



Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.  
Organisation, Personal und Innovation

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe

Insgesamt: 5 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

## Modulabschlussklausur „Management & Governance“ (Wintersemester 2017/18)

Themensteller: Prof. Dr. Gerhard Schewe

Datum der Klausur: 06.02.2018

Zugelassene Hilfsmittel:

- Schewe, G.: „Unternehmensverfassung – Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung“, 3. Auflage, Berlin et al. 2015, und allgemeine Wirtschaftsgesetze.
- Gesetzessammlung, die auf der Website des Lehrstuhls zum Download zur Verfügung steht.
- Nicht programmierbare Taschenrechner.
- Für Erasmus-Studierende ist ein Wörterbuch zugelassen. Der Status ist auf der Klausur zu vermerken.

Die Klausur besteht aus fünf zu bearbeitenden Aufgaben:

1. Aufgabe (12 Punkte)
2. Aufgabe (39 Punkte)
3. Aufgabe (9 Punkte)
4. Aufgabe (22 Punkte)
5. Aufgabe (38 Punkte)

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

## Die heile Welt von Ludwigshafen

Mit 57 Milliarden Euro Umsatz regiert Konzernchef Klaus Beck aus Ludwigshafen heraus das größte Chemieimperium der Welt. Rund um Ludwigshafen herum entstehen jedoch Konkurrenten, jeder mit einer eigenen Strategie. Doch bisher fehlte der ABSF AG darauf eine schlagfertige Antwort. Im Nahen und Fernen Osten wachsen neue Konkurrenten heran, die der ABSF den Titel des weltgrößten Chemiekonzerns streitig machen wollen. Und ABSF? Der Konzern ist zuletzt nur geschrumpft und nun steht dieser vor einem Machtwechsel. Die Organisationsstruktur ist zu schwerfällig, um auf die wachsende Konkurrenz zu reagieren. Im Februar 2018 wird Beck dann das schlechteste Jahresergebnis seiner Amtszeit verkünden müssen. Ob sich die Lage in diesem Jahr erholt, hängt vor allem vom Ölpreis ab. Dabei hatte Vorstandschef Beck bei seinem Amtsantritt vor rund fünf Jahren noch ganz andere Dimensionen im Zuge der geplanten strategischen Ausrichtung der Unternehmenspolitik im Blick: Bis zum Jahr 2020 sollte der Umsatz von damals 73 Milliarden Euro auf 115 Milliarden Euro steigen. Tatsächlich stagnierten die Erlöse unter Beck lange auch, weil sich die ABSF auf Drängen von Beck von etlichen Gasgeschäften trennte. Der Aufsichtsrat war gegen eine komplette Abspaltung des Gasgeschäftes. Stattdessen ist der Gewinn seither gefallen. Der vom Aufsichtsrat bestellte Abschlussprüfer bestätigte die finanzielle Lage des Konzerns. Beck hat die Ziele daraufhin einfach gekippt. Eine Begründung für diese Entscheidung gegenüber den Mitarbeitern gab es nicht. Beck ist nicht bereit, etwas an der Strategie zu ändern. Lediglich die Übernahme des Öl- und Gasunternehmens DOMA setzte er durch. Die Übernahme wurde jedoch aufgrund damit verbundener Risiken im Vorfeld heftig vom Aufsichtsrat kritisiert und dieser stellte sich dagegen. Letztlich setzte sich Beck in der Entscheidung über die Akquisition von DOMA über den Vorstand hinweg. Bei der geplanten Übernahme der Vahls AG hat der Aufsichtsrat dann jedoch die Notbremse gezogen. Zudem beschwerten sich Arbeitnehmervertreter gegen die Übernahme aus Angst vor Rationalisierungsmaßnahmen.

