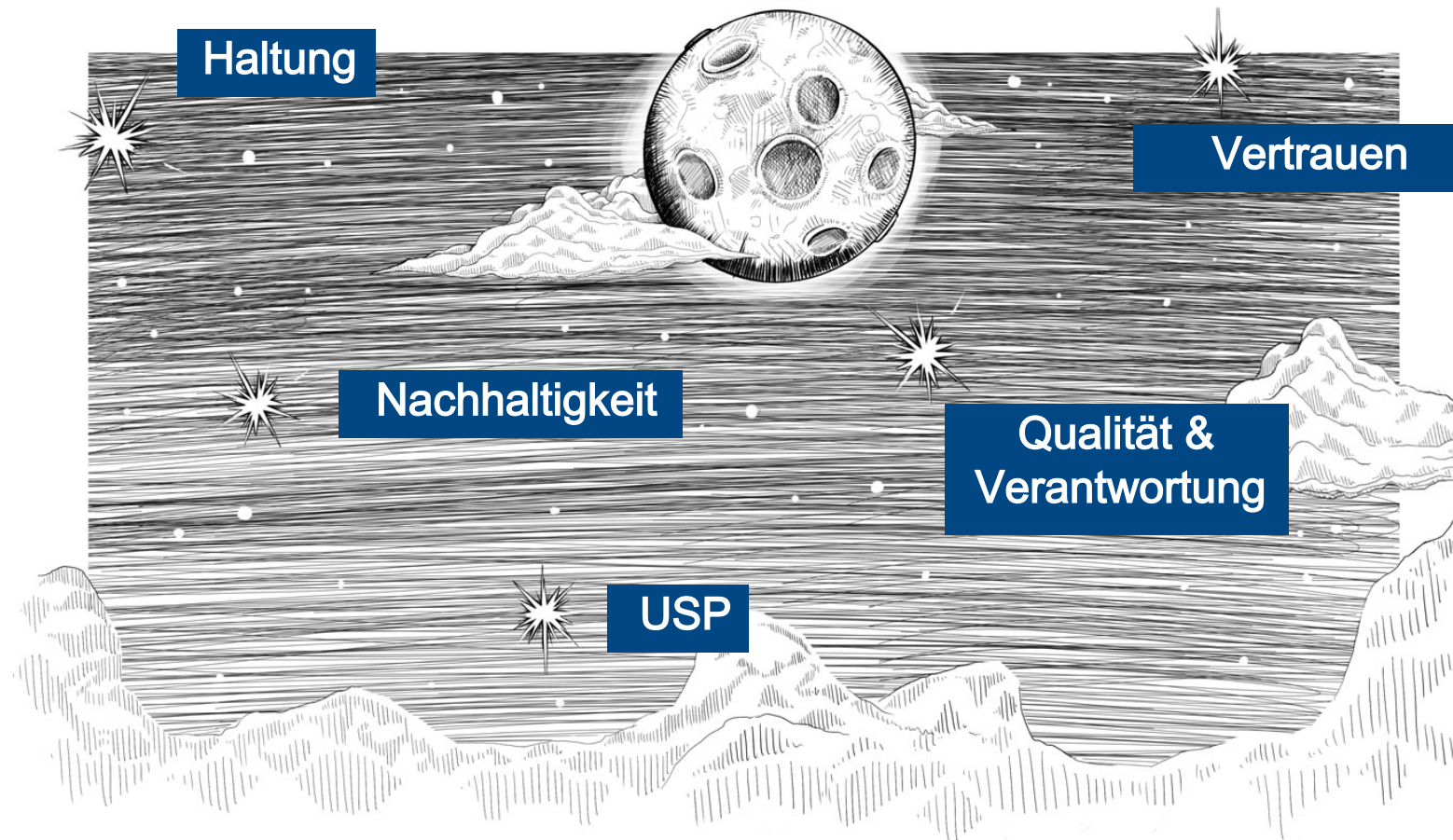
Definition:

ethische Prozesse bei der Konstruktion, Entwicklung und Gestaltung von Technologien implementieren und deren mögliche Konsequenzen vorwegnehmen sowie ggf. das (Medien-)produkt neu justieren

Beispiel: Internetfähige Puppen



# Nutzen



# Forschungsprojekte

Stichprobe, Vorgehensweise

Befunde

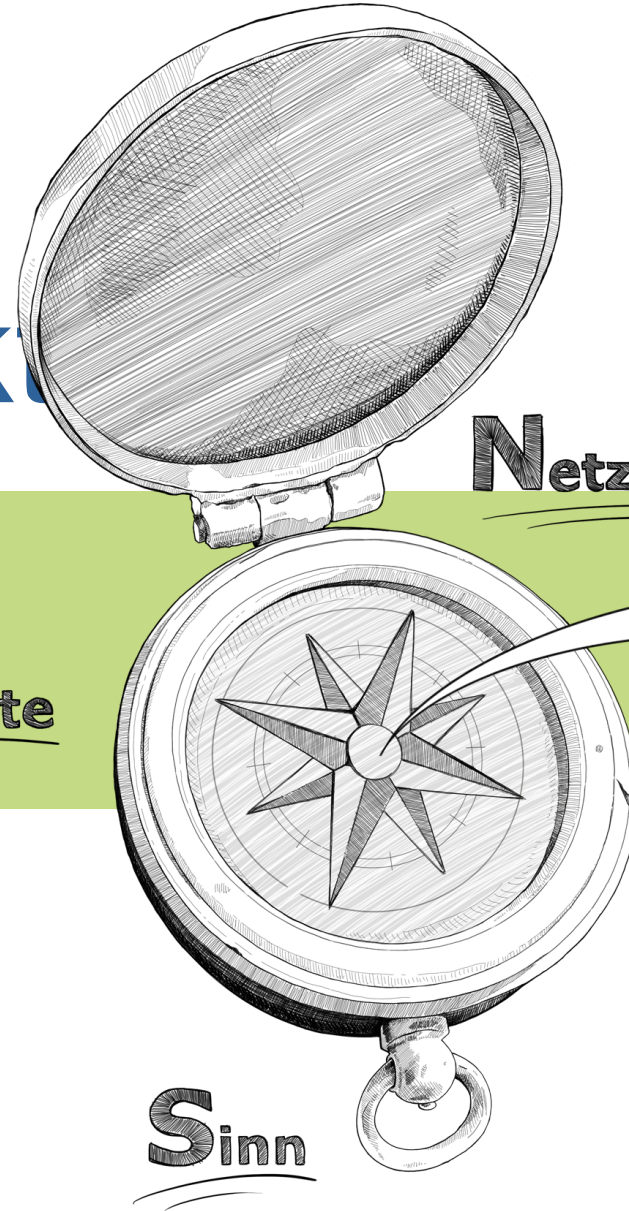
Werte

Sinn

Netzwerke

Operationen

CORE-STORY



# Befragungspanel (18 Steps)

---

## Branchen

### Journalismus & Unterhaltung

- Der Kontext
- Varia
- Shelfd

### Medien im Gesundheitsbereich

- Cat medic
- Mindable Health
- Klinikradar/Innomedia

### IT & Services

- Techgenossen
- Design AI: Entwicklung von Software-Lösungen

# Befragungspanel

---

## Branchen

### Games

- Werk 1
- Mimimi Productions
- Flint

### Socializing & Kultur

- Jodel
- Maracuja
- Hotchestnut/cloudclub
- Moviefy
- Deinklub
- beweeded: Hochzeitsplaner

### Pädagogik

- Digital-to-school

# Die Vorgehensweise

---

## Fokusgruppen und Einzelinterviews

- Narrative Interviews zur Gründungsgeschichte und Visualisierung
- Reflektierende Diskussion: An welchen Stellen spielten explizite oder implizite ethische Entscheidungen eine Rolle?
- Input „Ethics by Design für Start-ups“
- Fortbildungs- bzw. Beratungsbedarfe



