Das CDR-Reifegradmodell[1]

Rüstzeug für digitale Verantwortung in turbulenten Zeiten

Alexander Brink, Frank Esselmann und Leonhard Henke

1. Die Herausforderung der Zwillingstransformation

Die Twin Transformation beschreibt den gleichzeitigen Wandel hin zu Digitalisierung und Nachhaltigkeit – ein Konzept, das 2021 durch Accenture geprägt wurde (vgl. Accenture 2021). Unternehmen, die in beiden Bereichen stark aufgestellt sind – sogenannte Twin Transformers – gelten als besonders widerstands- und zukunftsfähig. Dies liegt daran, dass sie digitale Technologien gezielt für nachhaltige Geschäftsmodelle nutzen, Ressourcen strategisch bündeln und Verantwortung auch jenseits finanzieller Ziele übernehmen. Zudem fördern sie Partnerschaften für nachhaltige Wertschöpfung und beziehen Mitarbeitende aktiv in den Transformationsprozess ein (vgl. ebd.). Studien zeigen: Unternehmen mit integrierten Digital- und Nachhaltigkeitsstrategien erzielen deutlich bessere Ergebnisse als solche mit einseitigem Fokus. Eine kombinierte Herangehensweise erweist sich dabei als besonders wirksam. Dennoch bleibt der Diskurs oft oberflächlich: Während ökonomische Chancen betont werden, bergen digitale Innovationen Risiken, etwa durch Rebound-Effekte, die Effizienzgewinne neutralisieren. Die nachhaltige Transformation braucht daher eine normative Orientierung.

---

[1] Dieser Beitrag wird in einer längeren englischsprachigen Version veröffentlicht in: The CDR Maturity Model. Guiding Digital Responsibility in Turbulent Times, in: Christ, A.-S. (Hrsg.) (2025): Digital Responsibility: From Principles to Practice, Berlin: Springer [im Erscheinen]. Das generative KI-Tool (OpenAI) wurde in unterstützender Funktion für stilistische Verfeinerungen, sprachliche Optimierungen und als Inspiration für alternative Formulierungen eingesetzt. In wenigen Fällen wurden erste Entwürfe von Passagen mit dem Tool erstellt und anschließend von den Autoren grundlegend überarbeitet und umformuliert. Alle intellektuellen Inhalte, kritischen Überlegungen und endgültigen Entscheidungen liegen in der alleinigen Verantwortung der Autoren.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

2. *Die Corporate-Digital-Responsibility-Reise*

2.1 CDR als Schlüssel zur menschenzentrierten Digitalisierung

Die digitale Transformation verändert Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend. Neue Technologien wie Automatisierung, Datenanalyse und vernetzte Systeme bieten große Chancen. Gleichzeitig wirft dieser Wandel zentrale Fragen auf: Wie kann Technik im Sinne der Menschen gestaltet werden, nicht bloß zugunsten wirtschaftlicher Interessen? Wie lassen sich Daten verantwortungsvoll einsetzen und digitale Selbstbestimmung sichern? Und wie gelingt eine faire, inklusive und nachhaltige Digitalisierung?

Hier setzt die Corporate Digital Responsibility (CDR) an. Sie beschreibt die Verantwortung von Unternehmen, digitale Technologien sowie Daten sozial, ökologisch und wirtschaftlich verantwortungsvoll zu nutzen. CDR geht dabei über die Erfüllung gesetzlicher Vorschriften hinaus: Sie will aktiv zum Gemeinwohl und zu einer gerechten, resilienten Gesellschaft beitragen. Im Zentrum steht eine menschenzentrierte Digitalisierung, die sich an Werten, Rechten und Bedürfnissen orientiert (vgl. Brink 2025). CDR umfasst zentrale Themen wie Umgang mit Daten, Bildung, Klima- und Ressourcenschutz, Mitarbeitenden-Einbindung und Inklusion (vgl. CDR-Initiative 2021). Diese fünf Handlungsfelder des CDR-Kodex geben Unternehmen Orientierung für eine wertebasierte Gestaltung digitaler Innovationen. Ziel ist es, Vertrauen zu stärken und Werte wie Selbstbestimmung, Gerechtigkeit und Nicht-Diskriminierung zu sichern. So betont Grundsatz 5 „Autonomie", dass Nutzer selbst über ihre Daten entscheiden sollen. Grundsatz 1 fordert, dass digitale Systeme demokratische Grundwerte wie Gleichbehandlung und Freiheit wahren (vgl. ebd.). Wissenschaftlich versteht man CDR als ein „set of shared values and norms guiding an organization's operations with respect to the creation and operation of digital technology and data" (Lobschat et al. 2021: 876). CDR ist eng mit digitaler Ethik verknüpft, die sich mit moralischen Fragen der Technologie-Nutzung befasst (vgl. Brink 2022).

Zugleich zeigt sich die Digitalisierung ambivalent: Sie kann medizinische Diagnosen verbessern und Leben retten, aber auch Diskriminierung fördern – etwa durch voreingenommene KI bei Bewerbungen oder Krediten. Diese Gegensätze verdeutlichen, dass Digitalisierung aktiv und menschenorientiert gestaltet werden muss (vgl. Brink 2025). CDR bietet dazu den ethischen und strategischen Rahmen, um Chancen verantwortungsvoll zu nutzen und Risiken zu minimieren.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

2.2 Die Rolle der CDR-Initiative und die Formen der Zusammenarbeit

Die im Jahr 2018 vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz ins Leben gerufene CDR-Initiative beschreibt Corporate Digital Responsibility (CDR) als:

> [...] freiwillige unternehmerische Aktivitäten, die insbesondere im Sinne der Verbraucherinnen und Verbraucher über das gesetzlich Vorgeschriebene hinausgehen und die digitale Welt aktiv zum Vorteil der Gesellschaft mitgestalten (CDR-Initiative 2021).