„Ich würde mir mehr Dynamik wünschen und der Aufsichtsrat erwartet eine bessere Zusammenarbeit vom Vorstand“, kritisiert Aufsichtsratsmitglied Viroli. Im Aufsichtsrat werden die Stimmen lauter, dass Beck sein Handeln und seine Entscheidungen nicht am Unternehmensinteresse ausgerichtet. Die Mitarbeiter bezieht Beck kaum in seine Entscheidungen ein. „Wir werden oft vor vollendete Tatsachen gestellt“, beklagt sich einer seiner Mitarbeiter. „Einige seiner Entscheidungen begründet er, allerdings gibt es daran nichts mehr zu rütteln. Wir fühlen uns machtlos.“

Herr Viroli hingegen ist für einen radikalen Umbau. Das Problem, dem ABSF gegenüber steht, hat laut Viroli viele Aspekte: Eine komplette interne Umstrukturierung ist nötig – soll diese erfolgreich sein, geht damit eine Analyse der Konkurrenz sowie die Entwicklung von Prognosen über die Zukunft der Branche einher. Keine leichten Aufgaben in einer derart dynamischen Branche. Er schlägt daher vor, dass ein Projektteam die Umstrukturierung des Unternehmens vorantreiben soll. „Wir haben schon ganz ähnliche Situationen mit Hilfe eines Projektteams gemeistert“, so Viroli. „Diesmal könnte uns das wieder helfen. Das Projektvorhaben ist für die Firma sehr bedeutsam. Eine Umstrukturierung ist ein sehr aufwendiger Vorgang, der viele Mitarbeiter und Prozesse betrifft. Doch nur mit dieser Umstrukturierung können wir unser Ziel erreichen, unsere Gewinne bis 2020 auf 80 Milliarden Euro zu erhöhen.“

Ein externes Beratungsteam hat ABSF kürzlich unter die Lupe genommen. Es bestätigt Viroli mit der Empfehlung, ein Projektteam einzusetzen. Dass die aktuelle Struktur des Unternehmens nicht mehr tragbar ist, zeigen jüngste Ereignisse. Erst kürzlich gab es Beschwerden von Großkunden, die ihre bestellten Medikamente nicht bekommen hatten. Der Vertrieb erfuhr von einem Problem in der Produktion, als der Kunde sich bereits beschwert hatte. „Unsere Abteilungen sind der Leitung der obersten Ebene des Unternehmens unterstellt“, erzählt eine Mitarbeiterin aus der Produktion. „Diese hat einfach nicht den Überblick. Unsere jeweiligen Aufgaben sind eben sehr speziell und das Unternehmen produziert viele Produkte, wie Medikamente oder Chemikalien für die Agrar-

oder Ölindustrie. Die Unternehmensleitung hat von den speziellen Problemen wenig Ahnung. Teilweise dauert es sehr lange, bis wir Rückmeldung von der Unternehmensleitung bekommen, wenn wir bspw. Änderungsvorschläge zu bestimmten Prozessen machen. Doch wir brauchen die Zustimmung der Unternehmensleitung.“ Frau Müller, Mitarbeiterin des Vertriebs, erzählt: „Ich verstehe die Kollegen aus der Produktion nicht. Wenn es dort Probleme gibt, werden diese nicht weitergegeben. Man muss doch miteinander sprechen und eine Lösung finden.“

Statt der Konzernstruktur wird bei der ABSF AG der Wechsel an der Vorstands- und Aufsichtsratspitze eingeläutet. Heute ist Jochen Heimann Aufsichtsratschef und Mitglied des Personalausschusses. Heimann hat ABSF entscheidend geprägt, er hat das Chemieimperium überhaupt erst in seine heutigen Sparten aufgeteilt. Mit Ablauf der Hauptversammlung am 6. März 2019 soll Dr. Manfred Bartmüller Vizechef werden. Bartmüller ist der Manager, der Heimann in seinem Stil am meisten gleicht. Außerdem wird Martin Kremer, ehemals Vorstand für Agrarchemie, in den Aufsichtsrat bestellt. Beiden ist es wichtig, Mitarbeiter in ihre Entscheidungen mit einzubeziehen. Über die Spartenaufteilung hat Heimann letztendlich selber entschieden. Bartmüller würde ähnlich agieren. Ein Mitarbeiter erinnert sich: „Als es damals um die Spartenaufteilung ging, haben wir unsere Ideen Herrn Heimann präsentiert. Das wurde von uns gefordert. Uns war lediglich vorgegeben, wie viele Mitarbeiter pro neuer Sparte eingestellt werden konnten.“

