TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Vienna University of Technology

Einheit 8
Übergreifende Organisations-fragen

VU Grundlagen der Organisation
2022 Sommersemester
Laura VOGEL

Übergreifende Organisationsfragen
Agenda

- Interorganisationale Beziehungen
- Ethisches Handeln in Organisationen
  - Handlungsmodus
  - Logik sozialer Verantwortung in Wettbewerbswirtschaft
  - Spezifische Formen verständigungsorientierter Prozesse
- Fallstudie Apple

Beginnen mit Interorganisationen Beziehungen: Warum? Früher gab es in der Organisationstheorie oder der BWL einen starken Fokus auf die einzelne Organisation.

Aufgrund Entwicklungen in der Praxis kam es zu einer Umorientierung in der Forschung. Daher heute stärkeres Interesse für Allianzen, Partnerschaften und Netzwerke.

12. Interorganisationale Beziehungen

Make, Buy or Ally

Drei grundlegende Möglichkeiten der Leistungserstellung:

1. **„Make"-Option:** Das Unternehmen beginnt das Produkt oder die Dienstleistung selbst herzustellen.
2. **„Buy"-Option:** gewisse Aktivitäten und Prozesse werden nicht selbst erledigt, sondern von außen dazukauft (z.B. Outsourcing, Fremdbezug).
3. **„Ally"-Option:** Zum Zweck der Leistungserstellung wird mit anderen Unternehmen in einer Wertschöpfungspartnerschaft kooperiert (=Unternehmens Kooperation)

Bezüglich interorganisationaler Beziehungen, also Beziehungen zwischen Organisationen, gibt es hinsichtlich der Leistungserstellung drei Möglichkeiten:

1. Make: Beispielsweise um die Qualität der Autoteile zu verbessern, begann Ford, diese selbst zu produzieren. Das Unternehmen übernahm die Kontrolle über einige seiner Zulieferer und verschmolz sie mit der Ford-Organisation. Darüber hinaus startete Ford einen eigenen Zulieferergeschäftsbereich. In kurzer Zeit wurde Ford ein stark vertikal integriertes Unternehmen, das heißt es produzierte die Mehrheit seines Inputs selbst.
2. Buy: von einem anderen Hersteller produzieren zu lassen (d.h. fertige Lösung einzukaufen. Neben Produkten kann dies auch mit Dienstleistungen geschehen: Organisationen können Personalprozesse an Personalberater*innen auslagern)
3. Ally: d.h. mit anderen Unternehmen zusammen produzieren→ Kooperieren!

Hier sehen Sie einige Beispiele für Kooperationen. Was sind die Anlässe und Ziele für eine Kooperation?

12. Interorganisationale Beziehungen

Anlässe und Ziele (Oliver 1990)

- **Notwendigkeit**
  Gesetzliche Regelungen und Regulationen
- **Machtzuwachs**
  Ausbau von Macht
- **Reziprozität**
  Vorteilhafter Ressourcentausch
- **Effizienz**
  Interne Effizienzvorteile
- **Stabilität**
  Beherrschung der Unsicherheit
- **Legitimität**
  Erweiterung der Legitimationsbasis

Wie kommt es zu Beziehungen zwischen Organisationen?

Oliver (1990) unterscheidet zunächst sechs verschiedene Anlässe und Ziele, die zur Bildung von interorganisationalen Beziehungen führen:

- gesetzliche Regelungen und Regulierungen machen Kooperation notwendig
- Um Macht und Einfluss auf andere Organisationen zu gewinnen, ihr Handeln im eigenen Sinne zu prägen→ Verbesserung der Marktposition
- Anlass für Kooperation ist der vorteilhafte Ressourcentausch und die gegenseitige Unterstützung zur Zielerreichung→ Gegenseitige Unterstützung, um Ziele zu erreichen die auf anderem Weg nicht erreichbar wären
- Kooperation soll interne Effizienzvorteile bringen, z.B. gemeinsames Nutzen von Produktionsanlagen um Stückkosten zu senken
- Kooperation soll Unsicherheit besser beherrschbar machen. Quelle der Unsicherheit (z.B. den Zugang zu Ressourcen) durch Kooperation zu beruhigen. (z.B. Regelkodex)
- Kooperation gegen drohenden Legitimationsverlust oder Wunsch nach Erweiterung der Legitimationsbasis→ Legitimation wird als knappe Ressource angesehen, die gemeinsam leichter erworben werden kann

Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, *15*(2), 241-265.