Die CDR-Initiative fördert die strategische Verankerung digitaler Verantwortung in Unternehmen. Sie unterstützt bei der werteorientierten Weiterentwicklung von Prozessen und Produkten – methodisch und inhaltlich, etwa durch Workshops, Leitfäden und Dialogformate. International wird sie als eine der fortschrittlicheren Initiativen wahrgenommen.

> The launch of the German CDR-code in June 2021 is a milestone in capturing the threats from digital transformation through voluntary commitments from signatories […] (Merbecks 2023: 1017).

Um Unternehmen und Organisationen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien und mit unterschiedlichen Zielen die Teilnahme zu ermöglichen, bietet die CDR-Initiative drei klar differenzierte Formen der Zusammenarbeit an. Diese Modelle ermöglichen einen flexiblen Zugang zur Initiative – ob als Impulsgeber, Lernpartner oder Umsetzungstreiber.

Mitgliedschaft

Die Mitgliedschaft richtet sich an Unternehmen, die einen langfristigen und strategischen Beitrag zur Weiterentwicklung der digitalen Verantwortung von Unternehmen leisten wollen. Mitglieder sind aktiv in das Netzwerk der CDR-Initiative eingebunden, bringen eigene Erfahrungen ein und profitieren gleichzeitig vom Austausch mit anderen Organisationen, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Sie tragen zu zentralen Themen bei, gestalten die Inhalte der Initiative mit und unterstützen die Verbreitung der CDR-Prinzipien in Wirtschaft und Gesellschaft.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Themenpartnerschaft

Themenpartnerschaften bieten die Möglichkeit einer gezielten Zusammenarbeit zu bestimmten Themen oder Projekten. Diese Form der Zusammenarbeit eignet sich besonders für Organisationen, die ihr Fachwissen oder ihre Interessen in bestimmten Bereichen wie Datenethik, Vielfalt, algorithmische Fairness oder Desinformation einbringen möchten. Themenpartnerschaften beteiligen sich punktuell, z. B. in Arbeitsgruppen, Studien, Pilotprojekten oder Dialogformaten – und leisten so einen wichtigen Beitrag zur thematischen Vertiefung und praktischen Umsetzung des CDR.

Entwicklungspartnerschaft

Die Entwicklungspartnerschaft richtet sich an Organisationen, die Corporate Digital Responsibility systematisch in ihre Strukturen und Prozesse integrieren wollen. Sie erhalten von der CDR-Initiative methodische und inhaltliche Unterstützung – z. B. durch Workshops, Coaching, Reifegradanalysen und Aktionsplanung. Ziel ist es, CDR unternehmensspezifisch zu verankern, die interne Verankerung zu fördern und nachhaltige Entwicklungsziele im digitalen Kontext zu erreichen. Die Entwicklungspartner profitieren von erprobten Instrumenten und dem Zugang zu Erfahrungswerten aus dem CDR-Netzwerk.

2.3 Die Neuausrichtung der CDR-Initiative: Flexibel, fokussiert, wirkungsorientiert

Die Relevanz von Corporate Digital Responsibility wächst – und damit auch die Anforderungen an die Initiative selbst. Wir haben in den letzten Jahren hart und beharrlich daran gearbeitet, dies voranzutreiben, aber wir lernen auch noch und entwickeln uns weiter. Denn CDR kann nicht isoliert betrachtet werden, sondern steht in direktem Zusammenhang mit aktuellen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen – die aktuellsten und dringendsten davon sind:

- Technologischer Wandel: KI, Quantencomputing und Neurotechnologien verändern Wirtschaft und Alltag grundlegend. Digitale und reale Welt verschmelzen zunehmend.
- Sozialer Druck: Digitale Teilhabe ist ungleich verteilt. Während einige vom Fortschritt profitieren, fühlen sich andere ausgeschlossen oder überfordert.
- Geopolitische Abhängigkeiten: Europa bleibt bei digitalen Schlüsseltechnologien oft abhängig von anderen Staaten. Souveränität, Sicherheit und Ethik werden zur strategischen Aufgabe.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

- Wirtschaftliche Transformation: Marktverzerrungen durch Tech-Monopole treffen aufsteigende Nachhaltigkeitsanforderungen. Ökologie und Innovation müssen zusammengedacht werden.

Die rasante digitale und gesellschaftliche Entwicklung stellt auch die CDR-Initiative vor neue Anforderungen. Ihre Bedeutung wächst – insbesondere mit Blick auf ethische Fragen, Verantwortung im digitalen Raum und soziale Auswirkungen. Gleichzeitig kann sie nicht alle Themen gleichzeitig abdecken: Die digitale Transformation ist vielschichtig, schnell und berührt technologische, regulatorische und gesellschaftliche Bereiche. CDR darf dabei nicht nur als Teil der Nachhaltigkeitsdebatte verstanden werden. Zwar bestehen inhaltliche Schnittmengen – etwa bei Teilhabe, Lieferketten oder ökologischer Verantwortung –, doch CDR bringt eigene Themen mit: etwa Datenethik, algorithmische Transparenz oder digitale Autonomie.

Damit CDR wirksam bleibt, braucht es klare Schwerpunkte und Offenheit für neue Entwicklungen. Drei zentrale Erkenntnisse leiten die Weiterentwicklung:

1. Branchenübergreifendes Lernen ist entscheidend. Der Austausch von Erfahrungen schafft Qualität, Praxisbezug und Innovation.
2. Ganzheitliche Perspektiven sind notwendig. Ökologische, soziale und ökonomische Aspekte der Digitalisierung müssen integriert gedacht werden.
3. Fehlende Sichtbarkeit ist ein zentrales Problem. Viele CDR-relevante Aktivitäten existieren bereits, werden aber nicht strategisch eingeordnet oder kommuniziert.

