

Insgesamt: 5 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

Modulabschlussklausur „Management und Governance“ (SS 2012)

Themensteller: Prof. Dr. Gerhard Schewe

Datum der Klausur: 26.05.2012

Zugelassene Hilfsmittel:

- nicht programmierbare Taschenrechner und allgemeine Wirtschaftsgesetze -
- Für Erasmus-Studenten ist ein Wörterbuch zugelassen. Der Status ist auf der Klausur zu vermerken. -

Die Klausur besteht aus 5 zu bearbeitenden Aufgaben:

1. Führungstheorien (23 Punkte)
2. PMI (22 Punkte)
3. Job-Enlargement, Job-Enrichment und teilautonome Arbeitsgruppen (15 Punkte)
4. Gestaltungsabsichten einer Verfassung (10 Punkte)
5. Rolle des Aufsichtsrats (50 Punkte)

Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 120 Punkte. Die Anzahl der Punkte einer Aufgabe stellt einen Richtwert für die Bearbeitungszeit dar.

Audi kauft Motorradbauer Ducati – Piëchs Marken-Dutzend komplett

München (Reuters) – VW-Patriarch Ferdinand Piëch lässt die Konzerntochter Audi den italienischen Motorradbauer Ducati kaufen und macht so das Marken-Dutzend in seinem Fahrzeugimperium komplett. VW-Vorstandsvorsitzender Martin Winterkorn, der im aktuellen Geschäftsjahr mit 17 Millionen Euro vergütet wurde und damit zu den Top-Verdiener im DAX gehört, war dem Vernehmen nach auch für die Übernahme.

Die Aufsichtsräte von Audi und VW genehmigten am Mittwoch die rund 860 Millionen Euro schwere Übernahme, mit der Audi seine Konkurrenz zum größeren Oberklasse-Hersteller BMW, der ebenfalls Motorräder fertigt, auf ein neues Feld ausweiten kann. Branchenexperten zweifeln am industriellen und ökonomischen Sinn der Akquisition, weil sich keine Kostenersparnisse, etwa beim Bau von Fahrzeugen, ergäben. Dementsprechend ist nicht mit Stellenabbau im Gesamtkonzern zu rechnen. Als Kaufgrund wird vor allem Piëchs Leidenschaft für starke Marken gesehen. Der Patriarch vertritt die Meinung der mächtigen Gründungsfamilie in seiner Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender im Konzern. Dort verspricht man sich dagegen Einblicke in den Bau leichter, aber leistungsstarker Motoren.

Bisher war der Hersteller von feuerroten Sportmotorrädern aus Bologna mehrheitlich im Besitz des italienischen Finanzinvestors Investindustrial. Im Kaufpreis sind einem Insider zufolge Schulden von unter 200 Millionen Euro enthalten. Die Übernahme kann Audi ohne große Mühe stemmen – die Ingolstädter saßen zuletzt auf 15,7 liquiden Milliarden Euro. Die Kartellbehörden müssen der Übernahme noch zustimmen.

Zwar wirft der Verkauf von Motorrädern deutlich niedrigere Gewinne ab als das Pkw-Geschäft, doch im VW-Konzern schießt man vor allem auf die satte Rendite von rund 18 Prozent, die sowohl die Margen von Audi als auch der BMW-Motorradsparte weit übertrifft. Ducati-Maschinen, von denen im vergangenen Jahr rund 42.000 weltweit abgesetzt wurden, zählen zu den teuersten Motorrädern. Der italienische Hersteller fuhr zuletzt einen Umsatz von rund 480 Millionen Euro und einen Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (Ebitda) von 87 Millionen ein.

Zum Vergleich: Die BMW-Motorradsparte erzielte bei einem Umsatz von 1,4 Milliarden Euro einen Betriebsgewinn von 45 Millionen, die Marge lag bei rund drei Prozent. Die Münchner verkauften 2011 mehr als 104.000 Motorräder der Marke BMW und knapp 9.300 Maschinen des Herstellers Husqvarna. Die schwedisch-italienische Marke hatte BMW extra gekauft, um jüngere Kunden anzulocken, doch der Absatz schrumpft. Das Motorradgeschäft ist vielerorts rückläufig, besonders seit der Finanzkrise.