# Die Vorgehensweise

---

## Planspiel

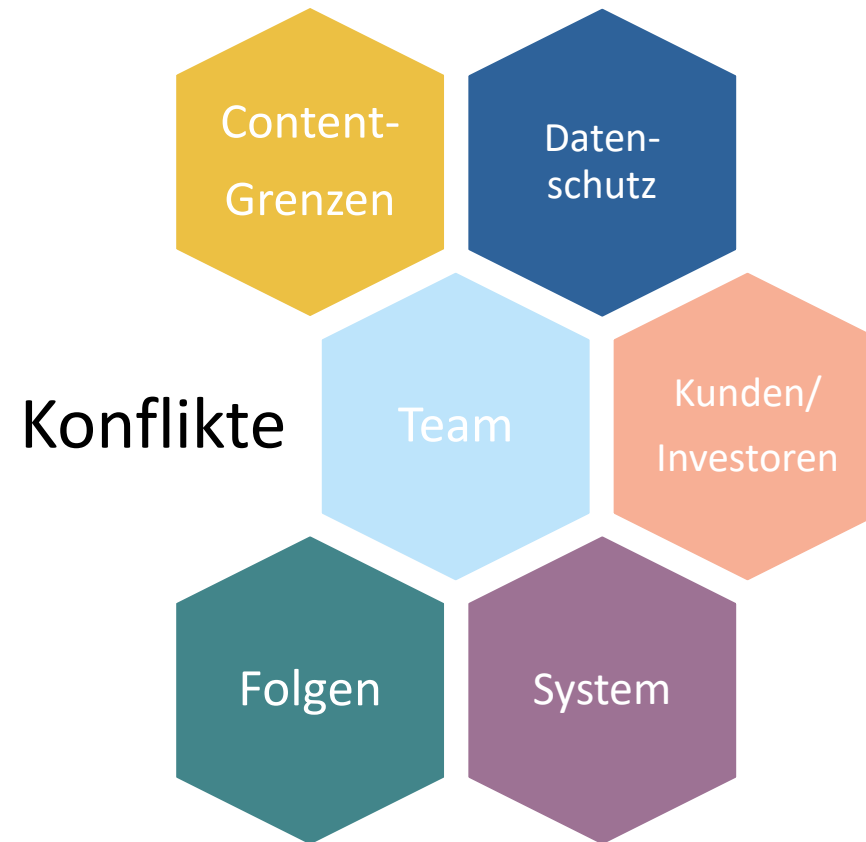
In Kleingruppen entwickelten die Teilnehmer\*innen Ideen zu einer „Nanny-App“, also einem Online-Service.

Aufgabenstellung implizierte ethische Fragestellungen (Überprüfung, Sicherheit, Privatsphäre, etc.) und Entwicklung ethischer Kriterien



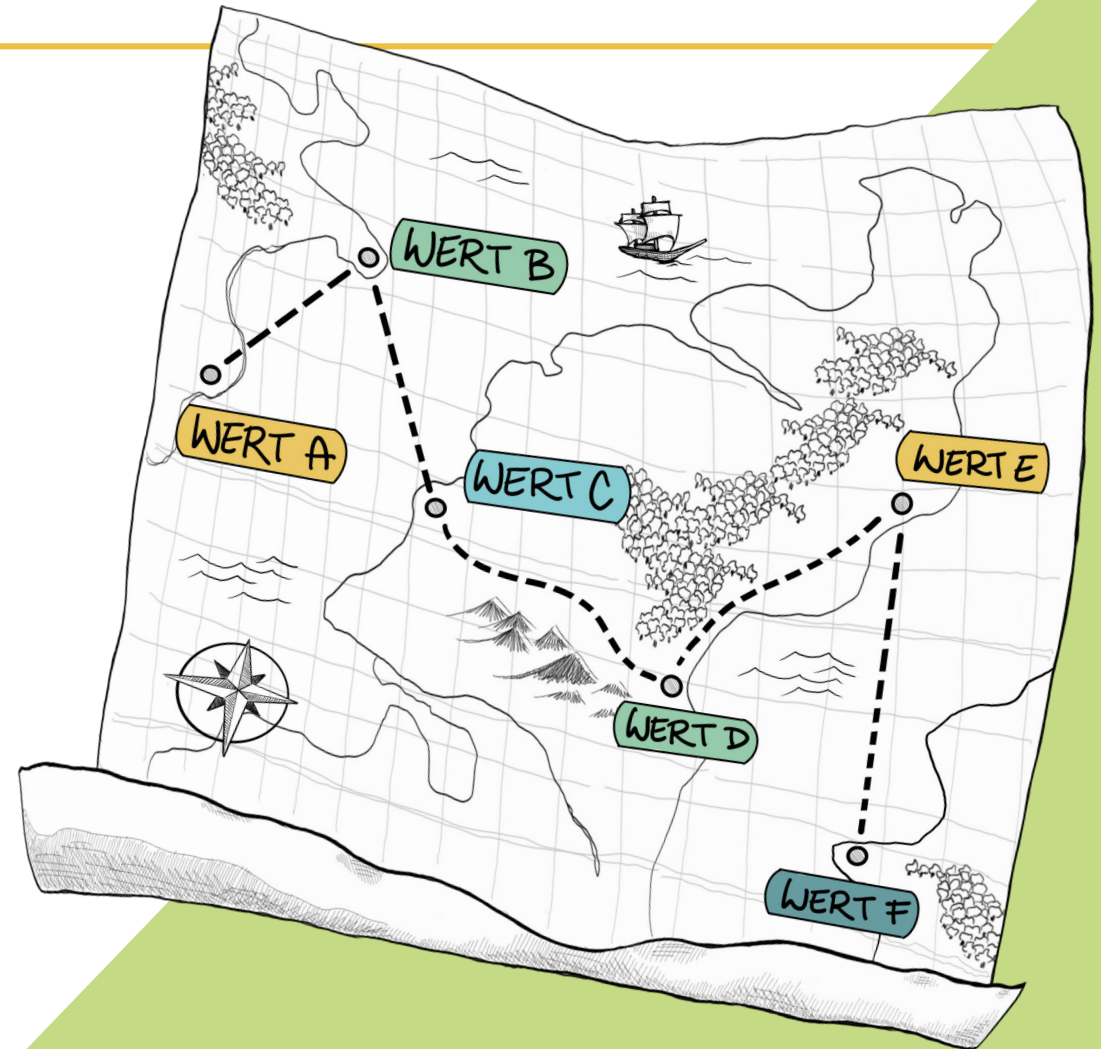
# Befunde

## Konfliktspaces



# Qualifizierungsbedarfe

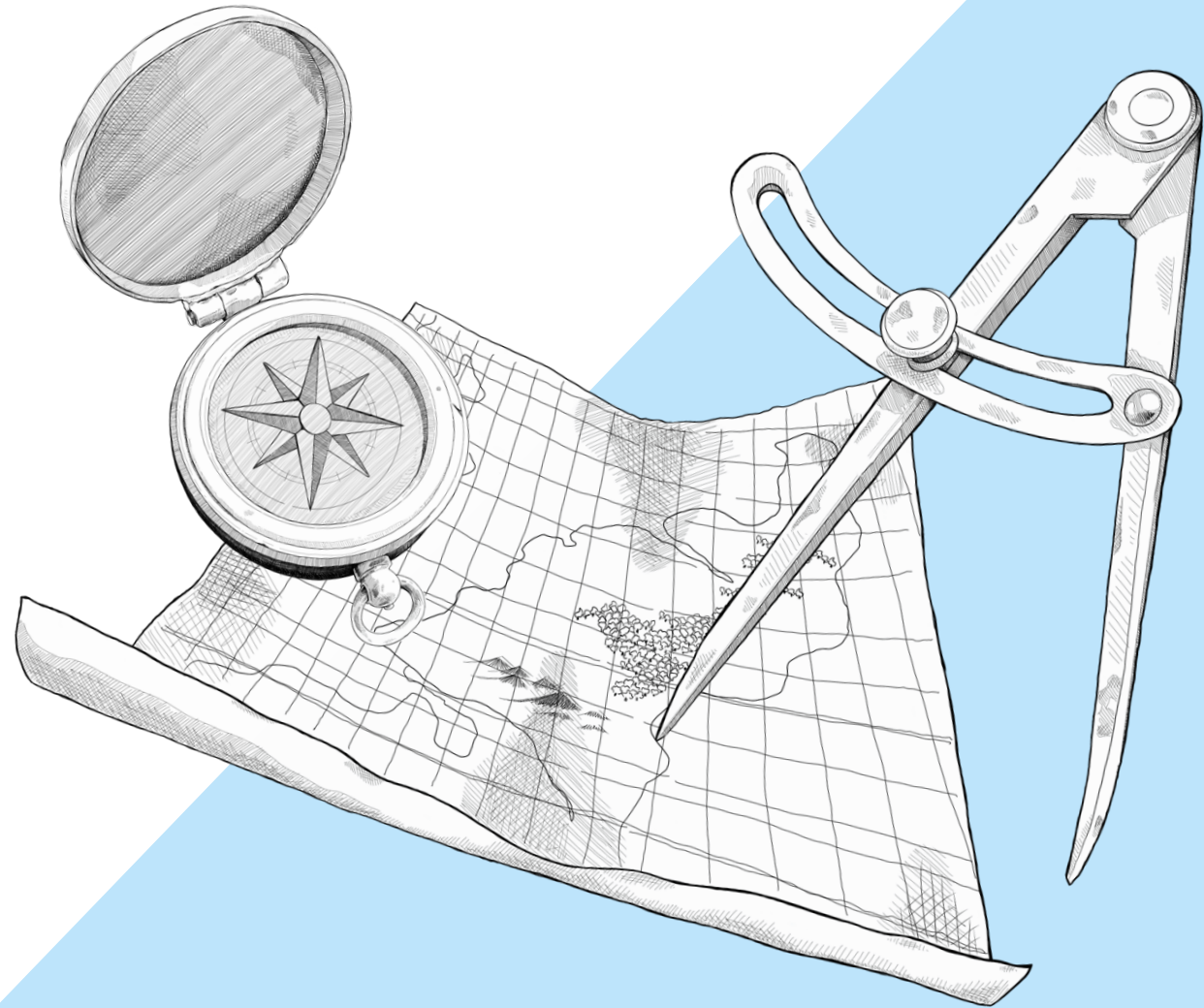
- ethische Fragen schon sehr früh relevant
- Wunsch nach Expertise
- Formate zu einer Verstärkung ethischer Reflexion