*Quelle: In Anlehnung an Goebel, J./Salz, J.: „BASF: Die heile Welt von Ludwigshafen“.  
WirtschaftsWoche Nr. 1-2 vom 06.01.2017, Seite 38 - 40.*

*[https://www.wiso-net.de/document/WW\\_\\_27275188-FC20-4254-BB03-6C3CADAF2DFE;](https://www.wiso-net.de/document/WW__27275188-FC20-4254-BB03-6C3CADAF2DFE;)  
Goebel, J./Salz, J.: „BASF: Was hinter dem Machtwechsel steckt“.*

*<http://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/basf-was-hinter-dem-machtwechsel-steckt/20765538.html>  
[letzter Aufruf: 22.01.2018]*

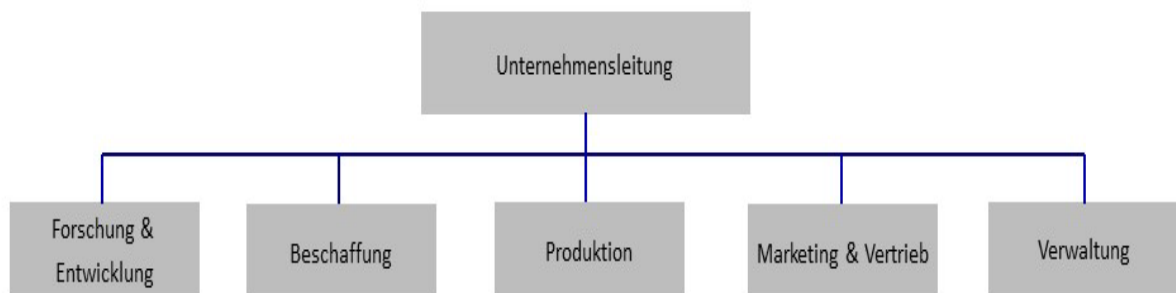


Abbildung 1: Organisationsstruktur der ABSF AG

### Aufgabe 1:

Welche Projektorganisation bietet sich im Fall von ABSF an? Diskutieren Sie. Belegen Sie Ihre Antwort am Fallbeispiel.

12 Punkte

### Aufgabe 2:

a) Benennen und charakterisieren Sie kurz die Struktur der ABSF AG (siehe Abbildung 1). Gehen Sie dabei auf drei Nachteile dieser Organisationsform ein. Belegen Sie diese Nachteile mit jeweils einem Beispiel aus dem Fall.

15 Punkte

b) Erläutern Sie losgelöst vom Fall, in welchen Situationen sich die in a) charakterisierte Organisationsform anbietet. Erläutern Sie anschließend, weshalb diese Organisationsform für die ABSF AG ungeeignet ist. Gehen Sie dabei auf die Situation des Unternehmens ein. Belegen Sie Ihre Antwort mit insgesamt drei Beispielen aus dem Fall.

9 Punkte

c) Die bestehenden Probleme in der Organisationsstruktur sollen beseitigt werden. Entwickeln Sie Vorschläge zur Reorganisation. Stellen Sie dar, wie Ihre Vorschläge die Probleme lösen können. Belegen Sie Ihre Antwort mit Beispielen aus dem Fall.

*Anm.: Eine Zeichnung ist für die Beantwortung der Frage nicht notwendig.*

15 Punkte

### Aufgabe 3:

Erläutern Sie die Führungsstile von Herrn Beck und Herrn Bartmüller. Stellen Sie die grundlegenden Charakteristika der Führungsstile dar und belegen Sie diese am Text.