Hier setzt die CDR-Initiative an: Sie unterstützt Unternehmen mit klaren Methoden, Vernetzung und Orientierung – insbesondere durch ein Reifegradmodell, das den Status digitaler Verantwortung sichtbar macht, Entwicklungspfade aufzeigt und CDR mit bestehenden Digital- und Nachhaltigkeitsstrategien verknüpft, z. B. im ESG-Kontext.

3. Die Architektur von CDR

Corporate Digital Responsibility (CDR) basiert auf einer klaren und strukturierten Architektur, die Unternehmen eine Orientierung für eine verantwortungsvolle Digitalisierung bietet und deren „Meisterstück" das Reifegradmodell ist. Es besteht aus insgesamt sieben Elementen, die sich gegenseitig ergänzen und zusammen einen praktischen Rahmen für digitale Verantwortung bilden.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Neben dieser technischen Architektur der sieben Elemente gibt es eine ebenso zentrale, wenn auch oft implizite Dimension: die Governance des CDR. Sie umfasst die Steuerung, Koordination und Weiterentwicklung der Elemente als kohärentes Gesamtsystem – mit anderen Worten: die „Choreographie" des Reifeprozesses. In diesem Sinne bildet die Governance den organisatorischen Rahmen für eine verantwortungsvolle digitale Transformation.

1. Die neun ethischen „CDR-Prinzipien" bilden das normative Fundament. Sie definieren grundlegende Werte wie soziale Grundwerte, Fairness, Transparenz und Nachhaltigkeit und dienen als Leitlinien für digitale Unternehmensstrategien.
2. Der „CDR-Kodex" ist eine freiwillige Selbstverpflichtung für Unternehmen, die über gesetzliche Vorgaben hinausgeht. Er sorgt dafür, dass digitale Verantwortung nicht nur Theorie bleibt, sondern durch unternehmerisches Handeln sichtbar wird.
3. Um die Grundsätze in die Praxis umzusetzen, definiert der Kodex fünf zentrale „CDR-Handlungsfelder": (1) Umgang mit Daten, (2) Bildung, (3) Klima- und Ressourcenschutz, (4) Mitarbeitenden-Einbindung und (5) Inklusion. Jedes dieser Felder adressiert spezifische Herausforderungen der digitalen Transformation.
4. Die Handlungsfelder enthalten konkrete „CDR-Ziele", an denen sich Unternehmen bei ihren Maßnahmen orientieren können. Sie reichen von Datenschutz und algorithmischer Fairness über die Förderung der digitalen Teilhabe bis hin zu nachhaltigen IT-Strukturen.
5. Umgesetzt werden diese Ziele durch konkrete „CDR-Maßnahmen", die Unternehmen ergreifen können, um digitale Verantwortung zu übernehmen. Dazu gehören Schulungen zur digitalen Ethik, Strategien zur nachhaltigen IT-Nutzung und die transparente Gestaltung von Algorithmen.
6. Um ihre digitale Verantwortung zu bewerten und weiterzuentwickeln, können Unternehmen den „CDR-Quick-Check" nutzen, der eine erste Einschätzung ihres Stands ermöglicht.
7. Das „CDR-Reifegradmodell" schließlich hilft Unternehmen, ihre Fortschritte systematisch zu erfassen und weiterzuentwickeln.

Die sieben Elemente sind sinnvoll aufeinander abgestimmt und ergeben ein schlüssiges Gesamtkonzept, das über mehrere Jahre hinweg entwickelt wurde – im engen Dialog zwischen Politik und Wirtschaft. Die einzelnen Elemente werden nun im Detail erläutert.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Element 1: CDR-Prinzipien

Die neun Prinzipien bilden die ethische Grundlage für Entscheidungen und Handlungen. Sie geben die Richtung für eine verantwortungsvolle Digitalisierung vor. Die CDR-Initiative des BMUV hat die folgenden neun Prinzipien in einem Multi-Stakeholder-Prozess definiert (vgl. CDR-Initiative 2021).

1. Gesellschaftliche Grundwerte: Technik muss Demokratie, Freiheit, soziale Marktwirtschaft und Gleichbehandlung unterstützen.
2. Menschenzentrierung: Der Mensch steht im Mittelpunkt der digitalen Innovation.
3. Nutzen schaffen: Technologien müssen einen greifbaren Mehrwert bieten und ethisch vertretbar sein.
4. Schaden vermeiden: Digitale Systeme sollten sicher, kalkulierbar und frei von Risiken für die Verbraucher sein.
5. Autonomie: Verbraucher sollten selbstbestimmt über ihre Daten und digitalen Entscheidungen verfügen.
6. Fairness: Der Zugang zur digitalen Welt muss für alle offen und diskriminierungsfrei sein.
7. Transparenz: Die Unternehmen müssen klare Informationen über die Funktionsweise ihrer Technologien bereitstellen.
8. Verantwortlichkeit: Klar definierte menschliche Entscheidungsträger tragen die Verantwortung für digitale Prozesse.
9. Nachhaltigkeit: Die Digitalisierung soll ressourcenschonend sein und im Einklang mit den UN-Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals) stehen.

Die Mitgliedsunternehmen verpflichten sich zur Einhaltung dieser Grundsätze, die als Leitlinien für den CDR-Kodex dienen.