# Bedarfsorientierte Lösung

---

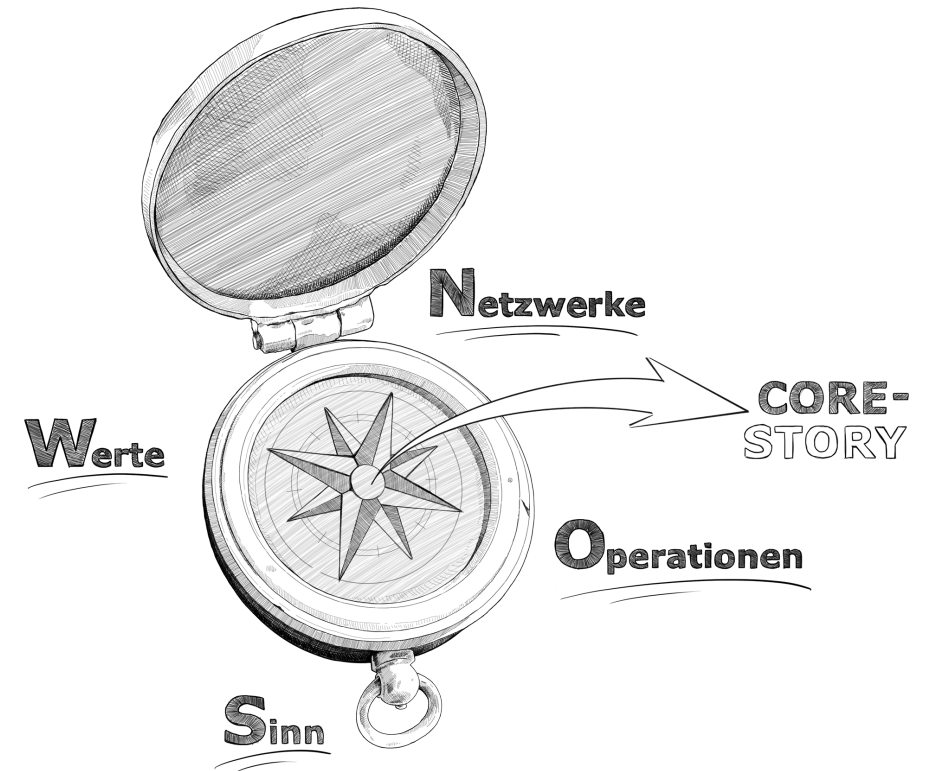
- I. SEC-Methode
- II. Workbook



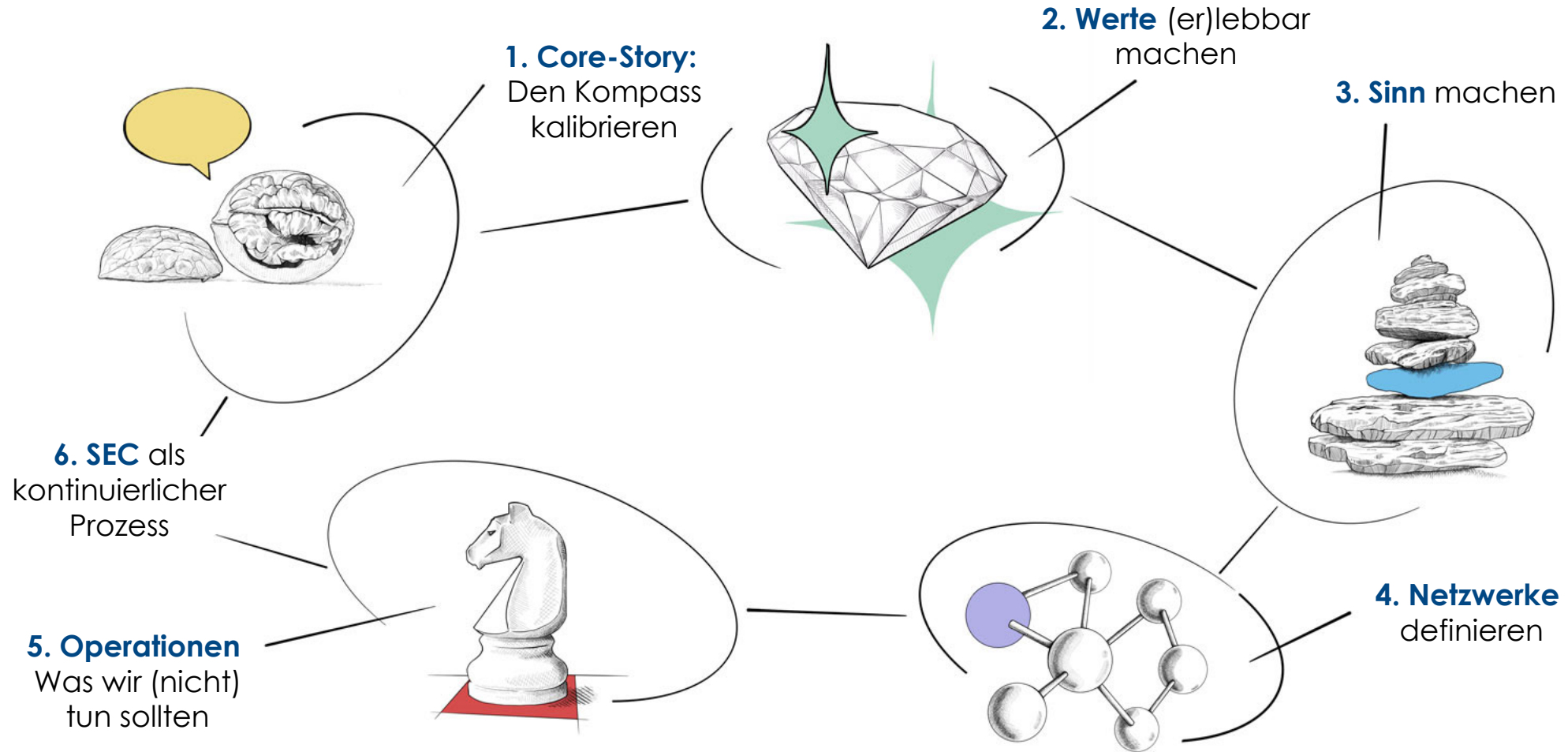
# Die SE-Methode

## Der Start-up-with-Ethics Compass

- Auf der Basis der erzählten Handlungsfelder der Start-ups wurde die SEC-Methode entwickelt.
- Die Kompass-Metapher: Ein Kompass kann die Richtung anzeigen, schreibt sie jedoch nicht vor. Die Methode ist auf die individuellen Bedarfe des Start-ups anpassbar.
- Schritt für Schritt führt sie Start-ups und Gründe in die ethische Reflexion des Geschäftsmodells und dessen Operationalisierung.



