

Insgesamt: 5 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

Modulabschlussklausur „Management und Governance“ (Wintersemester 2014/2015)

Themensteller: Prof. Dr. Gerhard Schewe

Datum der Klausur: 12.02.2015

Zugelassene Hilfsmittel:

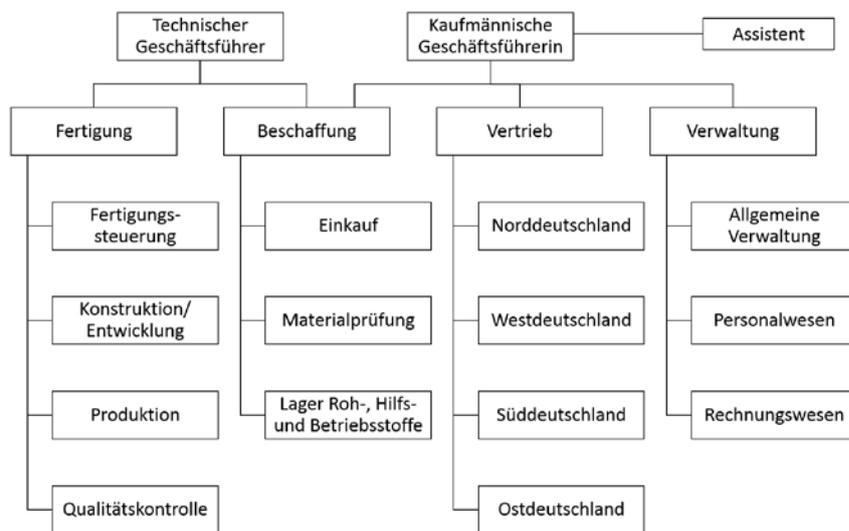
- Nicht programmierbare Taschenrechner und allgemeine Wirtschaftsgesetze.
- Für Erasmus-Studierende ist ein Wörterbuch zugelassen.
Der Status ist auf der Klausur zu vermerken.

Die Klausur besteht aus vier zu bearbeitenden Aufgaben:

1. Organisationsstruktur (30 Punkte)
2. Führungsaufgaben (30 Punkte)
3. Wahl der Rechtsform (24 Punkte)
4. Mitbestimmungs- und Verfügungsrechte (36 Punkte)

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

Ihr Kommilitone Jonas macht in den Semesterferien ein Praktikum bei der MILO GmbH (MILO), einem mittelständischen Hersteller von Kindermöbeln. Das Unternehmen hat alle Möbel im Programm, die für ein Kinderzimmer benötigt werden (Betten, Schränke, Tische, Stühle). Die Kunden des Unternehmens sind zum einen Möbelhäuser und Einrichtungsgeschäfte, die die Möbel an Endkunden weiterverkaufen. Zum anderen werden Möbel an Objektkunden verkauft. Dazu zählen beispielsweise Hotels oder Ferienparks, die spezielle Kindermöbel für ihre Objekte anfertigen lassen. MILO hat aktuell 450 Mitarbeiter und ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Allerdings wurde festgestellt, dass die Mitarbeiter des Unternehmens zunehmend unzufrieden sind und es auch von Kunden häufiger Beschwerden über Qualität und verspätete Lieferzeiten gibt. Daher beauftragt die kaufmännische Geschäftsführerin ihren Kommilitonen Jonas damit, die Organisation zu analysieren, indem Kunden und Mitarbeiter zu Problemen und Verbesserungsvorschlägen bei MILO befragt werden. Zunächst schaut Jonas sich dafür das Organigramm des Unternehmens an.



Zum Ende der geführten Gespräche hat Jonas folgende Informationen herausgefunden:

- Ein Kunde (Betreiber eines Möbelhauses) ist der Meinung, dass die Möbel von MILO vielen Kindern nicht mehr gefallen, weil sie nicht modern aussehen und kaum Funktionen bieten. Der Kunde frage sich manchmal, wann ein Mitarbeiter von MILO das letzte Mal mit Kindern und Eltern über deren Vorstellungen von Kindermöbeln gesprochen habe.
- Der technische Geschäftsführer wirkt völlig überarbeitet. Ein Gespräch findet aus Zeitgründen nicht statt. Der Assistent der Geschäftsführerin erklärt, dass die Schaffung einer äquivalenten Assistentenstelle beim technischen Geschäftsführer an dessen Gegenwehr scheitere. Der Geschäftsführer sei der Meinung, dass wenn man einen Assistenten hat, alle nur noch auf dessen Kommando hören würden. Zudem koste eine solche Stelle nur Geld.
- Der Leiter der Verwaltungs-Abteilung erklärt, dass die Leitungsstruktur des Unternehmens nicht mitgewachsen ist und die Arbeitsweise der „alten Führungsmannschaft“ sich kaum verändert hat. So üben z. B. die beiden Geschäftsführer noch immer unmittelbaren Einfluss bis in die unteren Unternehmensbereiche aus und treffen dort Entscheidungen, obwohl sie kaum fachliche Detailkenntnis in diesem Bereich besitzen. Andererseits erklärt er, dass die beiden schon ein großes Wissen über das Unternehmen insgesamt und die Branche hätten und daher nicht umsonst dort oben säßen.

- Der Vertriebsleiter zeigt auf, dass der Umsatztreiber der letzten Jahre nicht das klassische Geschäft mit Möbelhäusern war. Stattdessen ist der Umsatz mit den Objektkunden enorm gestiegen. Diese Hotels und Ferienparks sind jedoch größtenteils außerhalb Deutschlands ansässig. Der Vertriebsleiter weist darauf hin, dass die spezifischen Anfragen solcher Kunden wenig mit dem standardisierten Vertrieb an Möbelhäuser zu tun hat, bei dem vor allem der Preis im Mittelpunkt steht. Angefertigte Kindermöbel seien technisch deutlich anspruchsvoller. Auch könne man hier noch viel mehr Umsatz machen, wenn das Arbeiten mit diesen Kunden nicht so schwierig für seine Mitarbeiter wäre.
- Die Abteilungsleiterin Beschaffung erzählt, dass sie die Anweisung vom technischen Geschäftsführer bekommen hat, bei den Lieferanten auf eine möglichst hohe Qualität zu achten. Die kaufmännische Geschäftsführerin hat klar zu verstehen gegeben, dass die Preise für die eingekauften Materialien sinken müssen. Welchen Weg sie jetzt gehen soll, sei ihr nicht klar. Normalerweise würde sie sich aber an die Geschäftsführerin halten, weil sie sich mit ihr (beide haben zusammen in Münster BWL studiert) besser identifizieren kann.
- Ein Kollege aus der Produktion erklärt, dass sein Vorschlag für die Einführung länger haltbarer Scharniere von der Geschäftsführung nicht angenommen wurde, obwohl die Kunden häufig die Qualität der Scharniere beanstanden. Inzwischen sei ein Wettbewerber einen Exklusivvertrag mit dem Scharnier-Lieferanten eingegangen und MILO verbaue weiterhin Scharniere durchschnittlicher Qualität.
- Einige Mitarbeiter der Abteilung Rechnungswesen beschwerten sich, dass ihr Vorgesetzter willkürlich Gehaltserhöhungen an manche Kollegen verteilt, während andere nicht mehr Geld, dafür aber die unangenehmen Aufgaben bekämen. Aber er sei ja der Chef, daher könne man dagegen nichts machen.
- Der Fertigungsleiter erzählt, dass die Investitionsentscheidung für die neue Produktionsstätte sich schon ewig hinaus zögert, weil bei dem technischen Geschäftsführer keine Zeit vorhanden ist, die finalen Pläne mit den Architekten abzustimmen. Weil der Platz kaum reicht, müsse man häufig improvisieren in der Produktion.
- Eine Vertriebsmitarbeiterin sagt, dass sich die Kunden häufiger über die Qualität der Produkte beschwerten, seitdem die Abteilung Qualitätskontrolle dem Fertigungsleiter und nicht mehr der Abteilung Allgemeine Verwaltung unterstellt ist.

Aufgabe 1: Organisationsstruktur

- a) Charakterisieren Sie die Organisationsstruktur von MILO. Gehen Sie dabei insbesondere auf die Spezialisierung, Koordination und Konfiguration der Organisationsstruktur ein.

(12 Punkte)

- b) Skizzieren Sie vier im Text genannte Problembereiche, die bei dem Unternehmen MILO vorliegen. Erläutern Sie, welche negativen Auswirkungen sich dadurch für die Organisation ergeben. Welche organisatorischen Lösungen gibt es für die aufgezeigten Probleme? Begründen Sie Ihre Antwort.

(18 Punkte)

Aufgabe 2: Führungsaufgaben

Ihrem Kommilitonen Jonas fällt auf, dass bei MILO in verschiedenerlei Hinsicht Macht ausgeübt wird. In der Vorlesung hat er die Machtgrundlagen nach French/Raven kennengelernt, kann sich aber nicht an die verschiedenen Ausprägungen erinnern.

- a) Helfen Sie Jonas, indem Sie drei der Machtgrundlagen benennen und jeweils kurz erläutern. Arbeiten Sie anschließend heraus, welche dieser drei Machtgrundlagen in der MILO GmbH bestehen und welche der Personen auf sie zurückgreifen können.

(12 Punkte)

Unter dem Begriff Delegation versteht man grundsätzlich das Übertragen von Aufgaben. Dies scheint bei MILO nicht immer zu funktionieren.

- b) In der Vorlesung werden Verhaltensweisen vorgestellt, die eine Delegation erschweren. Nennen Sie drei dieser Verhaltensweisen und analysieren Sie, ob im vorliegenden Fall eine Delegation Erfolg haben kann. Arbeiten Sie dafür mit Beispielen aus dem Text.

(18 Punkte)

Aufgabe 3: Wahl der Rechtsform

Der Hauptgesellschafter der MILO GmbH ist an die Geschäftsführung herangetreten und hat die Rechtsformwahl des Unternehmens in Frage gestellt. Jonas wurde daher von der kaufmännischen Geschäftsführerin gebeten, sich mit der Möglichkeit einer Umwandlung der MILO GmbH in eine „kleine AG“ zu beschäftigen und dieses vor der Geschäftsführung zu präsentieren. Da Jonas sich hiermit jedoch nicht auskennt, helfen Sie ihm.

- a) Nennen Sie die wichtigsten Eigenschaften einer kleinen AG. Erklären Sie zudem – lösgelöst vom Fall der MILO GmbH – das Ziel der Einführung der kleinen AG als Rechtsform.
(14 Punkte)
- b) Argumentieren Sie, ob eine Umwandlung der MILO GmbH in eine kleine AG sinnvoll oder nicht sinnvoll erscheint. Treffen Sie wenn nötig geeignete Annahmen.
(10 Punkte)

Aufgabe 4: Mitbestimmungs- und Verfügungsrechte

Nach der Präsentation wurde Jonas von der kaufmännischen Geschäftsführerin darauf hingewiesen, dass sie mehr Informationen bzgl. der Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer kleinen AG bräuchte. Helfen Sie Jonas.

- a) Erklären Sie – lösgelöst vom Fall der MILO GmbH – die Rolle der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat im Modell der paritätischen Mitbestimmung (die Erklärung kann schriftlich oder grafisch erfolgen). Nehmen Sie kurz Stellung zu der Frage, ob dieses Modell für die MILO GmbH anzuwenden ist.
(14 Punkte)

Nach dem Termin kommen die Geschäftsführerin und Jonas noch einmal ins Gespräch. Darin macht sie ihrem Ärger Luft: „Es ist doch eine Frechheit, dass manche in unserer Organisation Mitbestimmungsrechte ohne Eigentumsrechte haben. Das verdünnt doch das Verfügungsrecht!“ Jonas versteht nicht ganz, was die Geschäftsführerin damit meint. Helfen Sie ihm noch einmal.

- b) Definieren Sie den Begriff „Verfügungsrecht“.
(6 Punkte)
- c) Erläutern Sie die Hauptaussagen der Theorie der Verfügungsrechte und erklären Sie, was die Geschäftsführerin mit ihrer obigen Aussage meint.
(16 Punkte)