12. Interorganisationale Beziehungen

Kooperationstypen (Astley & Fombrun, 1983)

Art der Interdependenz / Art der Beziehungen	Kommensalistisch (artgleich)	Symbiotisch (artverschieden)
Direkt	Konföderation (z.B. Kollusion)	Konjugat (z.B. Co-Branding)
Indirekt	Agglomerat (z.B. Genossenschaft)	Organisch (z.B. Netzwerk)

Zur Systematisierung von Organisationstypen: Astlev & Frombrun

Die Koorperationstypen nach Astlev & Frombrun (1983) basieren auf zwei Dimensionen:

1. Art der Beziehung: Ob die Organisationen in einer direkte oder indirekte Beziehung zueinander stehen→ hängt von Anzahl der operierenden Organisationen ab

2. Art der Interdependenz: Ob die Organisationen gleichartig oder artverschiedene sind

Daraus ergeben sich die vier Kooperationstypen:

- Konförderation: wenn wenige aber gleichartige Organisationen, die in einem direkten Interaktionsverhältnis stehen, miteinander kooperieren, um gemeinsam eine Änderung der Industriestruktur zu erreichen. Zumeist informal organisiert. z.B. Kollusion (informelle Preisführerschaft): beziehen sich darauf, dass Informationen geteilt werden und diese für einen illegalen Zweck im Wettbewerb eingesetzt werden. → Preisabsprachen
- Agglomerat: wenn viele gleichartige Organisationen mit wenigen direkten Beziehungen zueinander um knappe Ressourcen zu konkurrieren. Zur Bildung kollektiver Strategien kommen nur formalere Kooperationsformen wie Genossenschaft, Interessenverbände: die sammeln von ihren Mitarbeiter*innen Ressourcen, meistens in Form von Geld, die sie nutzen, um im Sinne des Verbandes Interessen durchzusetzen.
- Konjugat: wenn wenige und verschiedenartige Organisationen mit *komplementären Ressourcen* miteinander kooperieren. z.B. Co-branding: gemeinsames Marketing für verschiedene Märkte
- Organisch: Große Anzahl verschiedener Organisationen mit komplementären Ressourcen, die auf vielen Wegen miteinander verknüpft sind. z.B. Netzwerk: Locker verknüpfte Handlungskollektiv, die sich gemeinsam von der Umwelt abgrenzen (dazu mehr auf der folgenden Folie)

12. Interorganisationale Beziehungen

Unternehmensnetzwerk

Ein Unternehmungsnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von **Wettbewerbsvorteilen** zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher **kooperative** denn kompetitive und **relativ stabile Beziehungen** zwischen **rechtlich selbständigen**, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.

- **gemeinsame** Ziele, Wissen, Aufgaben, Entscheidung, Erfolg und Verantwortlichkeit
- **Unterscheidung nach**
  - **dem Ort:** Global, national, regional (z.B. Silicon Valley)
  - **der Kooperationsrichtung:** Vertikal (z.B. Zulieferbeziehung) oder lateral (z.B. Keiretsu)

12. Interorganisationale Beziehungen

Beispiel laterales Netzwerk: Keiretsu

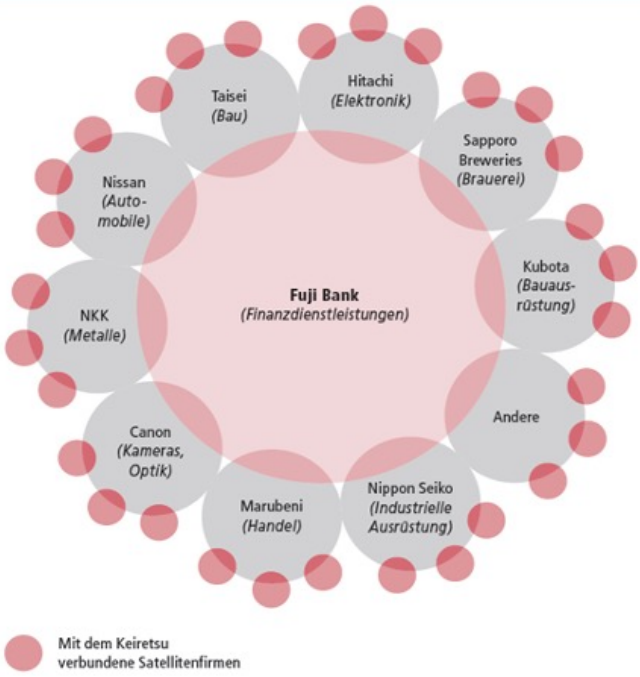


Abbildung 3.7: Fuyo Keiretsu

(Jones, 2008)

Die Keiretsu ist ein japanisches Unternehmensnetzwerk.

- Der Zusammenhalt der Keiretsu Gruppe basiert vor allem auf persönlichen Beziehungen und gegenseitiger Kapitalbeteiligungen.
- Das Keiretsu ist durch eine weitgehende Entscheidungsautonomie der Mitglieder und das Fehlen einer einheitlichen Leitung charakterisiert.
- Eine zentrale Stellung nehmen die Keiretsu Bank und das Generalhandelshaus ein.
- Die Keiretsu Bank deckt den Finanzbedarf der Mitglieder i.d.R. auch unter schwierigen Bedingungen und leitet in Krisensituationen oft Umstrukturierungsmaßnahmen in den betroffenen Unternehmen ein.
- Das Generalhandelshaus versorgt die Mitglieder vor allem mit Marktinformationen und kann eine „Gate-keeper“ - Rolle gegenüber externen Industrieunternehmen übernehmen.