# Der SE-Prozess im Überblick

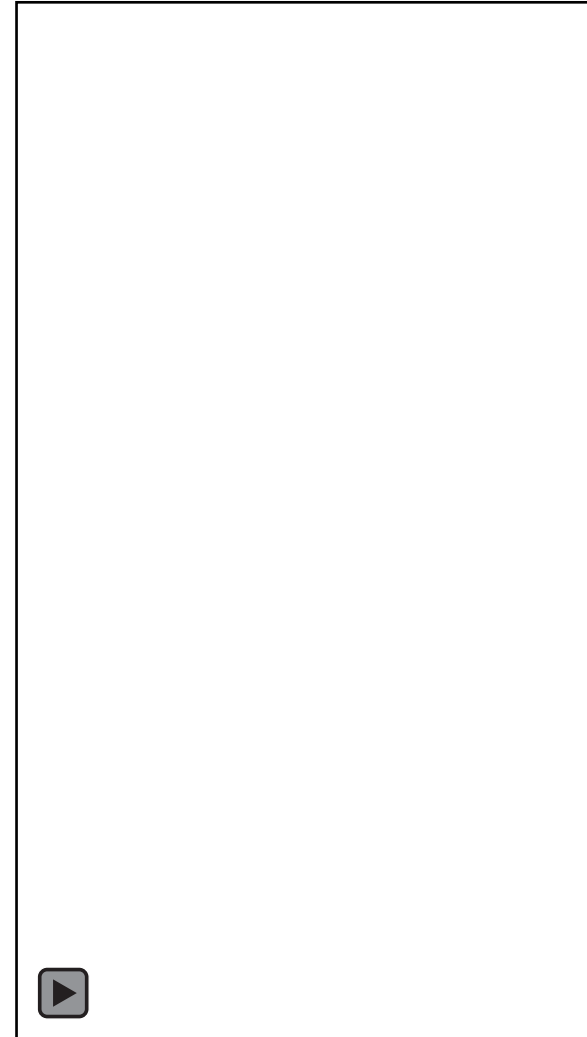


# Das Workbook

---

## Praxisorientierte Anleitung

- Mit dem Workbook können Start-ups die SEC-Methode selbstständig anwenden.
- Einfache Erklärungen, Arbeitsblätter zum Download und genaue methodische Anleitungen machen die Arbeit unkompliziert.
- Eine ansprechende Gestaltung und zahlreiche Illustrationen erhöhen das Lesevergnügen und veranschaulichen die Inhalte.
- Die Geschichte des Start-up „Nanny-App“ erleichtert den Transfer in die Praxis.



# Das Workbook

## Quick Facts

- 60 Seiten
- 9 Worksheets
- Konkrete Angaben zum zeitlichen Aufwand





Unser Use Case

# Geburtsstunde der Nanny-App

„Gott, was für ein Stress!“ Schwer atmend lässt sich Jenny auf den Stuhl fallen. Nico lacht: „Immer in Hektik, wie?“ Schon seit dem gemeinsamen Studium zieht er sie mit ihrem ewigen Zuspätkommen auf. „Nicht mal in der Kneipe bist du pünktlich!“

„Wenn du wüsstest“, schnauft Jenny, während sie die Aufmerksamkeit des Kellners zu erregen sucht. „Britta hat mich vor einer Stunde aufgeregt angerufen, sie muss dringend weg und ihre Babysitterin verspätet sich. Ob ich nicht kurz auf ihre kleine Teresa aufpassen könnte? Du weißt, ich wohne nur zwei Häuser weiter.“

„Und die Nanny kam und kam nicht, und du bist fast zersprungen vor Ungeduld, oder?“

„Ja, eine halbe Stunde zu spät. Und sie hat sich nicht mal entschuldigt. O-Saft-Schorle, bitte“, bestellt Jenny beim endlich erschienenen Kellner.

„Tja, auf die Dienstboten ist heute eben kein Verlass mehr“, grinst Nico.

„Ja, aber während ich auf die Nanny wartete, habe ich mir genau darüber Gedanken gemacht: Wie kann man die Beziehung zwischen Eltern, Nannys und so weiter besser und sicherer organisieren?“

„Oh nein“, seufzt Nico. „Nicht schon wieder eine deiner visionären Geschäftsideen!“

„Doch!“, meint Jenny und nimmt einen großen Schluck von ihrer Schorle, die der Kellner gerade vor sie hingestellt hat. „Wir entwickeln eine App, mit der Eltern zuverlässige Babysitter finden und Nannys Aufträge an Land ziehen können! Gibt's noch nicht, habe ich schon nachgeschaut. Zumindest nicht so, wie ich mir das vorstelle. Das wird eine Revolution!“

„O Gott. Und für mich hast du sicher auch schon eine Rolle in deinem Start-up!“ Nico sieht nicht begeistert aus.

Jenny grinst.

## Das Team der Nanny-App:



### Die charismatische Visionärin

Jenny glaubt daran, dass ihre Geschäftsidee erfolgreich sein wird und die Welt besser macht. Sie hatte schon als Teenager immer den Wunsch, etwas Ungewöhnliches, aber auch Sinnvolles zu machen. Weil sie von sich überzeugt und authentisch ist, wirkt sie auf andere charismatisch. Ihr geht es nicht primär ums Geld, sie will auch, dass sich ihr Start-up engagiert.

### Der Techniker

Solange er denken kann, ist Larry von Technik fasziniert. Er erinnert sich noch genau an den Tag, als sein Vater ihm das erste iPad präsentierte, für das er im Apple-Store lange angestanden hatte. Larry war damals zehn Jahre alt. Larry liebt Gadgets in jeder Form und Größe, weshalb die Einrichtung seiner Studentenbude auch mehr an die Werkstatt eines Feinmechanikers erinnert. Larry tüftelt in erster Linie, um sich neben dem Studium etwas dazuverdienen. Er hat aber auch dieses eine Projekt, von dem er glaubt, dass es den Markt revolutionieren könnte.

### Die Netzwerkerin

Laura ist es besonders wichtig, dass in ihrem Team eine offene Atmosphäre herrscht. Sie ist mit vielen Menschen immer im Austausch und weiß genau, wie man auch über Social Media Aufmerksamkeit gewinnt. Sie kann super gut designen und hat Spaß an allen Gestaltungsaufgaben.

### Der Skeptiker

Nico sieht die Dinge oft etwas kritisch. Er macht sich wenig Illusionen über die Welt. In seinen Augen regiert das Geld, was er nicht gut findet, aber nun mal nicht zu ändern ist. Ethik und Moral sind für ihn mit einem Fragezeichen versehen.

### Die Verkäuferin

Pelin ist Marketerin. Sie weiß, wie man die passende Zielgruppe erreicht, ist kommunikativ und einfach der „Verkäufertyp“. Ihr Hauptziel ist die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden. Sie gibt sich nie mit dem Status quo zufrieden. Deshalb spornet sie alle im Team zu Höchstleistungen an und kann andere mit ihrer Energie mitreißen.

# Die Entdeckung der Ethik

Die Wände von Jennys Büro in dem Start-up-Center, das sie bei der Gründung ihres letzten Unternehmens bezogen hat, einer Gaming-Plattform für Frauen – nicht sehr erfolgreich übrigens, wie Nico ihr nicht selten hinreibt – hängt voller Flipcharts. Wörter wie „Key Partners“, „Mission“, „Revenue Streams“ sind darauf zu lesen. Neben Jenny und Nico ist auch Larry da, den Jenny als „Coding Wizard“ vorgestellt hat, und Pelin, die Jenny und Nico noch vom Studium kennen und die die letzten Jahre sehr viel im Online-Marketing gearbeitet hat.

„Ok“, fasst Jenny zusammen. „Wir sind uns also einig: Die App soll es Nannys ermöglichen, sichere und gute Jobs zu finden, und Eltern zuverlässige Babysitter, denen sie ihre Kleinen wirklich anvertrauen können. Larry, du sagst, von der Programmierung her ist das kein Problem, oder?“

„Ne, gar keins“, antwortet der Wizard. „Wir bauen da einfach eine ganze Reihe Sicherheitsabfragen ein, checken die Social-Media-Profile der Nannys ab, dann wissen die Eltern genau, mit wem sie es zu tun haben. Alles machbar!“

„Tja, und da gehen die Probleme los“, ätzt Nico. „Ich will ja gar nicht erst vom Datenschutz reden. Aber wenn die Nannys da ausspioniert werden – können wir das wirklich verantworten? Ich glaube, wir haben da ein ethisches Problem.“

„Aber das ist doch gerade der Clou der Idee!“ Jenny verdreht die Augen. „Zuverlässigkeit! Sicherheit!“

„Sicherheit ist der USP. Darüber verkaufen wir!“, wirft Pelin ein.

„Technisch kein Problem!“, sagt Larry.

„Aber ethisch“, beharrt Nico. „Wenn wir uns nicht um ethische Folgen kümmern, werden wir früher oder später Probleme bekommen. Mit dem Datenschutz, aber vielleicht auch mit unserem Image. Ich seh schon die Schlagzeile: Big Brother App!“

Larry stöhnt: „Mein Gott, wenn es nach solchen Bedenkenträgern ginge, gäbe es nie eine Innovation!“

Aber Jenny ist nachdenklich geworden. Auf ihrer Frauen-Gaming-Plattform hatte es mehrmals Stalking-Fälle wegen einer Sicherheitslücke gegeben, was von der Presse aufgegriffen worden war. Die schlechte Performance dieser Plattform war wohl darauf zurückzuführen.

„Ich sag’s nicht gerne, aber ich glaube, Nico hat recht. Wir müssen die ethische Fragestellung schon in das Design der App mit einbeziehen.“

„Start-up with Ethics“, nickt Nico.