Element 2: CDR-Kodex

Der CDR-Kodex ist eine freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht und ein klares Bekenntnis zur digitalen Verantwortung darstellt. Unternehmen, die diesen Kodex unterzeichnen, verpflichten sich freiwillig, die digitale Welt zum Wohle der Gesellschaft aktiv zu gestalten (vgl. ebd.). Der CDR-Kodex ist mehr als eine Ansammlung von guten Vorsätzen – er ist ein klarer Handlungsrahmen für eine digitale Zukunft, die auf

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Verantwortung, Nachhaltigkeit und Fairness basiert. Das öffentliche Bekenntnis der unterzeichnenden Unternehmen schafft nicht nur Transparenz, sondern setzt auch ein starkes Signal für eine digitale Welt, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Der CDR-Kodex bietet dafür eine wertvolle Grundlage – ein Versprechen für eine nachhaltige, faire und verantwortungsvolle digitale Zukunft. Die Mitgliedsunternehmen verpflichten sich zur Einhaltung des CDR-Kodex und veröffentlichen einen CDR-Bericht, in dem sie ihre Maßnahmen und Fortschritte im Bereich der digitalen Verantwortung darlegen (vgl. u.a. DKB 2023; ING-DiBa AG 2023; Otto GmbH & Co KG 2023 und Telefónica Deutschland Holding AG 2023). Konkretisiert wird der Kodex durch die CDR-Handlungsfelder.

Element 3: CDR-Handlungsfelder

Handlungsfelder sind thematische Bereiche, in denen spezifische Maßnahmen und Strategien umgesetzt werden, um übergeordnete Ziele zu erreichen. Sie dienen als operative Leitlinien, die Unternehmen oder Organisationen dabei helfen, ihre Grundsätze und Verpflichtungen in die Praxis umzusetzen. Die CDR-Initiative hat fünf Handlungsfelder definiert (vgl. CDR-Initiative 2021):

1. Umgang mit Daten: Datenschutz, ethische Datennutzung und Schutz vor algorithmischer Verzerrung.
2. Bildung: Stärkung der digitalen Kompetenzen, Sensibilisierung für Risiken und Förderung eines verantwortungsvollen Verhaltens.
3. Klima- und Ressourcenschutz: Entwicklung von umweltfreundlichen IT-Lösungen und Reduzierung des Energieverbrauchs digitaler Systeme.
4. Mitarbeitenden-Einbindung: Mitarbeiter auf die digitale Transformation vorbereiten und sie aktiv in Entscheidungsprozesse einbinden.
5. Inklusion: Sicherstellen, dass niemand von der Digitalisierung ausgeschlossen wird und alle von den technologischen Fortschritten profitieren.

Daten sind der Kernbestandteil der digitalen Verantwortung und bilden die Grundlage für alle anderen Bereiche der CDR. Sie sind das Rohmaterial, das den digitalen Wandel vorantreibt, und ihr verantwortungsvoller Umgang entscheidet über die Qualität und die Auswirkungen aller weiteren CDR-Bemühungen. Nur wenn Daten verantwortungsvoll verarbeitet werden, kann die digitale Verantwortung von Unternehmen nachhaltig und sozial wirksam umgesetzt werden. Jedes Handlungsfeld hat spezifische CDR-Ziele, an denen sich die Mitgliedsunternehmen orientieren.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Element 4: CDR-Ziele

In den jeweiligen Handlungsfeldern wurden gemeinsam mit den Mitgliedsunternehmen der CDR-Initiative in einem aufwändigen Abstimmungsprozess konkrete Ziele definiert. Die meisten Ziele wurden für den Umgang mit Daten übernommen, da dies das zentrale Handlungsfeld im Kodex ist (vgl. ebd.).

Ziele im Handlungsfeld 1: Umgang mit Daten

- Aktiv gegen Verzerrungen bei der Datenanalyse vorgehen
- Verantwortungsvolle, faire und transparente Profilerstellung
- Sicherstellung der Souveränität und Autonomie der Verbraucher
- Förderung einer verantwortungsvollen Gestaltung der Technologie im Umgang mit Daten
- Sicherstellung eines verantwortungsvollen Umgangs mit Daten im Unternehmen
- Übernahme von Verantwortung für den Umgang mit Daten über das eigene Unternehmen hinaus
- Systematische Verbesserung der Daten- und Cybersicherheit

Ziele im Handlungsfeld 2: Bildung

- Über Chancen und Risiken informieren und Verbraucher und Beschäftigte zu eigenverantwortlichem Handeln befähigen
- Informieren über ethische Fragen der Digitalisierung

Ziele im Handlungsfeld 3: Klima- und Ressourcenschutz

- Stärkung digitaler Lösungen zum Schutz unserer Umwelt
- Umwelt- und ressourcenschonende Gestaltung und Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien

Ziele im Handlungsfeld 4: Mitarbeitenden-Einbindung

- Mitarbeiter in die Gestaltung und Entscheidungsfindung der digitalen Transformation einbeziehen
- Mitarbeiter auf den Wandel vorbereiten und bei der Transformation unterstützen

Ziele im Handlungsfeld 5: Inklusion

- Zugangsbarrieren zu Produkten und Dienstleistungen abbauen
- Förderung von Lösungen zur Unterstützung der Teilhabe

Die Ziele werden durch Maßnahmen umgesetzt, über die die Mitgliedsunternehmen berichten. Diese Maßnahmen gelten als Best Practice.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Element 5: CDR-Maßnahmen

CDR-Maßnahmen sind konkrete Unternehmensaktivitäten, die der Umsetzung der CDR-Ziele in den definierten Handlungsfeldern dienen. Während die CDR-Ziele den strategischen Rahmen vorgeben, sind die CDR-Maßnahmen die operativen Schritte, mit denen Unternehmen die digitale Verantwortung umsetzen. Im Folgenden wird jeweils ein Ziel pro Handlungsfeld mit einem Unternehmensbeispiel (vgl. u.a. DKB 2023; ING-DiBa AG 2023; Otto GmbH & Co KG 2023; Telefónica Deutschland Holding AG 2023 und Zalando SE 2023) dargestellt (vgl. Abbildung 1).