12. Interorganisationale Beziehungen
Virtuelles Unternehmen

Setzt sich aus mehreren, eher kleinen und überschaubaren Einheiten zusammen und zeichnet sich durch einen mehr oder weniger umfangreichen Einsatz gemeinsamer Informations- und Kommunikationstechnik aus.

- Netzwerk rechtlich selbstständiger Unternehmen
- Konzentration der Mitglieder auf Kernkompetenzen
- Erscheint für Kund*innen wie ein einziges Unternehmen
- Dynamische Konfiguration
- Unterstützung durch IT (Unabhängigkeit vom physischen Standort)

REUTERS

Ein Spezialfall interorganisationaler Kollektive wird in den letzten Jahren immer häufiger unter dem Stichwort *virtuelle Organisation* diskutiert.

- Schließen sich rechtlich unabhängige Einheiten für eine Mission zu einem Virtuellen Unternehmen (VU) zusammen, so spielt ein sogenannter Broker vielfach eine Schlüsselrolle für den Erfolg. Der Broker mag dazu beitragen, dass das VU sich den Kund*innen gegenüber als ein „einheitliches Unternehmen“ darstellt. Der Einsatz des Brokers bewirkt, dass die Kooperation schnell und mit einem eher begrenzten „bürokratischen Apparat“ flexibel gestaltet wird.
- Jede*r Partner*in bringt spezifische Kernkompetenzen ein, um das gemeinsame Produkt oder die Dienstleistung zu erstellen.
- Die Partnerunternehmen in einem virtuellen Unternehmen stimmen ihre Funktionen und Aufträge ab, aber verzichten auf die Zusammenlegung zu einem Gemeinschaftsunternehmen.
- Sie weisen komplex-reziproke und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, aber wirtschaftlich teilweise abhängigen Unternehmen auf.
- Die Zusammenstellung der jeweiligen Kooperationspartner erfolgt auf der Basis eines Projekts und eines Kundenauftrags. Neue Partner*innen können leicht aufgenommen werden, geänderte Kundenwünsche können beachtet werden, indem Prozesse im Netz umstrukturiert werden, wenn entsprechende Leistung erbracht ist, trennen sich die Partner*innen oft wieder→ hohe Flexibilität
- Sie sind oft geographisch sehr weit voneinander entfernt. IT ermöglicht eine rasche und effiziente Verknüpfung der Kompetenzen.

Beispiel für eine virtuelle Organisation: Reuters

Übergreifende Organisationsfragen
Agenda

- Interorganisationale Beziehungen
- Ethisches Handeln in Organisationen
  - Handlungsmodus
  - Logik sozialer Verantwortung in Wettbewerbswirtschaft
  - Spezifische Formen verständigungsorientierter Prozesse
- Fallstudie Appel

- Immer wenn von Unternehmensethik gesprochen wird, hört man die These, dass Ethik im harten Wettbewerb des Wirtschaftslebens keinen Platz habe. Aber Organisationen handeln nicht in einem sozialen Vakuum, sondern sind Teil einer Gesellschaft und eingebunden in ein Geflecht aus Normen, Wertvorstellungen und Erwartungen. In der heutigen, durch Wissen und Mitarbeiter*innenpotenziale geprägten westlichen Gesellschaft hängt der Erfolg zunehmend von der Kreativität und dem Know-how der Mitarbeiter*innen ab. Es ist davon auszugehen, dass diese Wissensarbeiter*innen ihr Potenzial nur dann optimal einbringen und entfalten können und wollen, wenn sie mit Fairness und Respekt behandelt werden und sie ihre persönlichen Werte auch in der Organisation wieder finden.

Was ist unethisches Handeln in Organisationen?

Unterscheidung**:** zwischen Binnenverhältnis (Diskriminierung, Überwachung von Mitarbeiter*innen) vs. Außenverhältnis (Korruption, Umweltverschmutzung).

13. Ethisches Handeln in Organisationen

Unternehmensethik

Die Geltendmachung moralischer Normen im unternehmerischen Handeln.

- **bewertet** eine Organisationskultur
- Sozial verantwortliche Unternehmensführung

Corporate Social Responsibility (CSR)

→ Dabei handelt es sich um eine Leitidee, die unternehmensspezifisch zu konkretisieren ist

→ umfasst nicht nur die Erbringung von positiven gesellschaftlichen Beiträgen sondern ebenso die Reduzierung von negativen Effekten