„Ethik ist ein schwieriger Begriff, den müsste man konkreter machen. Irgendwie fällt alles darunter, aber was ist damit genau gemeint?“

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie müssen spätabends mit dem Motorboot von einer Insel zurück in den Hafen fahren. Wegen eines Sturms sind das GPS und das Echolot ausgefallen. Sie wissen, dass es Untiefen und Felsen gibt, die man nicht sehen kann. Um ihr Ziel ohne Schiffbruch zu erreichen, brauchen Sie ein Navigationsinstrument, zu dem ein Kompass, die Seekarte und das Navigationsbesteck gehören. Das alles hilft Ihnen aber noch nichts, wenn Sie nicht auch über das nötige Know-how verfügen, wie Sie mit dem Navigationsinstrument den Kurs berechnen können. Nichts anderes ist Ethik: Sie hilft uns, einen

richtigen Weg zu finden, um ein sinnhaltiges und wertorientiertes Leben zu führen. Dabei hat sie nicht nur das Individuum, sondern auch die Gesellschaft im Blick. Ganz leicht ist das nicht, denn Ethik muss wie ein Navigator die Kunstfertigkeit beherrschen, den richtigen Kurs aufzuzeigen. Sie muss bestimmen können, was gut und was schlecht ist. Dazu braucht es einen Kompass, also Wertmaßstäbe und Regeln, die wiederum gut begründet sein müssen. Ethik in der Technik und in den Medien setzt nicht bei der Frage an: „Was ist alles technisch möglich?“, sondern sie fragt: „Wozu brauchen wir das?“ und: „Welche Werte sind uns wichtig?“

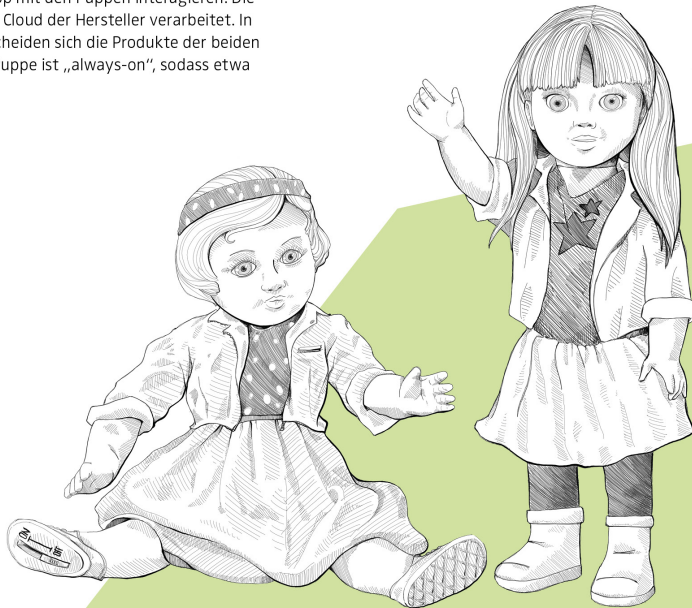


### Ethics by Design

Ethik und „Ethics by Design“ geben nicht das Ziel vor. Das Ziel müssen die Menschen in einem Unternehmen selbst bestimmen. Ethik hilft vielmehr, sich zu orientieren und dabei zu motivieren, den richtigen Kurs zu finden. Was bedeutet „Ethics by Design“? „Ethics by Design“ ist eine praktische Anwendung von Ethik in Unternehmen, bei der es darum geht, ethische Prozesse bei der Konstruktion, Entwicklung und Gestaltung von Technologien zu implementieren und deren mögliche Konsequenzen vorwegzunehmen sowie ggf. das Design neu zu justieren. Im Wesentlichen handelt es sich um den Ansatz einer angewandten Ethik, der eine werteorientierte Technologie zum Ziel hat.

Was „Ethics by Design“ meint, kann man auch mit Kinderspielzeug illustrieren. Zwei Hersteller stellen jeweils „smarte“ Puppen her. Beide Spielzeugpuppen haben smarte Funktionen: Eingebaut sind ein Mikrofon sowie Lautsprecher und die Kinder können über Bluetooth und eine Smartphone-App mit den Puppen interagieren. Die Daten werden in der Cloud der Hersteller verarbeitet. In einem Detail unterscheiden sich die Produkte der beiden Hersteller: Die eine Puppe ist „always-on“, sodass etwa

auch über das Mikrofon der Puppe (ungewollt) aufgezeichnete Gespräche innerhalb der Familie potenziell auf den Servern des Herstellers landen. Die Puppe des konkurrierenden Herstellers dagegen verfügt bei grundsätzlich gleicher Funktionalität über einen On-/Off-Button. Dabei ist die Standardeinstellung bei Auslieferung der Puppe (Default) auf „aus“ gestellt, sodass das Mikrofon grundsätzlich nicht aufzeichnet, sondern zuerst aktiviert werden muss. Ein Detail, würde man denken, und der Einbau eines Schalters kostet den Hersteller wenige Cents. Das differenzierende Detail zeigt aber nicht nur Respekt vor der Entscheidung der Kundin oder des Kunden, sondern entschied in Deutschland (das Beispiel beruht auf einer realen Begebenheit) auch über die Marktfähigkeit des Produkts: Die Puppe im „Always-on-Modus“ wurde als potenzielles Spionagetool von der Bundesnetzagentur verboten, Käuferinnen und Käufer wurden aufgefordert, das erstandene Produkt entschädigungslos zu zerstören.<sup>3</sup>



### Ethik für Start-ups

Unternehmen, die sich für ein werteorientiertes Handeln entscheiden, denken nicht an einen kurzfristigen Erfolg, sondern planen eine langfristige, nachhaltige Strategie. Start-ups, die sich für „Ethics by Design“ entscheiden, können sich damit auch besser als andere auf den sich abzeichnenden Trend eines „ethical Turn“ einstellen: So hat sich in den letzten Jahren ein neues Narrativ durchgesetzt: „Ethische Standards sind wichtig.“ Das belegt auch die aktuelle BVDW-Studie (2019)<sup>4</sup>: Demnach vertreten 55 Prozent der Unternehmen die Auffassung, dass das Thema „Ethik“ bei der Entwicklung neuer Produkte einen hohen bzw. sehr hohen Stellenwert habe. 74 Prozent der Verbraucherinnen und Verbraucher sind der Meinung, dass ethische Grundsätze bei der Entwicklung neuer Produkte eingehalten werden sollten. Zudem zeigt die Studie, dass in Deutschland ethische Standards zunehmend auch als Wettbewerbsfaktor und USP relevant werden: 72 Prozent der Bundesbürger bevorzugen Produkte oder Services, die so geplant sind, dass sie sich bei ihrer Entscheidungsfindung an nachvollziehbaren ethischen Standards orientieren. Im Gegenzug geben 71 Prozent der Digitalunternehmen an, dass solche Angebote auch potenziell erfolgreicher im Markt seien. Damit ist das Narrativ „Ethik ist innovationshemmend“ als Leitsatz endgültig passé.

„Wo stehen Unternehmen, die sich werteorientiert verhalten, im Unterschied zu Unternehmen, die dies nicht tun?“



### Ethik in der Medienbranche

Ethische Fragen und Konflikte sind seit jeher am deutlichsten in der Medien- und Kommunikationsbranche virulent. So macht es einen Unterschied, ob ein Unternehmen Joghurt produziert oder Medien anbietet. Denn Medien und Kommunikationstechnologien haben eine größere Wirkmächtigkeit auf die Gesellschaft und den Einzelnen als zum Beispiel die Produktion von Milchprodukten, wobei natürlich auch hier ethische Fragen von Bedeutung sein können, wie u.a. die zur Tierethik, zur Nachhaltigkeit und gesunden Ernährungsweise.

Warum sind aber Medien so wirkmächtig? Sie können unsere Sicht, die wir auf die Welt haben, ebenso wie unsere Handlungen und unsere Beziehungen zu anderen Menschen und sogar unser Selbstbild beeinflussen; sie können unser Kommunikationsverhalten und unsere Kommunikationsweise verändern oder neue Möglichkeiten der Kommunikation ermöglichen. Sie können sich auch auf unser Werteverständnis und unsere Werterhaltung auswirken. Insbesondere schutzbedürftige Gruppen wie Kinder und Jugendliche werden aufgrund des Wirkungspotenzials der Medien durch den Gesetzgeber besonders in den Blick genommen. Medien haben zudem eine politische Funktion, nicht umsonst sprechen wir bei Medien, zumindest den journalistischen, von der „vierten Gewalt“ in liberalen Demokratien. Ihnen kommt damit eine politische Kontrollfunktion zu.