Die nachfolgenden Beispiele verdeutlichen, wie unterschiedlich die Ansätze der Mitgliedsunternehmen der CDR-Initiative sind, wenn es um die Förderung einer verantwortungsvollen und nachhaltigen Digitalisierung geht. Der CDR-Quick-Check und das CDR-Reifegradmodell sollen sicherstellen, dass sich die Unternehmen weiterentwickeln können. Damit werden ausdrücklich auch Unternehmen angesprochen, die in der CDR-Entwicklung noch nicht so weit fortgeschritten sind, aber bereit sind, sich in diesem Bereich stärker zu engagieren. In diesem Sinne versteht sich die CDR-Initiative des BMUV als Lehr- und Lernplattform.

CDR-Handlungsfeld	CDR-Ziel	CDR-Maßnahme eines Unternehmens
Umgang mit Daten	Daten- und Cybersicherheit konsequent weiterentwickeln	DKB: Einführung einer Informationssicherheitskampagne zu Daten- und Cybersicherheit
Bildung	Über ethische Fragen der Digitalisierung aufklären	ING: Anlaufstelle für Mitarbeitende für ethische Fragen rund um die Datenerhebung und -nutzung
Klima- und Ressourcenschutz	Informations- und Kommunikationstechnologien umwelt- und ressourcenschonend ausgestalten und nutzen	Otto Group: Umweltbewusste Softwareentwicklung durch Sustainable Programming
Mitarbeitenden-Einbindung	Mitarbeitende auf Veränderungen vorbereiten und im Wandel unterstützen	Telefónica: Lernprogramm „Digital Basics Learning Journey“, um Digitalkompetenzen zu vermitteln
Inklusion	Lösungen zur Unterstützung der Teilhabe fördern	Zalando: Anpassung der Online-Plattform zur Verbesserung des Zugangs für Menschen mit Behinderungen

ABBILDUNG 1: BEISPIELHAFTES ZUSAMMENSPIEL VON CDR-HANDLUNGSFELD, CDR-ZIEL UND CDR-MAßNAHME DER MITGLIEDSUNTERNEHMEN (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Element 6: Der CDR-Quick-Check

Der CDR-Quick-Check ist ein Selbstbewertungsinstrument, das Unternehmen dabei hilft, ihren aktuellen Status im Bereich der digitalen Verantwortung von Unternehmen (CDR) zu analysieren. Unternehmen können schnell und strukturiert feststellen, wie gut sie die digitale Verantwortung bereits umsetzen. Der Quick-Check ermöglicht eine erste Einschätzung der aktuellen Situation und identifiziert den Handlungsbedarf in den fünf CDR-Handlungsfeldern. Die Ergebnisse helfen, gezielte Maßnahmen abzuleiten, um die digitale Verantwortung systematisch weiterzuentwickeln. Der CDR-Quick-Check orientiert sich an den Handlungsfeldern und Zielen des CDR-Kodex. Der CDR-Quick-Check ist ein niedrigschwelliger Einstieg, um digitale Verantwortung systematisch zu erfassen und gezielt weiterzuentwickeln. Unternehmen erhalten einen klaren Überblick über Stärken und Entwicklungsfelder. Damit wird der ursprüngliche Gedanke, den CDR-Kodex lediglich als Berichtsinstrument zu sehen, zunehmend zur Grundlage für die aktive Übernahme digitaler Verantwortung. Der CDR-Quick-Check setzt den Kodex in die Praxis um und hilft Unternehmen, sich zu orientieren.

Element 7: Das CDR-Reifegradmodell

Darauf aufbauend ist das Reifegradmodell ein systematischer Bewertungsrahmen, mit dem Unternehmen ihren aktuellen Stand bei der Umsetzung von Corporate Digital Responsibility erfassen und weiterentwickeln können. Basierend auf dem CDR-Quick-Check hilft und motiviert es Unternehmen, digitale Verantwortung strukturiert und schrittweise in der Organisation zu verankern. Unternehmen können analysieren, wie weit sie mit der Umsetzung ihrer CDR-Strategie gekommen sind. Zudem können sie den aktuellen Stand des Transformationsprozesses dokumentieren, die interne Kommunikation erleichtern und die Akzeptanz in der Organisation erhöhen. Das Modell zeigt auch, welche Schritte notwendig sind, um die digitale Verantwortung gezielt auszubauen. Unternehmen können ihre „individuellen Prioritäten setzen", ohne jedes Thema auf den höchsten Reifegrad bringen zu müssen. Governance wird hier nicht als separate Funktion verstanden, sondern als integrativer Steuerungsmechanismus, der die strategische Einbettung und kontinuierliche Verbesserung von CDR-Prozessen ermöglicht. Sie verbindet normative Grundsätze mit der organisatorischen Umsetzung – und übersetzt Werte in die operative Realität. Unser Reifegradmodell basiert auf dem Capability Maturity Model Integration (CMMI) und besteht aus fünf Reifegradstufen. Das CMMI ist ein weltweit anerkanntes Modell, das Organisationen hilft, ihre Prozesse zu verbessern und effizienter zu gestalten (vgl. CMMI 2025) (vgl. Abbildung 2):

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Reifegrad	Beschreibung
Initial	CDR-Themen werden vereinzelt aufgegriffen, aber noch nicht systematisch bearbeitet.
Projektiert	Erste Strukturen entstehen, die Organisation experimentiert mit CDR-Ansätzen. Temporäre Widersprüche mit anderen Unternehmenszielen sind noch akzeptabel.
Definiert	Die CDR-Ziele sind klar formuliert, Aufgaben sind zugeordnet und unternehmensweit kommuniziert.
Gesteuert	Der Fortschritt wird regelmäßig überprüft, es gibt Kennzahlen zur Erfolgsmessung.
Optimiert	Die CDR-Maßnahmen werden kontinuierlich verbessert und haben eine hohe Priorität in der Unternehmensstrategie.