→ ist freiwillig und langfristig

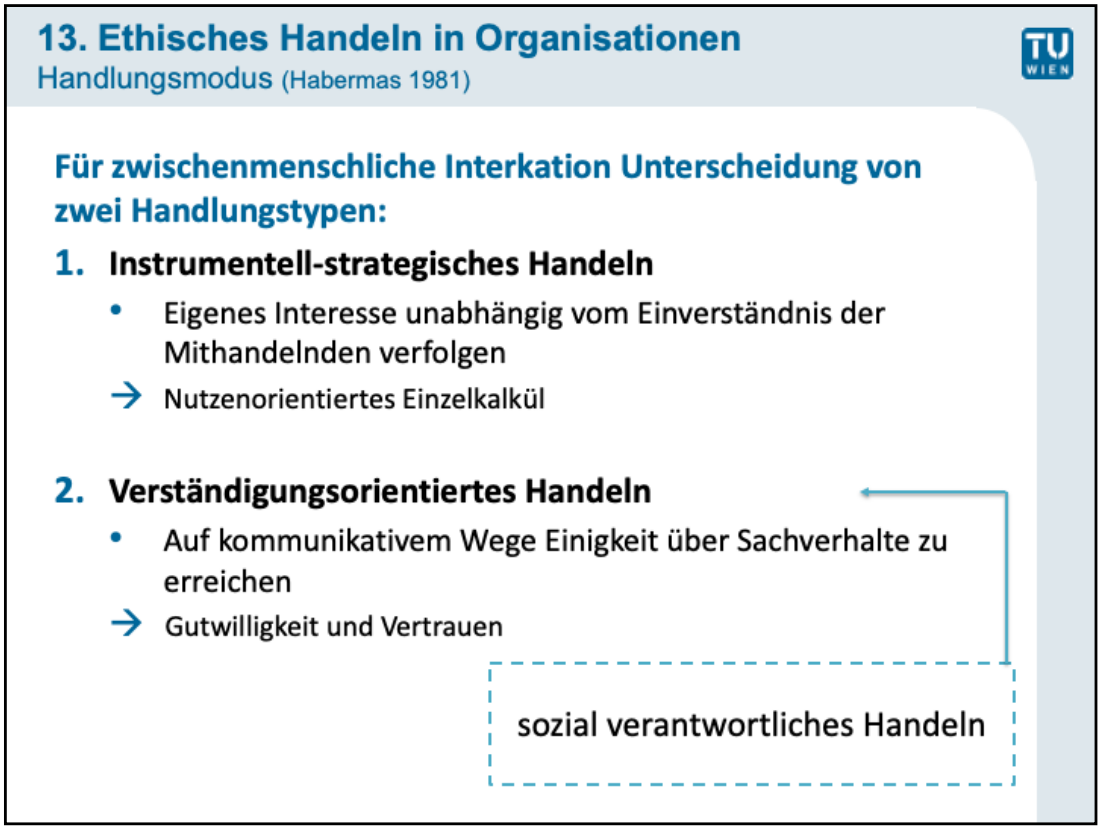
→ hat Stakeholder-Orientierung: Einbeziehung der Ziele/Interessen von Kund*innen, NGOs, Lieferant*innen, Mitarbeiter*innen

Ethik als Wissenschaft von der Moral.

Unternehmensethik ist die Geltendmachung moralischer Normen im unternehmerischen Handeln, die über rein rechtliche Verpflichtungen (Compliance) hinausgeht. In der Tat besteht die Herausforderung für Organisationen darin, moralisches Handeln nicht nur an Einzelpersonen zu delegieren, sondern ihre eigenen Prozesse und Verfahrensregeln so zu gestalten, dass bestimmte Werte überhaupt erst wirksam werden können. Unternehmensethik bewertet die Organisationskultur: **Ethische Grundhaltungen** sind intrapersonelle, moralische Prinzipien, Werte und Einstellungen, die Menschen nutzen, um bestimmte Situationen zu analysieren oder zu interpretieren, um dann zu entscheiden, ob etwas richtig oder falsch ist, oder auch was ein angemessener Weg ist, sich zu verhalten.

Ein Schlüsselbegriff der Unternehmensethik ist „Corporate Social Responsibility“. Dies ist ein Thema, welches in den letzten Jahren sozusagen zum ‚must have‘ für Unternehmen geworden ist. Besonders größere Unternehmen, die unter öffentlicher Beobachtung stehen, können sich dem Thema nicht verwehren: Die Öffentlichkeit und damit die Kunden*innen oder allgemein die Stakeholder verlangen ein gewisses Engagement des Unternehmens. Ein Druck von außen, sei es durch die Kunden*innen oder der Wettbewerbsdruck durch die Wettbewerber, ist also ein wichtiger Grund für viele Unternehmen, CSR einzuführen. Hinter CSR steht in Unternehmen auch häufig der Gedanke der ökonomischen Vorteile, die sich ein Unternehmen von einem Engagement verspricht, indem es sich z.B. von den Wettbewerbern differenziert, damit Neukunden*innen gewinnt und Kunden*innen langfristig an das eigene Unternehmen bindet. Es handelt sich um eine Leitidee, die unternehmensspezifisch zu konkretisieren ist. Als grundlegende Orientierungspunkte fungieren hierbei insbesondere das Leitbild der Nachhaltigkeit sowie die „Sustanainable Development Goals“. Weitgehend anerkannt ist, dass CSR nicht nur die Erbringung von positiven gesellschaftlichen Beiträgen, sondern ebenso die Reduzierung von negativen Effekten umfasst.