Das klassische Mediensystem hat sich seit Jahrzehnten (selbst-)regulierend weiterentwickelt. Allerdings nehmen seit Beginn des digitalen Zeitalters, das mit der Einführung des Web 2.0, den Social Media sowie dem Smartphone Fahrt aufgenommen und durch die kommerziellen Global Player geprägt wurde, die ethischen Herausforderungen für die Gesellschaft und den Einzelnen zu. Während wir früher nur Medien konsumierten, leben wir heute in einer mediatisierten Welt. Das heißt, unsere alltägliche Lebenswelt ist ständig mit Medien verwoben – und damit sind sie auch Teil unseres Wertekosmos. Unternehmen, die in der Medien- und Kommunikationsbranche tätig sind, werden deshalb mehr als je zuvor an ethischen Anforderungen gemessen. Sich für „Ethics by Design“ zu entscheiden, heißt demnach, sich diesen Anforderungen proaktiv zu stellen.

„Ich sehe es einfach als Grundsatz an: ‚Ethics by Design‘ muss gleich von Anfang an dabei sein. Im ganzen Business-Aufbau muss es mitgedacht werden. Auch hinsichtlich des USP. Damit ein Fundament geschaffen wird.“



# Mit Ethik nach den Sternen greifen

„Ethics by Design“ bringt Start-ups einen Nutzen, der über den eigentlichen Prozess hinausgeht. Wenn Sie sich für einen erfolgreichen „Ethics by Design“-Prozess entscheiden, zeichnen fünf Sterne Ihr Start-up aus.

## Die fünf Sterne:

### Unique Selling Point (USP):

Zunehmend werden „Privacy“ und „Ethics by Design“ im Markt als von Konkurrenten abgrenzende „Features“ kommuniziert und insgesamt als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen. Damit besteht vor allem für Start-ups die Chance, sich mit ethisch reflektierten Geschäftsmodellen von Wettbewerbern zu profilieren.

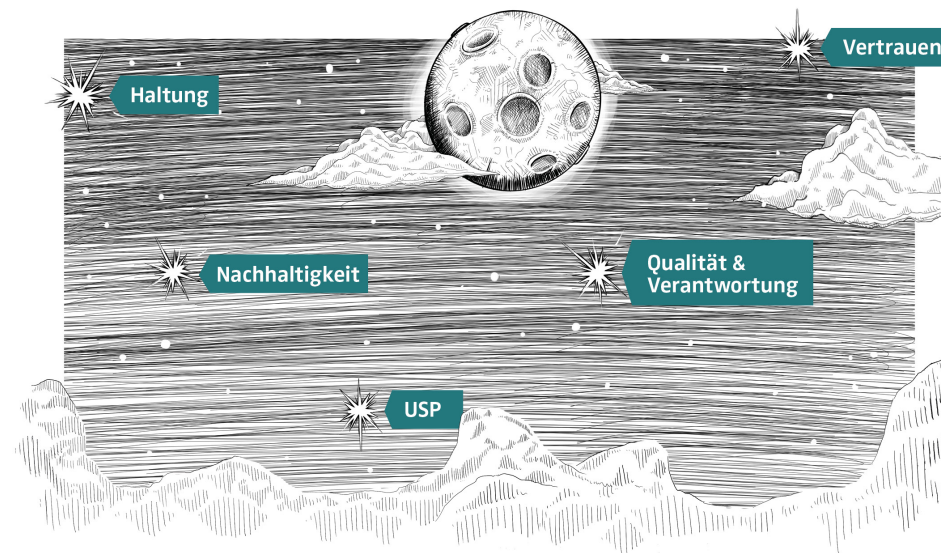
**Vertrauen:** Der Erfolg datengetriebener Geschäftsmodelle wird künftig in nicht unerheblichem Maße davon abhängen, wie weit Nutzerinnen und Nutzer den Diensten, Plattformen und beteiligten Personen Vertrauen entgegenbringen. Vertrauen reduziert Risiken und schafft Stabilität. Ein Unternehmen muss glaubhaft erzählen können, dass seine Aussagen authentisch und glaubwürdig sind.

**Haltung:** Haltung erlangt man, indem man diese einübt. Eine Haltung ist uns nicht von Natur aus gegeben, sie muss aktiv ausgebildet und in konkreten Handlungen eingeübt werden. Haltung lässt sich als ein stabiles Verhältnis zu sich selbst und anderen verstehen. Für Unternehmen heißt dies: Eine Haltung zeigt sich intern, kommunikativ und in Bezug auf das gesellschaftliche Umfeld. Von den Kundinnen und Kunden wird zunehmend erwartet, dass sie für etwas stehen und eine glaubwürdige Haltung einnehmen.

**Nachhaltigkeit:** „Ethics by Design“ heißt auch, sich zu überlegen, wie die eigene Geschäftsidee dem Prinzip der Nachhaltigkeit gerecht wird: beim Produktionsprozess, beim Energiebedarf oder bei der Entsorgung.

**Qualität und Verantwortung:** Speziell für Start-ups im Medienbereich kann „Ethics by Design“ auch ein Feature für Qualität und Verantwortung sein, die sich in einer wertebasierten Haltung der Medienmacher ausdrückt. Wenn es um Medien-Start-ups geht, die auch jüngere Zielgruppen adressieren, kann „Ethics by Design“ eine Maßnahme für einen proaktiven Kinder- und Jugendmedienschutz sein.

WAS IST ETHIK?



Die fünf Sterne von „Ethics by Design“

## Vorteile für Start-ups:

**Umsetzung:** In Start-ups lassen sich neue, innovative organisatorische Prozesse wegen der flachen Hierarchien und der überschaubaren Zahl von Entscheidungsträgerinnen und -trägern besonders leicht umsetzen.

**Von Beginn an:** Für Start-ups besteht die Chance, gleich bei der Entwicklung der Geschäftsidee eine Werthaltung zu implementieren. Traditionelle Unternehmen haben es eher schwer, diese im Nachhinein einzubauen. Sie können damit auch ihre Core-Story, also das, für was sie stehen, entsprechend glaubwürdig erzählen.

**Attraktivität:** Ein Start-up, das eine Werthaltung lebt und zeigt, ist attraktiver für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als eines, das keine Haltung hat. Außerdem identifizieren sich Beschäftigte auch lieber mit einem solchen – wertorientierten – Start-up.

„Zusammen gründen ist wie Heiraten. Gemeinsame Werte sind entscheidend.“



Die Methode im Überblick

## Die SEC-Methode: Wie Ethik ins Start-up kommt



„Ethics by Design sollte Teil des Gründercoachings sein. So früh, wie es geht. In den normalen Gründerprogrammen gibt es immer die gleichen betriebswirtschaftlichen Inhalte, aber keine zur wertebasierten Strategieentwicklung.“

Die Reflexion zu „Ethics by Design“ kann nicht früh genug beginnen, wie wir gesehen haben. Start-ups sind da in einer komfortablen Lage: Da sie relativ am Anfang ihrer Geschäftsmodell-Entwicklung stehen, können sie ethische Überlegungen schon in die DNA ihres Unternehmens einschreiben.

Aber auch Unternehmen, die sich schon vor ein paar Jahren gegründet haben, aber noch am Aufbau sind, können unsere Methode anwenden; Geschäftsmodelle sind ja ständig im Fluss. Und auch wenn es am einfachsten ist, ethische Fragen gleich bei der Gründung miteinzubeziehen, ist es natürlich nie zu spät, sich damit zu beschäftigen. Wie wichtig ethische Fragestellungen für alle Unternehmen, nicht nur für Start-ups sind, haben wir ja bereits gezeigt.