ABBILDUNG 2: DAS REIFEGRADMODELL
(QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

4. Die Philosophie von Reifegradmodellen und ihre Konkretisierung

Der philosophische Hintergrund von Reifegradmodellen findet sich bereits in Aristoteles' Vorstellung von der Entwicklung des menschlichen Potenzials und dem Capability-Ansatz von Amartya Sen und Martha Nussbaum. Aristoteles versteht Reife als einen Prozess, in dem sich ein Wesen seinem inneren Ziel („telos") nähert – durch Übung, Tugend und rationales Handeln erreicht der Mensch ein gelingendes Leben („eudaimonia") (vgl. Aristoteles 1999). Sen und Nussbaum greifen diesen Gedanken auf und entwickeln ihn weiter zu der Frage: Was braucht der Mensch, um ein wirklich freies und selbstbestimmtes Leben führen zu können? Ihr Fokus liegt nicht auf bloßen Ergebnissen, sondern auf den realen Fähigkeiten, d.h. darauf, welche Chancen und Möglichkeiten ein Mensch tatsächlich hat, sein Potenzial zu verwirklichen (vgl. Sen 1999, Nussbaum 2011). Übertragen auf Organisationen und technische Systeme bedeutet dies, dass sich Reife nicht nur in Leistung oder Struktur widerspiegelt, sondern auch in der wachsenden Fähigkeit, sinnvolle Ziele zu verfolgen, Verantwortung zu übernehmen und Menschen zu befähigen. In diesem Sinne sind Reifegradmodelle mehr als nur Instrumente zur Effizienzsteigerung – sie orientieren sich an der Qualität der Entwicklung im Sinne von Potenzialentfaltung und ethischer Verantwortung.

Diese Vorstellung lässt sich direkt auf Organisationen und technische Systeme übertragen: Auch sie können reifen, wenn sie lernen, reflektieren und Verantwortung übernehmen. Technische Systeme, etwa im Zuge der Digitalisierung, entwickeln sich nicht bloß funktional weiter,

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sondern durchlaufen Phasen, in denen sich ihre Reife daran bemisst, wie gut sie menschliche Bedürfnisse unterstützen (vgl. Brink 2025). Unser Reifegradmodell ist vor diesem Hintergrund zu verstehen: Es zielt nicht nur auf technologische Exzellenz oder Prozessqualität, sondern bewertet, inwieweit digitale Innovation im Einklang mit menschlicher Entwicklung, gesellschaftlichen Werten und ökologischer Verantwortung gestaltet wird. Es verbindet also technische Systemlogik mit ethischer Orientierung.

Reifegradmodelle haben ihre Ursprünge im Qualitäts- und Prozessmanagement. Das „Quality Management Maturity Grid" von Crosby (1979) gilt als eines der ersten Modelle zur stufenweisen Bewertung organisationaler Entwicklung. Das später entwickelte Capability Maturity Model (CMM) und seine Weiterentwicklung CMMI (vgl. CMMI 2025) fanden breite Anwendung, insbesondere im IT-Bereich. Reifegradmodelle strukturieren komplexe Veränderungsprozesse in nachvollziehbare Stufen und übernehmen dabei drei zentrale Funktionen: Sie erfassen systematisch den Ist-Zustand (deskriptiv), geben konkrete Handlungsempfehlungen (präskriptiv) und ermöglichen organisationsübergreifende Vergleichbarkeit (kompensatorisch) (vgl. Pöppelbuß/Röglinger 2011). Ein Beispiel ist der Industrie 4.0 Maturity Index, der die digitale Transformation industrieller Prozesse systematisiert (vgl. acatech 2020).

Ein zentraler Vorteil von Reifegradmodellen ist ihre Anpassungsfähigkeit. Sie lassen sich auf verschiedene Branchen, Unternehmensgrößen und strategische Zielsetzungen zuschneiden. Gerade im vielfältigen Feld der Corporate Digital Responsibility – mit Handlungsfeldern wie Datenschutz, Klimaschutz oder Inklusion – bieten sie einen strukturierenden Rahmen, der sich gut in bestehende Managementsysteme integrieren lässt. Erfolgreiche Reifegradmodelle verknüpfen unterschiedliche Themenfelder systematisch und fördern so ganzheitliches Lernen. Sie ermöglichen kontinuierliche Selbstreflexion und nachhaltige Weiterentwicklung entlang definierter Kriterien. Im Rahmen von Netzwerkinitiativen wie der CDR-Initiative dienen sie zusätzlich als gemeinsame Referenz und Kommunikationsbasis. Insbesondere in Entwicklungspartnerschaften bieten sie eine gemeinsame Sprache zur praxisnahen Weiterentwicklung von CDR-Maßnahmen – auch im Hinblick auf konkrete Herausforderungen und Lösungsstrategien (vgl. Lasrado 2018; Bititci et al. 2015; Dijkman et al. 2016).