Triple-Bottom-Line ist ein Ansatz für Unternehmen, um in der Unternehmenspolitik Prinzipien der Nachhaltigkeit langfristig zu etablieren und aufrechtzuerhalten. Der Ansatz wird in der Literatur auch Drei-Säulen-Modell genannt und besteht aus den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Obwohl die primäre Aufgabe darin besteht, Gewinne zu erzielen, können Unternehmen gleichzeitig einen Beitrag zur Erreichung sozialer und ökologischer Ziele leisten, indem sie die soziale Verantwortung in ihre grundsätzliche Unternehmensstrategie, Managementinstrumente und Unternehmensaktivitäten einbeziehen.



Die Frage nach sozial verantwortlicher Unternehmensführung kann nicht ohne die Bezugnahme auf die Logik ökonomischen Handelns diskutiert werden. Ausgangspunkt für weitere Überlegungen muss eine Handlungstheorie sein, die eine genauere Bestimmung dessen erlaubt, was sozial verantwortliches Handeln sein soll und wie es sich vom „normalen Wirtschaftshandeln" (vgl. Schreyögg 2016: 246) unterscheidet. Dazu ziehen wir den Ansatz von Jürgen Habermas, Philosoph und Soziologe, der für seine Diskursethik bzw. die *Theorie des kommunikativen Handelns* (1981) bekannt ist, heran.

Demnach stehen zwei Handlungsmodi für zwischenmenschliche Interaktion und damit auch für die gesellschaftliche Handlungskoordination:

1. Instrumentell-strategisches Handeln: Handelnde versuchen, ihre Interessen unabhängig vom Einverständnis der Mithandelnden zu verfolgen z.B. durch Zwang oder Belohnung (Eigennutzen zu maximieren (Interaktionspartner*in wird instrumentalisiert). Hier steht das Kalkül des*r Einzelnen im Zentrum.
2. Verständigungsorientiertes Handeln: Handelnde versuchen, den Gesprächspartner*innen ohne Tricks und Hintergedanken zu begegnen, sodass diese sich aus freien Stücken entscheiden können. Ziel dabei ist es, auf kommunikativen Weg Einigkeit zu erreichen, was Vertrauen voraussetzt.

→ Im Ergebnis lässt sich erkennen, dass die Forderung nach einem sozial verantwortlichen Handeln in und von Organisationen nicht auf eigennützigen, sondern nach dem verständigungsorientierten Handlungstypus verlangt.

Wie passt diese Einsicht in unsere Wirtschaftsordnung?

Zwei grundsätzliche Fragen stellen sich bei der Konzeption einer Wirtschaftsordnung:

Allokationsproblem: Wie sollen die Ressourcen, die Produktionsfaktoren einer Volkswirtschaft eingesetzt werden, damit eine maximale gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt entsteht?

Kontrollproblem: Wie lässt sich sicherstellen, dass die Interessen und Intentionen, der Betroffenen in einem angemessenen Umfang berücksichtigt werden?

13. Ethisches Handeln in Organisationen
Wirtschaftsordnung als vorgeordneter Rahmen

Neoklassischer Ansatz: Markt (Preissystem) als Lösung für Allokations- und Kontrollproblem der Wirtschaft

- Basis ist instrumentell-strategisches Handeln
- Verständigungsorientiertes Handeln wird ausgeblendet

→ Aus ethischer Sicht problematische Folgen

Kritik am neoklassischen Ansatz:

- Wirtschaftsordnung ist nicht naturgegeben, sondern durch soziales Handeln (durch Menschen) entstanden
- Dies wird beim neoklassischen Ansatz wenig berücksichtigt, ebenso wie *soziale Einbettung* der Wirtschaft in gesellschaftlich-kulturelle Zusammenhänge (auch die Wirtschaft basiert auf bzw. kann nur dank Gesetzen und Normen funktionieren)

Im neoklassischen Modell (der Mainstream-Ökonomie, wie sie heute hauptsächlich gelehrt wird) wird der Markt mit seinem Preissystem als Lösung für diese Probleme angesehen. Die Idee dabei ist, dass Akteur*innen sich bei ihren Transaktionen an ihrem jeweiligen persönlichen Nutzen orientieren und so am Markt, wie durch eine „unsichtbare Hand" (vgl. Adam Smith (1776): *Der Wohlstand der Nationen*), das Beste für alle herauskommt. Das heißt als Basis gilt hier das instrumentell-strategische Handeln. Normatives Handeln oder verständigungsorientiertes Handeln, wie es bei Habermas heißt, werden bei dieser Denkweise von Wirtschaft komplett ausgeblendet.

(Das war nicht immer so! Es gab oder gibt Ansätze, auch historisch gesehen, bei denen Wirtschaft und Ethik bzw. das Soziale zusammengedacht wurde, bekannt ist Karl Polanyi, der eine historische oder wirtschaftssoziologische Perspektive auf die s.g. soziale Einbettung von Marktprozessen oder soziale Entbettung hatte

Dass die Allokation über den Markt nicht immer sonderlich gut funktioniert und zu ethisch fragwürdigen Auswüchsen führt, (wenn es keine oder unzureichende Gesetze/Normen gibt, die für eine soziale Einbettung** von Marktprozessen sorgen), sehen Sie auf der nächsten Seite.