### Eine Methode aus der Praxis

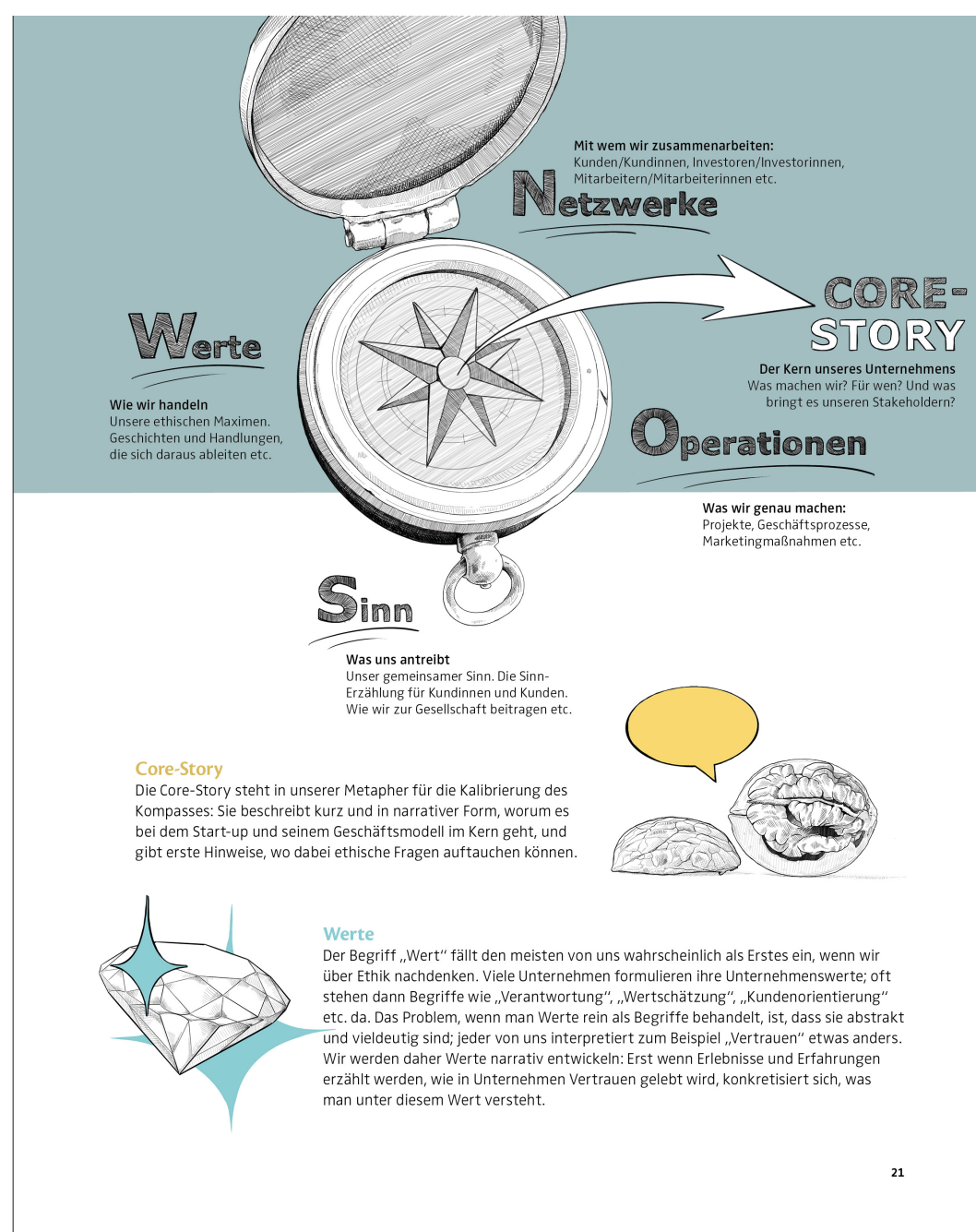
Die SEC-Methode haben wir auf der Basis eines Forschungsprojekts entwickelt, das wir 2019 im Auftrag der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien (BLM) durchgeführt haben. Dabei haben wir in Fokusgruppen und Einzelinterviews intensiv mit Start-up-Gründerinnen und -Gründern sowie Start-up-Teams in Planspielen, Diskussionen und Interviews zusammengearbeitet.<sup>5</sup> In unsere Methode sind also die Erfahrungen ganz unterschiedlicher Gründerinnen, Gründer und Start-up-

Unternehmen eingeflossen. So wollten wir sicherstellen, dass wir keine Methode am grünen Tisch entwickeln, sondern eine, die tatsächlich praxistauglich und anschlussfähig an die gängigen Methoden der Business-Model-Entwicklung ist, wie zum Beispiel die Business-Model-Canvas von Osterwalder und Pigneur (2011).

### Wie funktioniert der „Start-up with Ethics Compass“ (SEC)?

Wir haben für unsere Methode mit Bedacht die Metapher des Kompasses gewählt – denn ein Kompass hilft, in Abhängigkeit des eigenen Zieles den richtigen Weg zu finden, er gibt aber das Ziel nicht vor. Jedes Start-up ist anders und hat individuelle Ziele. Daher stellen sich viele ethische Fragen auch jeweils neu. Der Kompass soll Ihnen also helfen, vor, während und nach der Geschäftsmodell-Entwicklung durch ethische Fragestellungen zu navigieren und das für Sie und Ihr Geschäftsmodell passende Konzept zu finden. Auf der Basis unseres Forschungsprojektes haben wir fünf wesentliche Felder identifiziert, die für ethische Fragestellungen relevant sind: Core-Story, Werte, Sinn, Netzwerke und Operationen. Die vier letzten stellen im „Start-up with Ethics Compass“ die vier Himmelsrichtungen dar. Die Core-Story sichert hingegen die Funktionsfähigkeit des Kompasses.

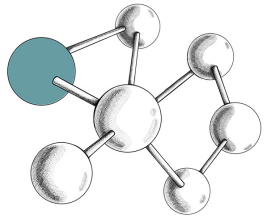
20



21

## Sinn

Jedes Unternehmen braucht ein Sinn-Narrativ, das ausgehend von der Core-Story formuliert, was „uns antreibt“: Warum machen wir, was wir tun? Welchen Sinn empfinden wir als Team darin? Welches Sinnversprechen machen wir für unsere Kundinnen und Kunden oder sogar für die ganze Gesellschaft? Und welche ethischen Fragen und Lösungen ergeben sich daraus? Gerade innovative Start-ups, für die es keine vorgegebenen Muster gibt, müssen sich diesen Fragen intensiv stellen.

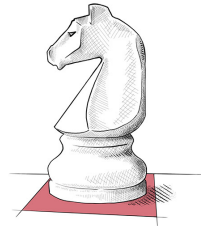


## Netzwerke

Mit wem haben wir es zu tun, für wen arbeiten wir, mit wem wollen wir zusammenarbeiten und mit wem vielleicht auch nicht? Auch hier stellen sich zahlreiche ethische Fragen. In unserem Forschungsprojekt berichteten Gründerinnen und Gründer zum Beispiel, dass sie Anfragen von Rüstungskonzernen hatten und sich entscheiden mussten, ob sie es ethisch verantworten konnten, diese in ihr Kunden-Netzwerk aufzunehmen. Ähnliche Fragen stellten sich auch bezüglich Investorinnen und Investoren.

## Operationen

Die letzte Richtung unseres Kompasses weist in Richtung des Handelns: Was genau bedeuten unsere ethischen Maximen für unser Handeln in ganz unterschiedlichen Feldern? Wie sehen aus dieser Perspektive unsere Prozesse aus? Zum Beispiel im Marketing, aber auch in der Personalentwicklung?



### Wie Sie mit dieser Methode arbeiten können

Wir führen Sie in diesem Workbook Schritt für Schritt durch den SEC-Prozess. Wir haben eine bestimmte Reihenfolge als optimal vorgegeben, aber das bedeutet nicht, dass Sie sich streng daran halten müssen. Wenn Sie gerade vor der Entwicklung Ihres Geschäftsmodells stehen, dann macht es sicher Sinn, Schritt für Schritt vorzugehen. Wenn Sie aber gerade ohnehin dabei sind, Ihre Werte zu formulieren, kann es auch sinnvoll sein, damit zu beginnen.

Verstehen Sie „Start-up with Ethics“ als Workbook im eigentlichen Sinn: Reflektieren Sie das, was Sie am meisten beschäftigt, notieren Sie Ihre Ideen und Erfahrungen, denken Sie weiter, überlegen Sie, welche Auswirkungen die ethischen Überlegungen, zu denen wir Sie anregen möchten, auf Ihre Businessmodell-Entwicklung haben. Kurz: Seien Sie so kreativ, wie Sie es ja ohnehin bei Ihrer Gründung sind!

Insgesamt sollten Sie etwa zwei Tage für den gesamten Prozess einplanen, dann können Sie mit Ihrem Team alle Schritte in Ruhe durchführen. Oder Sie verteilen die einzelnen Schritte über mehrere Tage in zwei Wochen, in denen sie sukzessive durch den SEC-Prozess gehen. Wir wünschen Ihnen viel Spaß dabei!

# Die Kernfrage jedes Geschäftsmodells

Zwei Tage später trifft sich das Team wieder, verstärkt durch einen Neuzugang: Die quirlige Laura wird von Jenny als erfahrene Community-Managerin vorgestellt, die schon für mehrere Plattformen die Beziehungen der User untereinander und mit den Betreibern moderiert hat. Man merkt ihr sofort an, dass Community ihr Ding ist.

„Toll, dass ich dabei sein darf“, strahlt sie. „Eine super Idee ist das!“ Nico hat sich mittlerweile schlaugemacht, wie ein „Ethics by Design“-Prozess für Start-ups ablaufen könnte.