Bei Audi setzt man dagegen darauf, dass die Nachfrage künftig vor allem in Asien wächst. In den USA könnte der Konzern zudem vom guten Image von Ducati profitieren. Dort zuckelt Audi den Konkurrenten BMW und Mercedes hinterher. Auf der technischen Seite imponiert im VW-Konzern vor allem, dass Ducati aus einem Liter Hubraum 200 PS herausbekommt. Beim Leichtbau, den sich auch die Audi-Sportwagenschmiede Lamborghini auf die Fahnen geschrieben hat, erhofft man sich ebenfalls Einblicke.

PIËCHS UND AUDIS ALTE LIEBE ZUM MOTORRAD ROSTET NICHT

Garniert mit Motorrädern hat Piëchs Fahrzeug-Imperium künftig fast alle Arten motorisierter Gefährte zu bieten: spritsparende Kleinwagen, Kompakt- und Elektroautos, Luxuslimousinen, Sportflitzer, Busse, Kleintransporter und Schwerlastler. Mit dem Kauf von Ducati hat der VW-Aufsichtsratschef auch das von ihm gewünschte Dutzend an Marken zusammen, über das er wiederholt orakelt hat. Zu Europas größtem Autobauer gehören einschließlich der Hälfte des Porsche-Sportwagengeschäfts bereits acht Pkw-Marken, die VW-Transporter-Marke und die beiden Lkw-Bauer Scania und MAN.

Piëch, der selbst eine Ducati besitzt, kann mit dem Kauf außerdem eine Scharte ausweiten: Er selbst hatte es als Fehler bezeichnet, den Motorradbauer 1985 nicht gekauft zu haben, als er nur "Peanuts" gekostet habe. 2005 hatte sich Audi bemüht, Ducati vom damaligen Eigentümer Texas Pacific Group zu übernehmen. Zum Zuge kam aber Investindustrial. Der Finanzinvestor bot die 1926 gegründete Traditionsfirma im Februar wieder zum Verkauf. Bei Audi besann man sich – außer auf Piëchs Wünsche – auf die eigene Historie: Das Vorläuferunternehmen DKW war schon in den späten 1920er Jahren, als Ducati noch ein Hersteller von Radio-Bauteilen war, der größte Motorradbauer der Welt. Auch die 1969 mit dem Audi-Vorläufer Auto Union verschmolzene NSU rühmt sich einer starken Zweirad-Tradition. In Ingolstadt heißt es heute: "Die Liebe zum Motorrad ist nie ganz erkaltet."

Quelle: *in Anlehnung an*

<http://de.reuters.com/article/companiesNews/idDEBEE83HoAl20120418>, 18.04.2012

Aufgabe 1:

- a) Im vorliegenden Fall wird kurz die Vergütung des Top-Managements angesprochen. Die Frage der Entlohnung ist von March und Simon im Rahmen ihrer Anreiz-Beitrags-Theorie, wie auch in „Organisation & Führung“ dargestellt, wissenschaftlich fundiert worden. Stellen Sie diese Anreiz-Beitrags-Theorie kurz in ihren Grundzügen dar. Erläutern Sie weiterhin, welche Grundannahmen über Mitarbeiter March und Simon formuliert haben und wie sich diese in bestimmten Konsequenzen für die Ausgestaltung des Führungsstils manifestieren.

18 Punkte

- b) Der Vorstandsvorsitzende von VW, Martin Winterkorn, erhält in diesem Jahr für seine Tätigkeit eine Vergütung von über 17 Millionen Euro. Diskutieren Sie kurz, ob diese Gehaltszahlung aus Perspektive der Anreiz-Beitrags-Theorie wirklich zentrales Element in den organisatorischen Konsequenzen zur Führung von Vorständen ist.

5 Punkte

Aufgabe 2:

- a) Mit dem Kauf von Ducati verfolgt Audi als VW-Konzerntochter Interessen. Ein zentrales Interesse bei Mergers & Acquisitions im Allgemeinen ist die Erzielung von Synergiepotenzialen. In welchen Unternehmensbereichen sind Synergiepotenziale im Allgemeinen erzielbar? Welche konkreten Synergiepotenziale strebt der VW-Konzern im vorliegenden Fall an, welche davon erscheinen gut realisierbar und welche eher schwer zu realisieren? Erläutern Sie Ihre Aussagen.

10 Punkte

- b) Die faktische Erzielung von Synergien hängt davon ab, wie gut es gelingt, das gekaufte Unternehmen zu integrieren. Stellen Sie dar, wie man die Umsetzungskomplexität von PMI allgemein grafisch systematisieren kann. Ordnen Sie auch den vorliegenden Kauf von Ducati durch die VW-Konzerntochter Audi in das so entstandene zweidimensionale Konstrukt kurz begründet ein.

12 Punkte

Aufgabe 3:

In einem Großunternehmen wie dem VW-Konzern sind tausende von Mitarbeitern in hochgradig arbeitsteiligen Fertigungsprozessen (z.B. Fließbandfertigung von Automobilen) beschäftigt. Zur Motivationsförderung in solch arbeitsteiligen Prozessen haben Sie in der Vorlesung die Instrumente des „job enlargement“, „job enrichment“ sowie der „teilautonomen Arbeitsgruppen“ kennen gelernt. Stellen Sie diese Instrumente jeweils kurz dar und erläutern Sie diese mit je einem kurzen Beispiel aus der Fahrzeugproduktion.

15 Punkte

Aufgabe 4:

Nach Witte lassen sich vier Gestaltungsabsichten einer Verfassung aufzeigen. Nennen Sie diese und erläutern Sie, inwiefern sie sich in einer Staats- und Unternehmensverfassung unterscheiden.

10 Punkte

Aufgabe 5:

- a) Bei der VW AG handelt es sich um eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht. Skizzieren Sie die Organe einer Aktiengesellschaft allgemein und erläutern Sie kurz deren Funktion.

10 Punkte

Im Rahmen der Akquise von Ducati wird davon gesprochen, dass der Aufsichtsrat diese genehmigt hat, nachdem sich Ferdinand Piëch als Aufsichtsratsvorsitzender vehement für den Kauf eingesetzt hat. Im Rahmen der Entscheidungsfindung spielt die Dominanz im Aufsichtsrat eine entscheidende Rolle.

- b) Welche vier Aufsichtsratstypen lassen sich mit Blick auf die Struktur der Anteilseigner und deren Befugnisse identifizieren? Nennen und erläutern Sie diese. Gehen Sie dabei knapp darauf ein, inwiefern hier nach der Dominanz und unternehmenspolitischen Kompetenz unterschieden werden kann.

8 Punkte

- c) Um welchen Aufsichtsratstyp handelt es sich bei der Volkswagen AG? Begründen Sie Ihre Antwort.

6 Punkte

- d) Traditionell nimmt neben der Familie Piëch die Mitbestimmung durch Arbeitnehmervertreter eine starke Rolle bei VW ein. Erläutern Sie detailliert, wie die Arbeitnehmervertreter im Modell der paritätischen Mitbestimmung allgemein Einfluss ausüben können.

12 Punkte

- e) Diskutieren Sie kurz die Motive, die aus Ihrer Sicht wahrscheinlich dazu geführt haben, dass die Arbeitnehmervertreter im VW-Konzern der Übernahme von Ducati zustimmten.

6 Punkte

- f) Im Vorfeld der Einführung des Corporate Governance Kodex wurde die mangelnde Unabhängigkeit zwischen Wirtschaftsprüfer und Organen der Gesellschaft kritisiert. Diskutieren Sie, inwiefern dieses Problem gelöst werden konnte oder nach wie vor besteht.

8 Punkte