*siehe einführend: Gabriele Michalitsch (2012): Politische Begriffe, Horizonte und Wissenspolitik, in: Kreisky/Löffler/Spitaler (Hg.): Theoriearbeit in der Politikwissenschaft, Wien.

** siehe für eine historische, wirtschaftssoziologische Perspektive auf soziale Einbettung bzw. Entbettung von Wirtschaft: Karl Polanyi (1944): *The Great Transformation*

Die reale Wirtschaftspraxis weicht vom idealen Bild der ‚unsichtbaren Hand des Marktes' oft deutlich ab → Es kommt zu **Marktversagen**.

Beispiel davon sind: Verdeckte Beihilfe zum Steuerbetrug durch Banken, Korruption in Form von Schmiergeldzahlungen, Lohn Druckerei, Diskriminierung von Frauen, Kinderarbeit, Umweltverschmutzung. Insgesamt könne wir aber 3 Problembereiche herausgegriffen:

1. Negative externe Effekte: wenn Konsum und Produktion eines Wirtschaftssubjekts Konsum oder Produktion eines anderen Wirtschaftssubjekts beeinflussen, ohne dass der Verursacher diese Auswirkungen in seiner Entscheidung berücksichtigt. Weil oft keine direkte Beziehung zwischen Firma und Betroffenen besteht, bezahlt erstere volkswirtschaftliche Kosten nicht z.B. Umweltverschmutzung
2. Machtstellung der Großunternehmen: Strategisch instrumentelle Handeln wird dort problematisch wenn die Voraussetzung für eine machtfreie Vertragsabschluss nicht gegeben ist z.B. Lobbyismus (nächste Folie)
3. Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt: wenn die Kapitaleigner nicht mehr die Entscheidungsträger sind, sondern Manager*innen die Verfügungsgewalt über Produktionsmittel ausübet (vgl. Prinzipal Agent Theorie). *Gründe* für die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt: a) *Professionalisierung des Managements:* Aufgabe der Unternehmensführung ist in hoch entwickelten und arbeitsteiligen Industriegesellschaften zum „Beruf" geworden; Kapitaleigentum reicht nicht als Qualifikationsnachweis für die Führung großer Unternehmen.
   b) *Inaktivität und Inkompetenz der Kleinaktionäre:* Nicht fähig (Ausbildung) oder nicht motiviert (geringe Kapitalbeteiligung), ihre Eigentümerinteressen wahrzunehmen; weder direkt in der Hauptversammlung noch indirekt durch Vertreter*innen im Aufsichtsrat. Z.B. Selbstbedienungsmentalität (übernächste Folie!)

12. Ethisches Handeln in Organisationen

Beispiel Externe Effekte: VW Abgas-Skandal

Volkswagen AG verwendete eine illegale Abschalt-einrichtung in der Motorsteuerung ihrer Diesel-Fahrzeuge, um die US-amerikanischen Abgasnormen zu umgehen.

(https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/auto-verkehr/so-kam-der-vw-abgasskandal-ans-licht-13818832.html)

13. Ethisches Handeln in Organisationen

Beispiel Machtstellung: Strasser

Am 12. März 2011 wird in Österreich publik, dass **Ernst Strasser**, zu diesem Zeitpunkt Leiter der ÖVP-Delegation im europäischen Parlament, im Jahr 2010 gegenüber Journalisten der „Sunday Times", die sich als **Lobbyisten** ausgaben, zugesagt haben soll, **Gesetzänderungsvorschläge** im EU-Parlament für diese einzubringen. Als **Gegenleistung** wurden in den heimlich mitgefilmten Gesprächen **ein jährliches Honorar von 100.000 € und Aufsichtsratsjobs** vereinbart. Im Video erklärte der EU-Parlamentarier unter anderem „of course I'm a lobbyist", und dass er bereits für 5 Kunden um 100.000 € pro Jahr aktiv sei. Der Politiker dementiert die Vorwürfe – er habe nur mitgespielt, um die Machenschaften der beiden Lobbyisten aufdecken und zur Anzeige bringen zu können. In den folgenden Wochen nehmen die Korruptionsstaatsanwaltschaft und wenig später OLAF Ermittlungen auf, Strasser tritt zurück. Der Fall führt in weiterer Folge aufgrund der öffentlichen Empörung in Österreich zum „Transparenzpaket" 2012, welches auch das erste Lobbyinggesetz und das seit 1.1.2013 in Kraft befindliche Lobbying-Register enthält.

2013 wird Strasser wegen **Bestechlichkeit** zu vier Jahren Haft verurteilt – das Urteil wird aber vom Obersten Gerichtshof wegen eines Formalfehlers aufgehoben und an die erste Instanz zurückverwiesen. In der Neuauflage des Prozesses kam es 2014 zu einem erneuten Schuldspruch, aber einer Reduktion der Strafe auf dreieinhalb Jahre. Am 13.10.2014 bestätigte der Oberste Gerichtshof das Urteil, reduzierte jedoch das Strafmaß ein weiteres Mal auf nun drei Jahre.