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

5. Ein CDR-Reifegradmodell und seine Anwendungen

Das in der CDR-Initiative entwickelte Reifegradmodell hat sich in verschiedenen Anwendungskontexten als stabil und tragfähig erwiesen. In seinem Zentrum stehen die Prinzipien, Handlungsfelder und Ziele der CDR-Initiative, die trotz ihrer Flexibilität eine konsistente Orientierung bieten. Die konzeptionelle Stärke des Modells liegt darin, dass CDR nicht als isoliertes Thema, sondern als integrativer Bestandteil des unternehmerischen Handelns verstanden wird. CDR ist keine separate Funktion, sondern bildet die Grundlage für verantwortliches, nachhaltiges Organisationshandeln in seiner Gesamtheit. Ein zentrales Entwicklungsprinzip war: Keine Entwicklung ohne Nutzenperspektive. Für jede Reifegradstufe wurde daher ein konkreter Mehrwert formuliert, der sich in der Praxis direkt realisieren lässt, z. B. durch erhöhte Prozesssicherheit, bessere Entscheidungsfähigkeit, regulatorischen Schutz oder verbesserte Wirkung auf Stakeholder. Diese Nutzenorientierung hat sich als besonders geeignet für Organisationen erwiesen, die CDR nicht aus Compliance-Gründen, sondern aus strategischer Überzeugung betreiben. Ausgehend von den bisherigen Erfahrungen mit Entwicklungspartnern lassen sich drei typische Phasen unterscheiden:

Orientierung schaffen durch den CDR-Quick-Check

Der CDR-Quick-Check ist der niedrigschwellige Einstieg. In ca. 10-20 Minuten erhalten die Organisationen eine erste Einschätzung ihrer digitalen Verantwortungspraxis entlang zentraler Handlungsfelder. Das Tool ist bewusst schlank gehalten und liefert eine erste Einschätzung von Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenzialen. Es eignet sich besonders zur internen Selbstreflexion und Sensibilisierung sowie zur Vorbereitung eines Workshops, z. B. zur strategischen Positionierung oder Priorisierung von Maßnahmen.

Etablierung einer unbürokratischen Lean Governance

Wird das CDR weiterverfolgt, empfiehlt sich eine schlanke Governance-Struktur. Vier pragmatische Schritte haben sich in mehreren Entwicklungspartnerschaften bewährt:

1. Verankerung: Explizite Einbeziehung der digitalen Verantwortung in die Vision und Strategie, z. B. durch digitale Leitlinien.
2. Fokussierung: Festlegung von Prioritäten für die wichtigsten Handlungsfelder.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

3. Bestandsaufnahme: Detaillierte Analyse des Status quo und Entwicklung eines Perspektivplans.
4. Unterstützung des Wandels: Planung von Kommunikations- und Beteiligungsformaten zur Unterstützung des Kulturwandels.

Diese Schritte können mit überschaubarem Aufwand realisiert werden. Die Etablierung einer schlanken Governance-Struktur ist ein wichtiger Entwicklungsschritt in diesem Prozess: Sie schafft organisatorisches Commitment und die notwendige Abstimmung zwischen den Elementen der CDR-Architektur. Governance bedeutet hier nicht Bürokratie, sondern sinnvolle Verankerung, Reflexion und Zuweisung von Verantwortung.

Integration: Vom Projekt zur Praxis

Nach der anfänglichen Umsetzung und den ersten Maßnahmen etabliert sich das CDR zunehmend als Teil regulärer Strukturen. Organisationen wie die Deutsche Telekom zeigen, wie das Thema nach einer Projektphase in bestehende Prozesse, Rollen und Routinen integriert werden kann. Dabei geht es nicht nur um Regeln und Vorschriften, sondern auch um Kulturarbeit: CDR wird Teil der gemeinsamen Ausrichtung, z. B. in der Produktentwicklung, der Personalentwicklung oder dem Stakeholder-Dialog.

6. Fazit und Ausblick

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des CDR-Reifegradmodells liegt in seiner konsequenten Orientierung an der Unternehmenspraxis. Die CDR-Initiative hat in den letzten Jahren ein breites Portfolio an Fallbeispielen – von kleinen und mittleren Unternehmen bis hin zu Großkonzernen – aufgebaut, das nicht nur Orientierung bietet, sondern auch den Austausch zwischen Organisationen ermöglicht. Diese praktischen Referenzen fördern das Peer-Learning, regen zum Nachdenken an und schaffen Räume für einen konstruktiven Dialog über Unternehmensverantwortung im digitalen Zeitalter.

Das CDR-Reifegradmodell verbindet Anspruch mit Alltagstauglichkeit: Es macht digitale Verantwortung greifbar, ohne Organisationen zu überfordern. Die drei Entwicklungsstufen bieten einen niederschwelligen, aber strukturierten Einstieg in die Umsetzung von CDR. Sie fördern

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

systematisches Lernen, schaffen einen gemeinsamen Bezugsrahmen und stärken die organisationsübergreifende Vernetzung – besonders relevant in Zeiten des doppelten Wandels, in denen ökologische und digitale Anforderungen immer stärker miteinander verwoben sind. Gleichzeitig ist es wichtig, selbstkritisch zu reflektieren: Reifegradmodelle sind keine Patentlösungen. Sie können helfen, Orientierung zu geben und Fortschritte sichtbar zu machen, aber sie laufen Gefahr, komplexe Entwicklungen zu vereinfachen oder in Checklisten zu erstarren. Der eigentliche Mehrwert liegt nicht im Modell selbst, sondern in seiner lebendigen Anwendung – im Dialog, in der Anpassung an den jeweiligen Kontext und im ständigen Hinterfragen der eigenen Positionen.