„Wir müssen erst einmal unsere Core-Story formulieren“, doziert er. „Einen Kernsatz, der aussagt, was wir genau machen, was im Zentrum unserer Geschäftsidee steht – und woraus natürlich auch hervorgeht, was wir eben genau nicht machen!“

„Bevor wir damit anfangen, nur kurz: Ich hab schon mal was programmiert“, sagt Larry. „Und zwar können die Eltern damit die Babysitter den ganzen Abend tracken. Sie wissen immer, wo sie mit ihren Kindern gerade sind. Sicherheit, sage ich.“

Jenny seufzt. „Aber Larry, das ist doch gerade die Frage, die wir noch diskutieren müssen. Wollen wir Sicherheit auch auf Kosten der Privatsphäre? Das ist doch die Grundfrage.“

„Genau“, erwidert Nico. „Und damit sind wir schon mitten drin in der Formulierung unserer Core-Story.“

Es folgen zwei Stunden intensiver, manchmal hitziger Diskussionen, mit einem mittelgroßen Verschleiß an Flip-Chart-Blättern. Am Ende einigen sie sich auf folgende Formulierung:

**„Wir stellen eine App zur Verfügung, die Eltern und Nannys in Verbindung bringt, damit Eltern die besten Babysitter und Langzeitbetreuungen für ihre Kinder finden können, und Nannys die Jobs, die zu ihnen passen – und so für alle maximale Sicherheit und Zufriedenheit gewährleistet wird.“**

„Schön klingt das nicht“, meint Pelin. „Fürs Marketing muss ich das noch anders formulieren.“

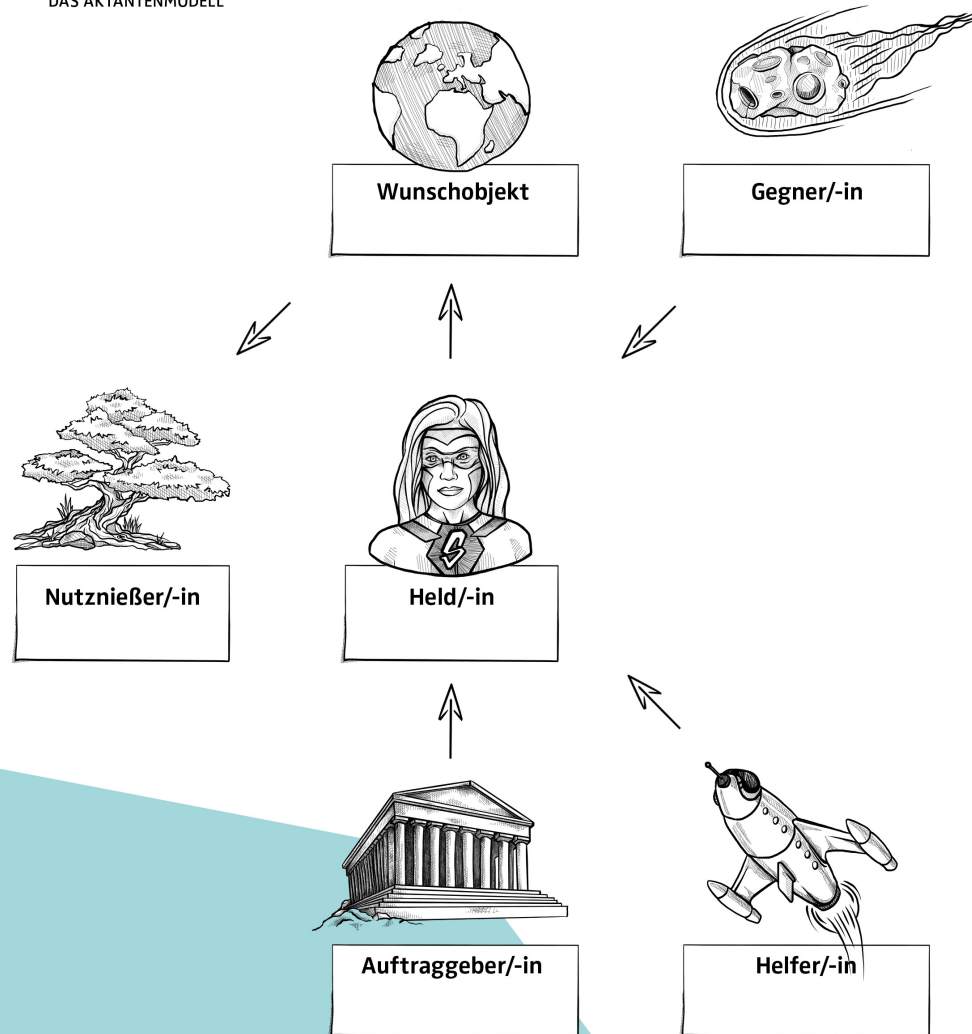
„Ja genau“, antwortet Nico. „Die Core-Story ist erst einmal eine interne Formulierung. Eine Art Selbstvergewisserung!“

Larry muss auch noch einen draufgeben: „Aber Privatsphäre steht jetzt nicht drin!“

„Die steckt in unserer Formulierung drin, „für alle maximale Sicherheit und Zufriedenheit gewährleistet“. Denn keine Nanny kann ja wohl zufrieden sein, wenn sie ganztags getrackt wird. Und die einzelnen Werte, die da drinstecken, sehen wir uns im nächsten Schritt an.“

### Werte – 4. a) Den eigenen Wertekurs finden

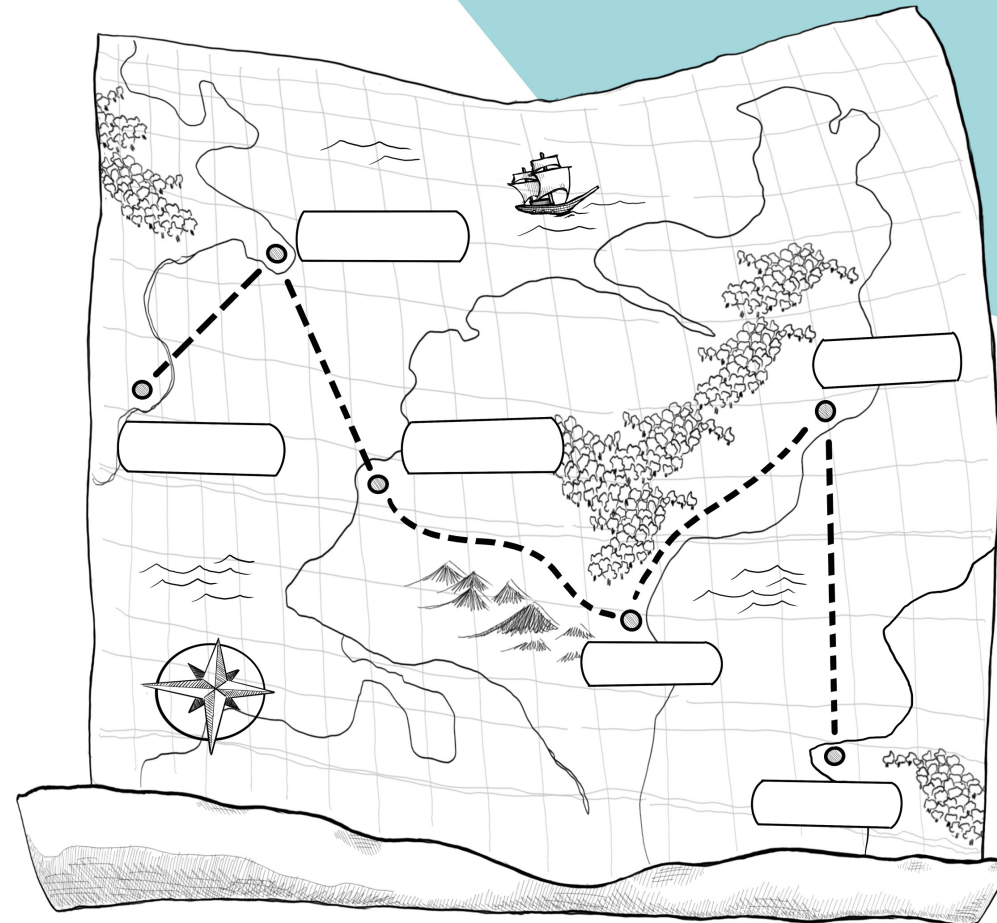
Mit dem Aktantenmodell den Wertekurs finden  
DAS AKTANTENMODELL



Worksheet - 5

### Werte – 4. b) Den eigenen Wertekurs finden

Mit dem Aktantenmodell den Wertekurs finden  
DIE WERTEKARTE



Worksheet - 6

# Vielen Dank!

---

Prof. Dr. Petra Grimm

[grimm@hdm-stuttgart.de](mailto:grimm@hdm-stuttgart.de)

Prof. Dr. Tobias Keber

[keber@hdm-stuttgart.de](mailto:keber@hdm-stuttgart.de)

Prof. Dr. Michael Müller

[muellermi@hdm-stuttgart.de](mailto:muellermi@hdm-stuttgart.de)