

Insgesamt: 6 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

Modulabschlussklausur

„Management und Governance“

(Wintersemester 2013/2014)

Themensteller: Prof. Dr. Gerhard Schewe

Datum der Klausur: 11.02.2014

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. Interessensgruppen (17 Punkte)
2. Betriebsrat und Mitbestimmung (25 Punkte)
3. Personalführung (23 Punkte)
4. Agenturtheorie (18 Punkte)
5. Center-Konzepte (25 Punkte)
6. Strategieansatz nach Porter (12 Punkte)

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

Kameras erst nach Absprache

Im Jahr 2009 flog der Überwachungsskandal beim Discounter Lidl auf – Betriebsrätin Ulrike Schramm-de Robertis bilanziert, was sich geändert hat.

Ulrike Schramm-de Robertis klingt heute gelassener als 2009. Damals kam heraus, dass der Lebensmittel-Discounter Lidl mit Hilfe von Detektiven und Videokameras Beschäftigte in zahlreichen Filialen monatelang überwacht hatte. „Das Verhalten der Führungskräfte ist besser geworden. Lidl achtet mehr darauf, dass sie sich ihren Mitarbeitern gegenüber korrekt verhalten“, sagt die 44-jährige. Auch die Dienstleistungsgewerkschaft Verdi registrierte „kleine Verbesserungen“, da Überstunden aufgeschrieben und bezahlt würden, so die stellvertretende Verdi-Vorsitzende Margret Mönig-Raane zur SZ.

Als Betriebsrätin eine „Exotin“

Ulrike Schramm-de Robertis arbeitet seit 2001 bei Lidl, leitet heute eine Filiale in Bamberg und ist Chefin von 17 Mitarbeitern. Gleichzeitig ist sie Betriebsratsvorsitzende in der Filiale. „Betriebsräte haben nach wie vor kein leichtes Leben bei Lidl. Bis zur gesetzlich vorgeschriebenen vertrauensvollen Zusammenarbeit von Geschäftsleitungen und Betriebsräten ist es noch ein langer, steiniger Weg“, sagt Gewerkschafterin Mönig-Raane. Als Betriebsrätin ist Schramm-de Robertis bei Lidl immer noch eine „Exotin“.

„Ich will meinen Arbeitgeber nicht schlechtmachen. Im Gegenteil: Lidl zahlt gut und hält die Tarifverträge ein. Das könnte ein super Arbeitgeber sein, wenn der Führungsstil in einigen Vertriebsgesellschaften besser wäre“, sagte die Betriebsrätin vor einem Jahr. Deshalb ist sie froh, dass Lidl heute sein Management in Führungsseminaren schult und Mitarbeiter dahingehend motiviert, durch ihr Handeln gemeinsame Ziele zu erreichen. Immerhin lautet ein Führungsgrundsatz des Unternehmens: „Wir gehen fair und respektvoll miteinander um.“ Der Umgang sei insgesamt besser geworden, sagt Schramm-de Robertis. So seien die Verkaufsleiter angehalten, Probleme zunächst mit den jeweiligen Mitarbeitern zu erörtern, bevor sie ihnen gleich eine Abmahnung schicken.

Discounter-Krieg

Auf den deutschen Lebensmittel-Discountmarkt hat sich der Überwachungsskandal derweil wenig ausgewirkt. Dort heißt es: Ring frei. Die beiden Erzrivalen Aldi und Lidl stehen sich in einer milliardenschweren Entscheidungsschlacht gegenüber. Der langjährige Branchenprimus Aldi tritt dabei als Titelverteidiger an. Doch sein Sieg ist alles andere als ausgemacht. Der aggressive Herausforderer Lidl strotzt nur so vor Kraft – und gewinnt immer mehr an Boden. Kaum irgendwo in Europa sind die Preise so niedrig, die Margen so gering. Die Discounter haben diese Entwicklung entscheidend vorangetrieben, leiden aber auch darunter. Denn bei ihnen ist der Preis das schlagende Argument. Aldi und Lidl sind deshalb gezwungen, immer wieder mit Kampfpreisen ins Rennen zu gehen.

Beobachter rechnen damit, dass Lidl in wenigen Jahren an Aldi vorbeiziehen wird. „Spätestens 2016 löst Lidl den Rivalen Aldi als weltweit größten Discounter ab“, sagte Discountexperte Matthias Queck von Planet Retail. Er geht davon aus, dass die globalen Aldi-Bruttoumsätze bis 2016 auf 66,8 Milliarden Euro steigen. Die von Lidl sollen dann bei 67,9 Milliarden Euro liegen.

Vertriebsgesellschaften schwer zu kontrollieren?

Lidl hat nach eigenen Angaben in Deutschland 36 regionale Vertriebsgesellschaften, die eigenständig sind, jeweils eine eigene Geschäftsführung haben und über den Großteil der Investitionen selber bestimmen können. „Da bekommt die Zentrale nicht immer alles mit“, sagt Betriebsrätin Schramm-de Robertis. Immerhin rund 30 der 36 Lidl-Vertriebsgesellschaften haben mit Hilfe der Detektive in erheblichem Umfang und unzulässig sensible Daten über Mitarbeiter erhoben, verarbeitet und genutzt“, so das niederschmetternde Fazit von ermittelnden Behörden.