9 Punkte

### Aufgabe 4:

Um seine Kontrollpflichten zu erfüllen, ist der Aufsichtsrat angehalten, die Geschäftsführung zu überwachen. Um dabei zu einem objektiven Urteil gelangen zu können, auf das sich auch externe Adressaten verlassen können, ist der Aufsichtsrat angehalten, den Jahres- oder Konzernabschluss prüfen zu lassen. Dazu erteilt er einen Prüfungsauftrag gemäß § 290 HGB an einen Abschlussprüfer. Der Assistent der Geschäftsführung moniert jedoch, dass die externe Prüfungstätigkeit mit Defekten behaftet ist.

a) Nennen Sie losgelöst vom Fall mögliche Defekte der externen Prüfungstätigkeit in deutschen Aktiengesellschaften.

12 Punkte

Bisher hat die ABSF AG externe Prüfungsorgane zur Sicherstellung der Kontroll- und Informationskompetenz hinzugezogen. Aufgrund damit verbundener möglicher Defekte argumentiert der Assistent der Geschäftsführung, dass eine zusätzliche Implementierung eines internen Prüfungsorgans notwendig ist. Die Prüfungstätigkeit sollte entsprechend der Unternehmenskultur intern durch Unternehmensangehörige erfolgen.

b) Nennen Sie losgelöst vom Fall die grundlegenden Funktionen der Internen Revision.

10 Punkte

In der ABSF AG werden dem Vorstand und insbesondere dem Konzernchef Beck seitens des Aufsichtsrates Managementfehler unterstellt. Beck will – legitimiert durch seine Richtlinienkompetenz – dem Konsolidierungsdruck der Branche nicht nachgeben und an der Strategie festhalten. Aus Sicht des Aufsichtsrates hat dies dazu geführt, dass nicht dem Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes entsprochen werden konnte. Aus diesem Grund beabsichtigt der Aufsichtsrat, in Zukunft verstärkt von seiner Kontrollkompetenz Gebrauch zu machen. Beck steht dieser Entwicklung sehr kritisch gegenüber. Bereits seit langem fühlt er sich zu sehr in der Wahrnehmung seiner Leitungskompetenzen eingeschränkt. Zudem stört es Beck, dass – aufgrund des Vorliegens eines dualistischen Leitungssystems – den Arbeitnehmern die Möglichkeit der Mitbestimmung gegeben ist. Mit der Wahl von Martin Kremer als neues Aufsichtsratsmitglied ist Beck ebenfalls nicht einverstanden. Beck überlegt nun, den Konzernsitz in die USA zu verlegen, sodass der Konzern dann gemäß des im angelsächsischen Wirtschaftsraum existenten monistischen Systems geleitet werden soll. Beck ist der Ansicht, dass er sodann im Board of Directors machen kann, was er will, und nicht mehr durch einen Aufsichtsrat oder die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in seinem Handeln und seinen Entscheidungen eingeschränkt wird.

#### **Aufgabe 5:**

a) Erläutern Sie losgelöst vom Fall, was unter einem monistischen und was unter einem dualistischen Leitungssystem verstanden wird.

17 Punkte

Der Juristische Beirat erfährt von den Plänen und Ansichten Becks hinsichtlich der Wahl des Leitungssystems. Daraufhin setzt er sich mit Beck in Kontakt. Aus Sicht des Juristischen Beirates sind das monistische und dualistische Leitungssystem gar nicht so unterschiedlich, denn die Zeiten haben sich geändert. Nach Meinung des Juristischen Beirates wird Beck auch im monistischen Leitungssystem in der Unternehmensleitung und seinen Kompetenzen eingeschränkt sein. Beck steht dieser Ansicht sehr skeptisch gegenüber.

b) Diskutieren Sie, inwiefern der Meinung des Juristischen Beirates entsprochen werden kann. Welche Argumente könnte der Juristische Beirat anbringen, die aufzeigen, dass die beiden Leitungssysteme nicht so unterschiedlich sind, wie vom Vorstandsvorsitzenden Beck angenommen, und dieser auch im monistischen Leitungssystem in der Unternehmensleitung eingeschränkt sein wird. Treffen Sie wenn nötig geeignete Annahmen.

21 Punkte