

Insgesamt: 5 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

## Modulabschlussklausur „Management und Governance“ (Sommersemester 2015)

Themensteller: Prof. Dr. Gerhard Schewe

Datum der Klausur: 27.05.2015

---

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 vier zu bearbeitenden Aufgaben:

1. Organisationsstruktur (41 Punkte)
2. Führungsaufgaben (19 Punkte)
3. Agenturtheorie (36 Punkte)
4. Aufsichtsratstypen und Defekte (24 Punkte)

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

---

Die Marso AG ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit 33.000 Mitarbeitern, das elektrische und elektronische Leuchtmittel herstellt. Das Geschäftsumfeld ist insbesondere aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Leuchtdioden (LEDs) sehr dynamisch geworden. LEDs zeichnen sich durch einen geringeren Stromverbrauch und längere Lebensdauer gegenüber konventionellen Leuchtmitteln aus. Für die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ist es von hoher Bedeutung, flexibel auf Neuentwicklungen in der Leuchtmittelbranche zu reagieren, was der Marso AG jedoch in den letzten Jahren nicht immer gelungen ist. So stagnierte der Umsatz zwischen den Jahren 2008 und 2012 und rückläufige Gewinne waren zu verzeichnen.

Zur Sanierung des Unternehmens wurde im Jahr 2012 Manfred Kreuzer als Vorstandsvorsitzender der Aktiengesellschaft (CEO) ernannt. Kreuzer gilt in der Branche als guter, aber auch eiskalter Sanierer. Er hat ein Restrukturierungsprogramm ins Leben gerufen, mit dem bis Ende des Jahres 2013 1,2 Milliarden Euro eingespart werden konnten. Seine Ankündigung, allein in Deutschland 1.450 Arbeitsplätze wegfallen zu lassen, stößt bei den Mitarbeitern jedoch auf großen Widerstand. Viele Mitarbeiter nehmen es Kreuzer übel, dass sie bei der Erarbeitung des Sanierungsplans nicht einbezogen wurden. Erstmals nach verlustreichen Jahren wies Marso jedoch für das Geschäftsjahr 2013 wieder einen Gewinn aus.

Organisatorisch sind Manfred Kreuzer die beiden weiteren Mitglieder des Vorstandes unterstellt: Hubert Reitmeier ist Chief Technology Officer (CTO), Günther Hernst ist Chief Financial Officer (CFO). Manfred Kreuzer ist für die Funktionen Einkauf, Produktion und Vertrieb verantwortlich. Daneben sind ihm die Stabstellen Allgemeine Verwaltung sowie IT unterstellt. Er leitet zudem die beiden Geschäftsbereiche Spezialbeleuchtung (für Entertainment, Flughäfen, Medizintechnik; Umsatz: 469 Mio. EUR) sowie Leuchten (für Innen und Außen; Umsatz: 1.551 Mio. EUR). Zudem sind dem CEO die Auslandsgesellschaften unterstellt, die wie Geschäftsbereiche geführt werden. Hubert Reitmeier verantwortet als CTO die beiden Abteilungen Forschung & Entwicklung sowie Qualität & Technologie. Außerdem leitet er den Geschäftsbereich Glühbirnen & Leuchtmittel, der mit einem Umsatz von 1.963 Mio. EUR der Größte innerhalb der Marso AG ist. Allerdings ist das Geschäft mit diesen Standardprodukten seit Jahren rückläufig, da zunehmend LEDs eingesetzt werden. Während insbesondere die LED-Technologie ständig optimiert wird, sind Innovationen im Bereich der Standardprodukte nicht mehr zu erwarten. Der stark wachsende Geschäftsbereich LED-Technologie (Umsatz: 454 Mio. EUR) wird von Günther Hernst geleitet. Der CFO hat daneben die Verantwortung für die beiden Abteilungen Finance und Controlling.

### Aufgabe 1: Organisationsstruktur

- a) Bei der Marso AG ist eine Matrixorganisation vorzufinden. Nennen Sie, losgelöst vom Fall, jeweils zwei Vor- und Nachteile dieser Organisationsform. (6 Punkte)
- b) Die Nutzung einer Matrixorganisation ist nicht für alle Unternehmen zielführend. Erklären Sie zunächst allgemein, wann eine Matrixorganisation angewendet werden sollte. Macht es aus Ihrer Sicht Sinn, dass diese Organisationsform bei der Marso AG gewählt wurde? Begründen Sie Ihre Antwort mithilfe des Falltextes. (6 Punkte)
- c) Stellen Sie anhand obiger Fallstellung die Matrixorganisation der Marso AG mit dem Vorstandsvorsitzenden Manfred Kreuzer grafisch dar. Benennen Sie auch entsprechende Positionen, Bezeichnungen, Personennamen und Organisationseinheiten. Gehen Sie anschließend kurz darauf ein, nach welchen beiden Kriterien die Aufgabensynthese jeweils betrieben wurde. (14 Punkte)
- d) Welche Probleme können sich Ihrer Meinung nach konkret aus der organisatorischen Struktur der Marso AG ergeben? Benennen Sie drei organisatorische Probleme und erläutern Sie, welche negativen Auswirkungen sich daraus für das Unternehmen jeweils ergeben könnten. (9 Punkte)
- e) Welche organisatorischen Maßnahmen könnte es geben, um die dargestellten Probleme zu lösen? Nennen Sie zwei für die Marso AG sinnvolle Maßnahmen und erläutern Sie Ihre Antwort jeweils. Treffen Sie wenn nötig geeignete Annahmen. (6 Punkte)

Während des Geschäftsjahres 2014 hat die Marso AG erneut mit stagnierenden Umsätzen zu kämpfen. Als Grund wird unter anderem der Vorstandsvorsitzende Manfred Kreuzer gesehen. Er gilt zwar als guter Sanierer, es gelingt ihm jedoch scheinbar nicht, mit einer langfristigen Strategie den schwierigen Übergang von der traditionellen Beleuchtung hin zur LED-Beleuchtung zu führen. Zudem ist er aufgrund seines Führungsstils bei vielen Mitarbeitern unbeliebt. Aus diesem Grund wird eine Unternehmensberatung damit beauftragt, die strategische Ausrichtung der Marso AG zu überprüfen und zugleich das Führungsverhalten im Unternehmen zu analysieren. Als erste Maßnahme schlägt die Unternehmensberatung das „Management-by-Objectives“-Konzept als einheitlichen Führungsansatz in der Marso AG vor.

### Aufgabe 2: Führungsaufgaben

- a) Stellen Sie zunächst allgemein das Tannenbaum/Schmidt-Kontinuum des Führungsverhaltens grafisch dar und erläutern Sie es kurz. Verzichten Sie auf eine detaillierte Darstellung der verschiedenen Führungsstiltypen und beschränken Sie sich auf das eigentliche Kontinuum. Ordnen Sie anschließend den Führungsstil Manfred Kreuzers in das Kontinuum ein und begründen Sie Ihre Entscheidung anhand des dargestellten Falls. (8 Punkte)
- b) Erläutern Sie losgelöst vom Fall das „Management-by-Objectives“-Konzept und nennen Sie drei allgemeine Voraussetzungen, die für das Konzept gegeben sein müssen. (5 Punkte)
- c) Diskutieren Sie mögliche Vor- und Nachteile des „Management-by-Objectives“-Konzepts am konkreten Beispiel der Marso AG. (6 Punkte)

Die Marso AG unterliegt dem deutschen Aktienrecht und verfügt daher über ein duales Führungssystem, bestehend aus einem Vorstand und einem Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat ist gemäß § 7 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) zu gleichen Teilen mit je sechs Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer besetzt.

### Aufgabe 3: Agenturtheorie

- a) Erläutern Sie zunächst die grundlegenden Prämissen der „neuen“ Institutionenökonomie. (10 Punkte)
- b) Wenden Sie diese allgemeinen Prämissen auf die Agenturtheorie an. Erklären Sie in diesem Zusammenhang kurz, was unter Agenturkosten zu verstehen ist. (12 Punkte)
- c) Übertragen Sie die Agenturtheorie auf das oben erklärte Verhältnis des Aufsichtsrats und der Geschäftsführung. Diskutieren Sie, inwiefern der Aufsichtsrat Prinzipal in diesem Verhältnis ist. (9 Punkte)
- d) Nennen Sie Maßnahmen, die dem Prinzipal zum Schutz vor Agentenopportunismus helfen würden. (5 Punkte)

Der Aufsichtsrat erklärt in seiner Sitzung am 30. September 2013 mit Blick auf Ziffer 5.4.1 Abs. 2 des Deutschen Corporate Governance Kodex folgende Ziele seiner Zusammensetzung:

Während des gesamten Geschäftsjahrs wurden zwei Frauenmandate, jeweils ein Mandat durch Frau Irene Schulz als Aufsichtsratsmitglied der Arbeitnehmer und durch Frau Dr. Christine Bortenlänger als Aufsichtsratsmitglied der Anteilseigner, wahrgenommen. Drei der Mitglieder des Aufsichtsrats verfügen über langjährige internationale Erfahrung. Keines der Aufsichtsratsmitglieder hat bereits das 70. Lebensjahr vollendet. Einer der Aufsichtsratsmitglieder war vorher Teil des Vorstands gewesen. Mindestens drei der Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner sind Personen ohne potenzielle Interessenkonflikte. Einige Mitglieder des Aufsichtsrats sind oder waren im vergangenen Jahr in hochrangiger Position bei anderen Unternehmen, mit denen die Marso AG in Geschäftsbeziehungen steht, tätig. Geschäfte der Marso AG mit diesen Unternehmen erfolgten dabei zu Bedingungen wie unter fremden Dritten. Diese Geschäfte berühren nach unserer Ansicht die Unabhängigkeit der betroffenen Mitglieder des Aufsichtsrats nicht. In insgesamt zwei Geschäftsfallen nutzten Kapitaleigner ihre Mitentscheidungsfunktion.

#### **Aufgabe 4: Aufsichtsratstypen und Defekte**

- a) Welche Typen des Aufsichtsrats gibt es? Erläutern Sie, welcher Typ von Aufsichtsrat im Fall der Marso AG vorliegt. Treffen Sie ggf. Annahmen. (12 Punkte)
- b) Nennen Sie zunächst allgemein vier Defekte der Aufsichtsratsaktivität und erklären Sie diese kurz. Identifizieren Sie zwei Defekte, die im Aufsichtsrat der Marso AG vorliegen. Treffen Sie ggf. Annahmen. (12 Punkte)