Aber: „Lidl bemüht sich“, sagt sie. Videokameras gebe es heute nur, wenn Mitarbeiter darüber informiert seien. In ihrem Bamberger Markt allerdings habe es noch nie eine Videoüberwachung gegeben, weil der Betriebsrat dies abgelehnt habe. Die Videoüberwachung der Kassenzone ist im Einzelhandel nicht selten. Sie dient der Aufklärung von Diebstählen und Raubüberfällen und ist damit auch ein Schutz für die Beschäftigten. Allerdings darf die Überwachung nicht dem Ziel dienen, in die Privatsphäre der Mitarbeiter einzudringen. Dies war in einigen Lidl-Filialen jedoch geschehen.

Quelle in Anlehnung an:

Kameras erst nach Absprache,
Süddeutsche.de vom 17.05.2010,

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/ein-jahr-nach-dem-lidl-skandal-kameras-erst-nachabsprache-1.478648>

Wer hat im Discounter-Krieg die Nase vorn?,

Focus.de vom 14.10.2013,

http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/tid-30405/aldi-gegen-lidl-wer-hat-im-discounter-krieg-die-nase-vorn_aid_952859.html

Aufgabe 1: Interessensgruppen

- a) Im vorliegenden Fall werden die unterschiedlichen Interessen von Geschäftsführung und Betriebsrat deutlich. Erläutern Sie zunächst losgelöst vom Fall die jeweiligen Interessen dieser beiden Gruppen.

(5 Punkte)

- b) Gehen Sie nun darauf ein, welche Konsense und Konflikte sich zwischen den und innerhalb dieser beiden Gruppen allgemein wiederfinden können.

(12 Punkte)

Aufgabe 2: Betriebsrat und Mitbestimmung

- a) Der Betriebsrat gewinnt bei Lidl zunehmend an Stärke. Nennen und erläutern Sie zunächst kurz die beiden allgemeinen Rechte des Betriebsrats.

(5 Punkte)

Ein Agenda-Punkt in einem aktuellen Strategie-Meeting bei Lidl ist es, das Unternehmen in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft umzuwandeln. Der Betriebsrat steht diesem Vorhaben positiv gegenüber. Die Geschäftsführung ist jedoch gegensätzlicher Meinung. Der Assistent der Geschäftsführung erläutert kurz die wesentlichen Punkte der Mitbestimmung.

Quelle: Eigene Recherche

- b) Erklären Sie in diesem Zusammenhang die Rolle der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat im Modell der paritätischen Mitbestimmung (gerne auch grafisch mit kurzer Erläuterung).

(12 Punkte)

- c) Diskutieren Sie die Frage, ob die Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz als paritätisch aus Sicht der Arbeitnehmer im Unternehmen bezeichnet werden kann.

(8 Punkte)

Aufgabe 3: Personalführung

- a) Definieren Sie zunächst den Begriff der Personalführung und nennen Sie anschließend die Hauptaufgaben, die es für eine Organisation im Rahmen der Personalführung zu lösen gilt.

(6 Punkte)

- b) Erläutern Sie kurz anhand eines Beispiels, ob die Lidl-Manager die Aufgaben der Personalführung jeweils erfüllen.

(7 Punkte)

- c) Verschiedene Orientierungen bei der Personalführung können anhand des OHIO-State Leadership-Modells dargestellt werden. Stellen Sie dieses grafisch dar. In welchen Quadranten ist der Führungsstil von Lidl am ehesten einzuordnen? Begründen Sie Ihre Entscheidung.

(10 Punkte)

Aufgabe 4: Agenturtheorie

- a) Die Unternehmensverfassung ist unter anderem in der mikroökonomischen Theorie verankert. In diesem Zusammenhang wird auch 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) Erklären Sie nun für den vorliegenden Lidl-Fall, wer die Rolle des Prinzipals und des Agenten einnimmt. Gehen Sie dabei auch darauf ein, welche sinnvollen Schutzmaßnahmen der Prinzipal im Fall ergreifen könnte, um sich vor Agentenopportunismus zu schützen.

(9 Punkte)

Aufgabe 5: Center-Konzepte

- a) Lidl gliedert sich organisatorisch in 36 eigenständige Vertriebsgesellschaften. Stellen Sie zunächst die drei Ihnen aus der Vorlesung bekannten Center-Konzepte dar und erläutern Sie diese kurz allgemein.

(9 Punkte)

- b) Welche beiden Probleme können jeweils mit den einzelnen Konzepten verbunden sein?

(6 Punkte)

- c) Welches der drei Center-Konzepte verfolgt Lidl mit seinen Vertriebsorganisationen? Erläutern Sie jeweils zwei konkrete Vor- und Nachteile, die sich aus diesem Center-Konzept für Lidl ergeben.

(10 Punkte)

Aufgabe 6: Strategieansatz nach Porter

- a) Der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland unterliegt einem enormen Wettbewerbsdruck. Skizzieren Sie den Strategieansatz nach Porter und benennen Sie Achsen und Quadranten.

(6 Punkte)

- b) In welchem Quadrant ist Lidl zu finden? Ordnen Sie anschließend jedem weiteren Quadranten ein Beispiel aus dem Lebensmitteleinzelhandel zu und begründen Sie Ihre Entscheidung kurz.

(6 Punkte)