

Insgesamt: 4 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

Modulabschlussklausur „Management und Governance“ (WS 2012/13)

Themensteller: Prof. Dr. Gerhard Schewe

Datum der Klausur: 15.02.2013

Zugelassene Hilfsmittel:

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

Die Klausur besteht aus sechs zu bearbeitenden Aufgaben:

1. Organisationsstruktur (34 Punkte)
2. Führungskultur (10 Punkte)
3. Business Process Outsourcing (16 Punkte)
4. Vorstand – Funktionen und Interessen (27 Punkte)
5. Agenturtheorie (18 Punkte)
6. Mitbestimmung (15 Punkte)

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

ThyssenKrupp wirft halben Vorstand raus

Radikaler Personalschnitt bei ThyssenKrupp: Das Unternehmen trennt sich von drei der sechs Vorstände – eine außergewöhnliche Reaktion auf die schwelende Krise bei Deutschlands größtem Stahlkonzern. Grund sind hohe Verluste in den USA und mehrere Korruptionsskandale.

Deutschlands größter Stahlkonzern reagiert mit drastischen Maßnahmen auf die schwelende Unternehmenskrise. ThyssenKrupp wirft gleich drei Vorstandsmitglieder raus. Der Personalausschuss des Aufsichtsrats empfahl dem Kontrollgremium am Mittwoch, die Verträge von Olaf Berlien, Edwin Eichler und Jürgen Claassen zum 31. Dezember aufzuheben, wie der Konzern mitteilte.

„Mit dieser Empfehlung an den Aufsichtsrat trägt der Personalausschuss der Gesamtverantwortung des Vorstands für die Führung der Geschäfte und die Führungskultur des Unternehmens Rechnung“, hieß es. ThyssenKrupp verwies auf die Probleme des Konzerns im amerikanischen Stahlgeschäft und die Aufdeckung einer Reihe von Korruptions- und Kartellfällen.

Am 20. November habe der Aufsichtsrat eine Prüfung des US-Geschäfts in Auftrag gegeben. Dabei habe sich ergeben, „dass sich eine Reihe der vom damaligen Vorstand zugrunde gelegten Annahmen und Kennzahlen als deutlich zu optimistisch oder im Nachhinein als falsch erwiesen haben“.

„Es stellt sich die Frage nach der Führungskultur“

Außerdem sehe der Konzern sich mit einer Reihe von Korruptions- und Kartellfällen konfrontiert. „Auch in diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der bisherigen Führungskultur im Konzern.“ Dem Konzern drohen gleich mehrere Schadensersatzklagen. Die EU-Kommission hatte bereits eine millionenschwere Geldbuße verhängt. Berlien ist für diesen Unternehmensbereich verantwortlich, Eichler war im Vorstand für Stahl zuständig.

Claassen war wegen teurer Reiseeinladungen an Journalisten und eigener Reisen in die Kritik geraten. Gegen ihn prüft die Staatsanwaltschaft Essen die Aufnahme von Ermittlungen. Der Manager hatte den Aufsichtsrat bereits in der vergangenen Woche gebeten, ihn von seinen Aufgaben zu entbinden.

Der ThyssenKrupp Konzern erzielte als AG im vergangenen Jahr rund 40 Milliarden Euro Umsatz und beschäftigte rund 120.00 Mitarbeiter weltweit. Das Montangeschäft macht inzwischen weniger als ein Fünftel der Wertschöpfung aus. Die zentrale Leitungsfunktionen unter Unterstützungsfunktionen im sind im Corporate Headquarter in Essen angesiedelt. Die Geschäfte von ThyssenKrupp gliedern sich aktuell in fünf Geschäftsbereiche. Der Bereich „Steel Europe“ verantwortet den Stahlbereich und besteht aus den zwei Bereichen „ThyssenKrupp Steel Europe“ und „Processing“. Der Bereich „Materials Services“ fokussiert sich in seinen zwei Subsparten „Metals Services“ und „Special Services“ auf das Geschäft mit Materialien. Ein weiterer großer Geschäftsbereich ist „Elevator Technology“. Im Rahmen dieses Bereiches werden Aufzüge und Rolltreppen über die Subsparten „Central/Eastern/Northern Europe“, „Southern Europe/Africa/Middle East“, „Americas“, „Asia/Pacific“, „Escalators/Passenger Boarding Bridges“ und „Access“ angeboten. Die Sparte „Components“ bietet technologische Komponenten über die Subsparten „Presta Camshaft“, „Forging Group“, „Rothe Erde“, Berco“ und „Chassis“ an.

Quelle in Anlehnung an: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/thyssenkrupp-wirft-drei-top-manager-raus-a-871229.html>

Aufgabe 1: Organisationsstruktur

- a) Bitte zeichnen Sie auf Basis der im Text gegebenen Informationen das Organigramm des ThyssenKrupp-Konzerns.

12 Punkte

- b) Gehen Sie bitte für die Sparte „Elevator Technology“ auf die unterschiedlichen gewählten Differenzierungskriterien ein. Zeigen Sie konkret auf, nach welchem Kriterium die sechs Subsparten differenziert sind.

7 Punkte

- c) Der Begriff des Konzerns wird sowohl in rechtlicher als auch in wirtschaftlicher Hinsicht gebraucht. Nennen Sie bitte kurz die beiden Begriffsverständnisse.

5 Punkte

- d) Häufig sind größere Konzerne in einer Holdingstruktur organisiert. Zeigen Sie bitte die Ihnen aus der Vorlesung bekannten drei Holdingtypen auf und charakterisieren Sie diese im Hinblick auf die Leitungsautonomie, die Managementaktivitäten auf Holdingebene sowie die Selbstständigkeit der verbundenen Unternehmen.

10 Punkte

Aufgabe 2: Führungskultur

- a) Im vorliegenden Fall haben sich offensichtlich Mitarbeiter nicht gemäß den Zielvorstellungen des Aufsichtsrats als oberstem Kontrollorgan verhalten. Gehen Sie zunächst losgelöst vom Fall auf das Führungsstilkontinuum von Tannenbaum und Schmidt ein und erläutern Sie dieses. Verzichten Sie auf eine detaillierte Darstellung der verschiedenen Führungsstiltypen und beschränken Sie sich auf das eigentliche Kontinuum.

5 Punkte

- b) Im konkreten Fall haben sich Mitarbeiter offensichtlich die Ihnen gewährten Freiräume zu Nutzen gemacht und sich gegen den Willen und das Ziel des Unternehmens verhalten. Welcher Führungsstil sollte in Anbetracht dessen tendenziell in Zukunft im ThyssenKrupp-Konzern gelebt werden? Erläutern Sie Ihre Antwort und diskutieren Sie auch sich daraus möglicherweise ergebende Nachteile.

5 Punkte

Aufgabe 3: Business Process Outsourcing

- a) Erläutern Sie zunächst allgemein, was unter Business Process Outsourcing (BPO) zu verstehen ist. Gehen Sie bitte sowohl inhaltlich erläuternd auf den Prozess- als auch auf den Outsourcingaspekt ein.

6 Punkte

- b) Zeigen Sie die verschiedenen Formen des BPO auf. Gehen Sie grafisch vor und beschränken Sie Ihre Ausführungen auf die externen Outsourcing-Varianten.

10 Punkte

Aufgabe 4: Vorstand – Funktionen und Interessen

- a) Erläutern Sie allgemein, worin die Funktionen des Vorstands liegen.

10 Punkte

- b) Zwischen verschiedenen Interessengruppen können Ziel-Konfliktfelder oder -Konsensfelder existieren. Erläutern Sie, worin diese zwischen Vorständen und anderen Interessengruppen allgemein liegen können.

9 Punkte

- c) Gehen Sie nun darauf ein, inwiefern im vorliegenden Fall konkrete Konflikt- oder Konsensfelder zwischen der Gruppe der Eigenkapitalgeber und der Gruppe der Vorstände vorliegen.

8 Punkte

Aufgabe 5: Agenturtheorie

- a) Im Rahmen der mikroökonomischen Fundierung der Unternehmensverfassung wird vielfach auf die Agenturtheorie zurückgegriffen. Erläutern Sie kurz losgelöst vom Fall, worin die zentralen Aussagen der Prinzipal-Agenten-Theorie im Hinblick auf die Unternehmensverfassung liegen.

9 Punkte

- b) Gehen Sie darauf ein, wer im vorliegenden Fall die Rolle des Prinzipals und des Agenten einnimmt. Gehen Sie dabei auch darauf ein, welche Schutzmaßnahmen der Prinzipal im Fall ergreifen könnte, um sich vor Agentenopportunismus zu schützen.

9 Punkte

Aufgabe 6: Mitbestimmung

Im Rahmen der Diskussion um die Verfehlungen des Vorstands sind auch die Vertreter des Aufsichtsrats zunehmend in die Kritik geraten. Erläutern Sie, welches System der Mitbestimmung im vorliegenden Fall vorliegt und wie sich dies allgemein in der Besetzung des Aufsichtsrats und des Vorstands widerspiegelt.

15 Punkte