(Transparency International, Austrian Chapter)

Beispiel für Machtstellung von Großunternehmen und Lobbyismus

13. Ethisches Handeln in Organisationen

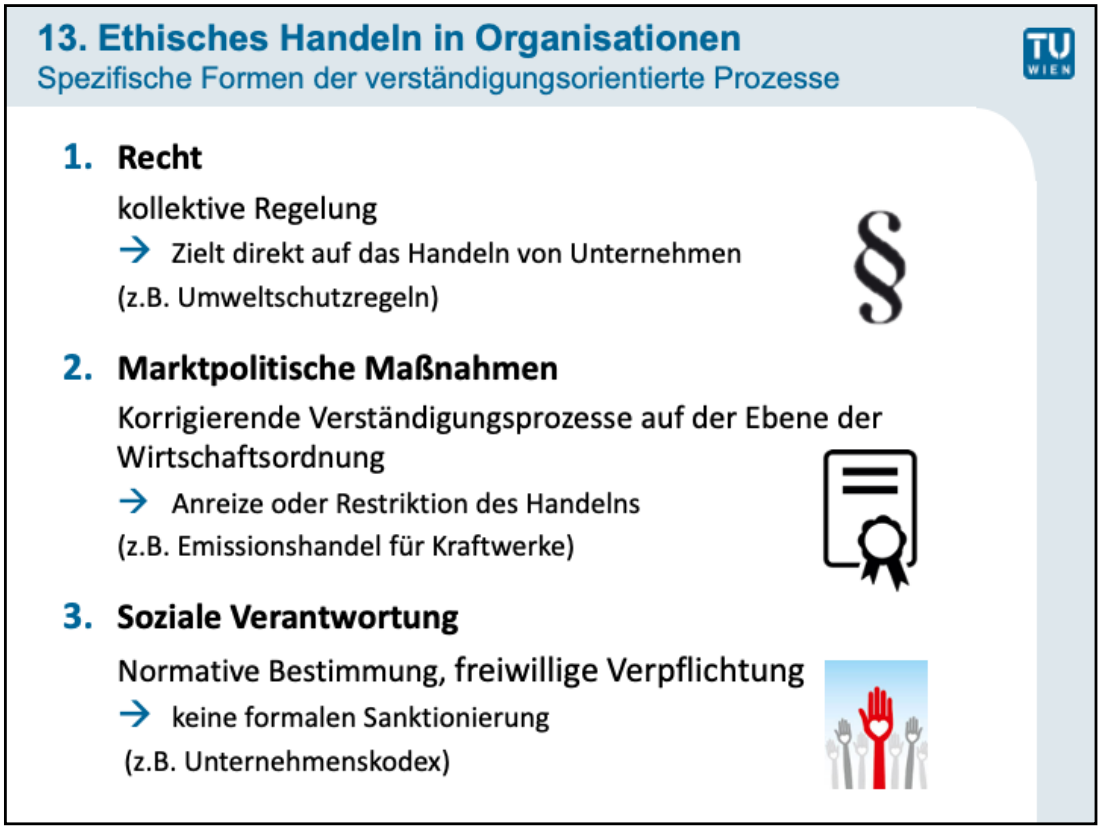
Beispiel Trennung Eigentum und Verfügungsgewalt: Shkreli

„Pharma Bro“ Martin Shkreli

- US-amerikanischer Hedgefondsmanager mit Schwerpunkt auf Medikamentengeschäfte
- 2011 gründete er mit Hilfe von Investoren **Retrophin** und kaufte mit diesem Unternehmen ältere, seltener verwendete Medikamente, um sie als teurere Spezialpräparate zu vertreiben. Der Aufsichtsrat entließ Shkreli 2014 als Vorsitzenden und wirft ihm in einer Klage vor, seine Pflichten gegenüber dem Unternehmen verletzt zu haben.
- Anschließend gründete Shkreli *Turing Pharmaceuticals* mit Mitarbeiter_innen, die er von Retrophin mitgenommen hatte und mobilisierte 90 Millionen USD Wagniskapital, mit dem er für 55 Millionen USD die Produktion von **Daraprim** übernahm
- Medikament Daraprim von 13,50 USD auf 750 USD pro Tablette angehoben
- 2017 Urteil: Investoren belogen und ihre Gelder zweckentfremdet habe, 7 Jahre Gefängnis

https://www.nytimes.com/2015/09/23/business/big-price-increase-for-an-old-drug-will-be-rolled-back-turing-chief-says.html?_r=0

Beispiel für Trennung Eigentum und Verfügungsgewalt



Diese eben angeführten Beispiele zeigen, dass das Preissystem der Marktwirtschaft keineswegs eine hinreichende Gewähr für eine effiziente Koordination wirtschaftlicher Handlungen und einen ausgewogenen Interessenausgleich bieten kann. Stattdessen bräuchte es mehr verständigungsorientiertes Handeln. Um Grundlagen hierfür zu schaffen, können Prozesse auf verschiedenen Ebenen angestoßen werden:

1. Recht: Politische und rechtliche Prozesse können dafür sorgen, dass bestimmte Gesetze formuliert und institutionalisiert werden, die darüber Regelungen treffen, was Menschen und Organisationen tun dürfen und was nicht. Gesetzliche Regelungen legen natürlich auch fest, welche Sanktionen und Bestrafungen folgen, wenn bestimmte Vorschriften überschritten wurden z.B. Umweltschutzregeln.
2. Marktpolitische Maßnahmen: Diese Vorschläge beziehen sich auf die Ebene der rahmengebenden Wirtschaftsordnung. Ziel ist es, Maßnahmen zu entwickeln, die in Form von Anreizen oder Restriktionen Handeln hervorruft, das die ethisch Verwerfliches zu vermeiden hilft. Zum Beispiel wurde in der EU vor ein paar Jahren der Emissionshandel für Kraftwerke eingeführt. Damit möchte die EU die Ziele, die sie sich zum Klimaschutz gesetzt hat, erreichen. Für jede von einem Kraftwerk ausgestoßene Tonne CO2 muss ein Zertifikat gekauft werden. Ein Zertifikat kostet zurzeit ca. 7 Euro. Das bedeutet, dass ein Unternehmen für eine Anlage mit sehr wenig Schadstoffen weniger sog. Emissionszertifikate kaufen muss als Unternehmen mit Anlagen, die viel CO2 ausstoßen. So werden die Unternehmen belohnt, die schon viel für den Klimaschutz getan haben, weil sie weniger Zertifikate kaufen müssen. Die anderen Unternehmen werden dadurch animiert, in klimafreundliche Technologien und Verfahren zu investieren, damit sie in Zukunft auch weniger Emissionszertifikate kaufen müssen. Auch wenn 7 Euro pro Zertifikat nicht viel klingen, so summieren sich die Kosten für Emissionszertifikate im Laufe des Jahres für viele Unternehmen auf mehrere hundert Millionen Euro.
3. Soziale Verantwortung: Dies sind freiwillige Verpflichtungen, um soziale Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. So soll betriebliches Handeln auch nach sozialen und ökologischen Gesichtspunkten betrachtet werden. Biete ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gute Arbeitsbedingungen und sichere mir so auch Fach- und Nachwuchskräfte? Gehe ich mit natürlichen Ressourcen schonend um und spare so Kosten? Engagiere ich mich in meiner (Betriebs-)Nachbarschaft und gestalte somit mein Umfeld aktiv mit? Der Aufsichtsrat und das Topmanagement sind in der Lage, ethische Regeln einer Organisation zu schaffen und diese auch zu kontrollieren. Dabei geht eine langfristige Wirkung insbesondere von der Bildung einer ethisch orientierten Organisationskultur aus, welche die Interessen aller Stakeholder umfasst.

Fallstudie Apple

1. **Ist Apple für angebliche Menschenrechtsverletzungen (in Zulieferbetrieben) verantwortlich?** Betrachten Sie Player auf verschiedenen Ebenen: Auf Länderebene (zwischen USA und China), zwischen Organisationen (zwischen Apple und Pegatron), auf der Ebene der Organisation (Forderungen von Shareholdern, sich in CSR zu engagieren), bei den Key Manager*innen (ihr Motiv)
2. **Make or buy? Wäre ein Aufkaufen eines Zulieferbetriebes eine Option? Vor- und Nachteile?**
3. **Bonus Frage: Wenn Sie Williams (oder der CEO von Apple) wären, was würden Sie anders machen?**

Infos zur Endklausur

- Präsenz-Prüfung am **24.06.2022 um 16:00 bis 18:00 Uhr**
- Ort:
  - Freihaus Hörsaal 1 (für alle, deren Nachname mit A oder B beginnt)
  - Audimax (für alle anderen)

- Lernstoff: gesamtes Stoffgebiet
- Modus: Multiple-Choice-Fragen sowie offene Fragen zu einer Fallstudie die vorab zum Lesen gegeben wird (Notizen auf der Fallstudie nicht erlaubt)
- Fallstudie 48h zuvor auf TUWEL erhältlich

- Ersatztermin bei Krankheit: 08.07.2022, 10:00-12:00 (Anmeldung via TISS)
- Achtung: für die Teilnahme am Ersatztermin ist ein ärztliches Attest binnen 3 Tage nach dem Haupttermin abzugeben!

6

Beurteilung

Leistung	Erreichbare Punkte
Übungen & Mitarbeit	16
Organisationsanalyse (Gruppenleistung)	24
Zwischenprüfung (Einzelarbeit)	20
Endklausur (Einzelarbeit)	40
Summe	**100**

Für das Bestehen der LVA müssen alle Teilleistungen positiv sein, d.h. bei allen Teilleistungen mind. 50% der Punkte erreicht werden!

Note	Punkteintervall
Sehr Gut	$89 \leq x$
Gut	$76 \leq x < 89$
Befriedigend	$63 \leq x < 76$
Genügend	$50 \leq x < 63$
Nicht Genügend	$50 > x$

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!