Die nächsten Jahre werden zeigen, ob und wie sich das CDR-Reifegradmodell als dauerhaftes Managementinstrument etabliert. Eines ist klar: Die Anforderungen an die unternehmerische Verantwortung in der digitalen Transformation steigen weiter – aber auch die Instrumente entwickeln sich weiter. Das Modell der CDR-Initiative bietet einen praxisnahen, anpassungsfähigen Rahmen, der offen ist für Weiterentwicklungen und neue Anwendungsszenarien. In Zukunft wird es entscheidend sein, die Governance der CDR-Initiative sowie ihre inhaltliche Architektur weiterzuentwickeln. Nur wenn Steuerungsprozesse, Lernzyklen und normative Vorgaben gleichermaßen berücksichtigt werden, kann Corporate Digital Responsibility ihre volle Wirkung entfalten.

Literaturverzeichnis

acatech (2020): Industrie 4.0 Maturity Index – Die digitale Transformation von Unternehmen gestalten, München: Herbert Utz Verlag.

Accenture (2021): The European Double Up. A Twin Strategy That Will Strengthen Competitiveness, URL: https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-3/pdf/pdf-144/accenture-the-european-double-up.pdf (aufgerufen am: 29/06/2025).

Aristotle (1999): Nicomachean Ethics. Übers. v. Terence Irwin, Indianapolis: Hackett Publishing.

Bititci, U. S. / Bourne, M. / Cross, J. A. / Nudurupati, S. S. / Sang, K. (2015): Towards a Theoretical Foundation for Performance Measurement and Management, in: International Journal of Management Reviews, Jg. 17 / Nr. 4, 534–536, DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12086.

Brink, A. (2022): Digitale Ethik, in: Aßländer, M. S. (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftsethik, 2. Aufl, Stuttgart: Metzler, 615–624.

– (2025): Menschenzentrierte Digitalisierung, Baden-Baden: Nomos.

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

CDR-Initiative (2021): Code of Corporate Digital Responsibility. Voluntary compliance including reporting, URL: https://cdr-initiative.de/uploads/files/2024-01_Code_CDRInitiative_EN.pdf (aufgerufen am: 29/06/2025).

– (2025a): Corporate Digital Responsibility Berichte, URL: https://cdr-initiative.de/cdr-berichte (accessed: 29/06/2025).

– (2025b): Corporate Digital Responsibility Initiative, URL: https://cdr-initiative.de/initiative (accessed: 29/06/2025).

Christ, A.-S. (Hrsg.) (2025): Digital Responsibility: From Principles to Practice, Berlin: Springer [im Erscheinen].

CMMI – Capability Maturity Model Integration (2025): Capability Maturity Model Integration Institut, URL: https://cmmiinstitute.com/ (aufgerufen am: 29/06/2025).

Crosby, P. B. (1979): Quality is Free: The Art of Making Quality Certain, New York: McGraw-Hill.

Dijkman, R. / Lammers, S. V. / de Jong, A. (2016): Properties that Influence Business Process Management Maturity and its Effect on Organizational Performance, in: Information Systems Frontiers, Jg. 18 / Nr. 4, 717–734, DOI: https://doi.org/10.1007/s10796-015-9554-5.

DKB AG (2023): CDR-Kodex Maßnahmenbericht (DKB AG), URL: https://cdr-initiative.de/uploads/files/Berichte/DKB-Report-2023.pdf (aufgerufen am: 29/06/2025).

ING-DiBa AG (2023): CDR-Kodex Maßnahmenbericht (ING-DiBa AG), URL: https://cdr-initiative.de/uploads/files/Berichte/ING-Report-2023.pdf (aufgerufen am: 29/06/2025).

Lasrado, L. A. (2018): Set Theoretic Approach to Maturity Models. Dissertation, Copenhagen Business School, PhD Series Nr. 15.2018.

Lobschat, L. / Mueller, B. / Eggers, F. / Brandimarte, L. / Diefenbach, S. / Kroschke, M. / Wirtz, J. (2021): Corporate Digital Responsibility, in: Journal of Business Research, Jg. 122, 875–888, DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006.

Merbecks, U. (2023): Corporate Digital Responsibility (CDR) in Germany: Background and First Empirical Evidence from DAX 30 Companies in 2020, in: Journal of Business Economics, Jg. 94 / Nr. 7–8, 1025–1049, DOI: https://doi.org/10.1007/s11573-023-01148-6.

Nussbaum, M. C. (2011): Creating Capabilities: The Human Development Approach, Cambridge: Harvard University Press.

Otto GmbH & Co KG (2023): CDR-Kodex Maßnahmenbericht (Otto [GmbH & Co KG]), URL: https://cdr-initiative.de/uploads/files/Berichte/Otto-Group-Report-2023.pdf (aufgerufen am: 29/06/2025).

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Pöppelbuß, J. / Röglinger, M. (2011): What Makes a Useful Maturity Model? A Framework for General Design Principles for Maturity Models and its Demonstration in Business Process Management, in: Tuunainen, V. (.): Proceedings of the 19th European Conference on Information Systems (ECIS 2011), Helsinki, 9.–11. Juni 2011.

Sen, A. (1999): Development as Freedom, New York: Alfred A. Knopf.

Telefónica Deutschland Holding AG (2023): CDR-Kodex Maßnahmenbericht (Telefónica Deutschland Holding AG), URL: https://cdr-initiative.de/uploads/files/Berichte/Telefonica-Report-2023.pdf (aufgerufen am: 29/06/2025).

Zalando SE (2023): CDR-Kodex Maßnahmenbericht (Zalando SE), URL: https://cdr-initiative.de/uploads/files/Berichte/Zalando-Report-2022.pdf (aufgerufen am: 29/06/2025).

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748965039-67 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY