



Westfälische Wilhelms-Universität Münster

**Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.
Organisation, Personal und Innovation**

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe

Insgesamt: 6 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

Modulabschlussklausur „Management & Governance“ (Sommersemester 2016)

Themensteller: **Prof. Dr. Gerhard Schewe**

Datum der Klausur: **18.05.2016**

Zugelassene Hilfsmittel:

- Schewe, G.: „Unternehmensverfassung – Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung“, 3. Auflage, Berlin et al. 2015, und allgemeine Wirtschaftsgesetze.
- 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. Koordination (33 Punkte)**
- 2. Zielvereinbarung (12 Punkte)**
- 3. Organisationsform (15 Punkte)**
- 4. Rechtsformwahl und Mitbestimmung (36 Punkte)**
- 5. Leitungsmodelle (24 Punkte)**

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

Unternehmenskultur bei Zalando

Auf das erste Vorstandsmeeting nach ihrem Amtsantritt bei Zalando hatte sich die Personalchefin Frauke von Polier gewissenhaft vorbereitet. Sie sei überrascht gewesen, sagt sie, wie schnell sie mit dem Vortrag durchkam, weil der Vorstand – bestehend aus Rubin Ritter, Robert Gentz und David Schneider – beinahe jedem Punkt zustimmte. „Das lief ja gut“, dachte sie, als sie den Raum verließ.

2011 war das, Zalando hatte 300 Mitarbeiter, riesengroße Ziele und ein genauso großes Minus auf dem Konto. Fünf Jahre später sind fast 10.000 Menschen bei dem Unternehmen beschäftigt, das längst kein Start-up mehr ist, sondern ein M-Dax-Konzern. Auch räumlich gesehen ist Zalando explodiert, neben dem Kernbereich Deutschland, Österreich, Schweiz (DACH) bedient das Unternehmen auch Kunden im europäischen Umland (Rest of Europe). In einem dritten Bereich, als „Other“ bezeichnet, werden die übrigen Verkaufskanäle, wie z.B. Zalando Lounge und neue Plattformen bereichsübergreifend zusammengefasst. DACH und Rest of Europe seien doch recht unterschiedlich und bräuchten daher eine weitgehend eigenständige Leitung und die übrigen Kanäle ließen sich nicht in Landesgrenzen fassen, so Rubin Ritter. Diese Struktur hat sich als gut erwiesen: im letzten Geschäftsjahr stand ein Gewinn von 120 Millionen unter dem Strich, bei einem Umsatz von knapp drei Milliarden Euro. Und die größte Herausforderung für Personalchefin von Polier besteht ihrer Ansicht nach noch immer darin, dass die Firma trotz ihrer Größe schnell und flexibel bleibt.

Denn die größte Herausforderung für Zalando kommt von unten: Es sind die jungen, innovativen Start-ups, die dem ehemaligen Start-up gefährlich werden könnten. Um in diesem dynamischen Umfeld zu bestehen, ist es für Zalando besonders wichtig, neue Geschäftsbereiche schnell aufbauen zu können und unprofitable zur Not ohne großen Aufwand abstoßen zu können. „Wir sind immer noch ein unternehmerisches Unternehmen.“, sagt Finanzchef Rubin Ritter. Vor dem Börsengang im Jahr 2014 wurde Zalando nicht auf Innovation, sondern auf Profitabilität getrimmt. Eine konkrete Erfolgsbeurteilung auf Basis der einzelnen Abteilungen wurde eingeführt.

In dieser Zeit des Umbruchs sei die Fluktuation im Unternehmen deutlich angestiegen, sagt von Polier, gleichzeitig sank die Innovationsfreude. Regeln würden eine Organisation dazu verleiten, stärkere Kontrolle auszuüben. Gleichzeitig verführten sie die Mitarbeiter dazu, sich zurückzulehnen und in Sicherheit zu wiegen. Beides ist im Unternehmen nicht erwünscht. Durch die starke Unternehmenskultur seien starre Regeln nicht notwendig. „Wir wollen den Selbstantrieb fördern“, sagt die ehemalige Konzernfrau. Innovation brauche aber auch ein gewisses Maß an Chaos. So gibt es im Unternehmen Zielvereinbarungen, aber die Mitarbeiter sollen ihre Ziele selbst festlegen, und zwar im Dialog, nicht nur mit den Vorgesetzten, sondern auch mit den Kollegen. Die Ziele von jedem sind für alle einsehbar, das gilt auch für die Vorstandschefs. So soll sichergestellt werden, dass jeder versteht, wozu was in dem großen Ganzen gut ist – und sich möglichst selbstbestimmt darin bewegen kann. Selbstbestimmung wird im Unternehmen allgemein hoch angesehen. Um den unternehmerischen Geist und die Motivation der Geschäftsbereichsleiter zu steigern, arbeiten diese weitestgehend selbstständig.

Der Vorstand stellt sich alle zwei Wochen zum Gespräch. „Wir verstehen uns hier als ein großes Team“, so Rubin Ritter. Jede Frage werde beantwortet, sagt von Polier, ob es um die Saftsorten im Kühlschrank gehe, die Fahrradständer oder den Sinn und Zweck eines neuen Geschäftsfeldes. Fragen können auch per Mail und anonym geschickt werden. Anfangs hätten viele davon Gebrauch gemacht, mittlerweile würden kritische Fragen immer öfter auch öffentlich gestellt. Und die Fragesteller dafür gelobt.

Also alles super bei Zalando? In der Raucherecke vor dem Gebäude stehen zwei Mitarbeiter und motzen. Es geht um das Übliche, um „die da oben“, und dass sie bei einem ihrer Ansicht nach wichtigen Projekt nicht um ihre Meinung gefragt wurden. Frauke von Polier stellt ihren Kaffeebecher auf den Boden. Der nächste Interviewer wartet, der Zeitplan ist streng durchgetaktet. Auch das Chaos muss koordiniert werden.

Quelle in Anlehnung an Schröder, M.: Unternehmenskultur bei Zalando: Organisiertes Chaos. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/unternehmenskultur-bei-zalando-der-vorstand-stellt-sich-den-mitarbeitern/13343702-2.html> [letzter Aufruf am 01.05.2016].

Aufgabe 1: Koordination

Wie im Text beschrieben, nimmt die Koordination einen großen Teil von Frauke von Poliers Aufgaben ein. Leider hat sie den Eindruck, dass einige ihrer Kollegen gar nicht so genau wissen, wozu das überhaupt notwendig ist. Deswegen erläutert sie ihren Kollegen erst einmal die grundlegenden Aufgaben der Koordination.

- a) Nennen und beschreiben Sie kurz die vier Aufgaben der Koordination losgelöst vom Fall. (12 Punkte)

Zu den verschiedenen Koordinationsinstrumenten zählt auch die Organisationskultur. Frauke von Polier weiß, dass neben der koordinativen Wirkung der Organisationskultur auch eine dysfunktionale Wirkung bestehen kann.

- b) Beschreiben Sie jeweils drei koordinative und drei dysfunktionale Wirkungen der Unternehmenskultur und belegen Sie jeweils eine koordinative und eine dysfunktionale Wirkung am Falltext. (12 Punkte)

Unternehmenskultur hin oder her, Frauke von Polier beschließt, einige Koordinationsaufgaben durch die Koordinationsinstrumente „Programme“ und „Pläne“ zu regeln. Sie erinnert sich, dass sie schon damals in der Universität etwas über diese Instrumente gelernt hat. Leider ist ihr entfallen, wo die Unterschiede zwischen den beiden liegen.

- c) Stellen Sie die beiden Koordinationsinstrumente „Programme“ und „Pläne“ ohne Fallbezug vor, indem Sie die beiden Instrumente anhand zwei sinnvoll gewählter Kriterien voneinander abgrenzen. (9 Punkte)

Aufgabe 2: Zielvereinbarung

Wie im Text beschrieben, wird im Unternehmen das Prinzip der Zielvereinbarungen verwendet. Nennen Sie vier allgemeine Voraussetzungen, die für die Anwendung des Konzepts „Management-by-Objectives“ gegeben sein müssen, und diskutieren Sie das Konzept ohne Fallbezug.

(12 Punkte)

In dem Wachstumsprozess vom Start-up zum Konzern sind Umstrukturierungen unausweichlich. Das gilt auch für Zalando. Dem Strategiechef Robert Gentz ist es wichtig, dass er und die anderen beiden Vorstandsmitglieder möglichst viel von ihren Aufgaben delegieren können. Er fragt sich, ob sie wohl die richtige Wahl getroffen haben, als die Organisationsform für Zalando festgelegt wurde.

Aufgabe 3: Organisationsform

Welche Organisationsform sehen Sie als am besten geeignet an? Begründen Sie Ihre Auswahl anhand des Falltextes.

(15 Punkte)

Für die Unternehmensleitung von Zalando rückten im Rahmen der fortschreitenden Internationalisierung zunehmend Überlegungen hinsichtlich der Rechtsform und des Leitungssystems in den Fokus. Entscheidungen über diese grundlegenden Strukturen der Unternehmensverfassung sind für die Unternehmensleitung zentral, da sie den Umfang ihrer Leitungskompetenz beeinflussen.

Im Dezember 2013 wurde Zalando – im Vorgriff auf den Börsengang – von einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) in eine Aktiengesellschaft (AG) umgewandelt. Im Jahr 2013 beschäftigte das Unternehmen bereits rund 6.000 Mitarbeiter.

Obwohl das Unternehmen seit Jahren mehr als 500 Mitarbeiter hat, gab es keinerlei Form von institutionalisierter Unternehmensmitbestimmung. Im Zuge der Umwandlung in eine AG hoffte Verdi folglich auf Verhandlungen zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene. Zu den Verhandlungen ist es jedoch nicht gekommen. Martin Lemcke von der Verdi-Bundesverwaltung leitete deshalb zu Beginn des Jahres 2014 vor dem zuständigen Registergericht eine Prüfung des rechtlichen Status von Zalando ein. „Die Klage mussten wir dann aber wegen Aussichtslosigkeit zurückziehen“, sagte Lemcke. Grund dafür war die Mitteilung des Gerichts, dass der Onlinehändler inzwischen keine AG, sondern eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) sei. Aus Sicht von Verdi konnten die Arbeitnehmer somit nicht die Mitbestimmungsrechte geltend machen, die ihnen in der Zalando AG zustanden.

Die Änderung der Rechtsform von einer AG in eine SE erfolgte im Frühjahr 2014 innerhalb kürzester Zeit. Zum diesem Zeitpunkt beschäftigte das Unternehmen rund 7.000 Mitarbeiter. Die Zalando SE wurde auf dem Weg der Verschmelzung mit einer britischen Unternehmenstochter gegründet. Aus Sicht von Gewerkschaftern ein Weg, um die Umwandlung möglichst schnell durchzuführen.

Im Rahmen der SE-Gründung verhandelte die Unternehmensleitung mit dem aus Arbeitnehmervertretern bestehenden Besonderen Verhandlungsgremium (BVG) unter anderem über die Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat der SE. Die Einsetzung eines BVGs setzt laut SE-Beteiligungsgesetz (SEBG) die ausführliche Information aller Mitarbeiter, die Einordnung der Verfahrensschritte und eine ordentliche Wahl der Mitglieder des Gremiums voraus. Die übliche Schnittstelle, um dies umsetzen zu können, sind Betriebsratsgremien, die mit der zuständigen Gewerkschaft kooperieren. Doch zum damaligen Zeitpunkt gab es an nur zwei Zalando-Standorten Betriebsräte. Bei Verdi sieht man deshalb das BVG bei Zalando als ein handverlesenes Gremium, in dem zahme Beschäftigtenvertreter die Kreise der Geschäftsführung nicht weiter stören. Zalando-Sprecher Boris Radke wollte auf Anfrage nicht kommentieren, ob Zalando leitende Manager wirklich als „Arbeitnehmervertreter“ ansieht. „Die Vertreter sind rechtlich einwandfrei durch die Belegschaft gewählt worden“, sagte Radke und verwies auf die seiner Meinung nach ordnungsgemäße, „umfassende“ und „rechtzeitige Information aller Mitarbeiter“ durch Aushänge an Schwarzen Brettern in allen Standorten. Wann die Wahl des Gremiums stattgefunden hat, konnte der Unternehmenssprecher aber nicht sagen. Martin Lemcke von Verdi bezweifelt die Angaben von Zalando: „Uns ist kein Mitarbeiter bekannt, der diese Aushänge zur Wahl eines BVG gesehen hat.“ Neben den bereits genannten Kritikpunkten zu Wahl und Besetzung des Gremiums wirft Verdi weiterhin vor, dass keine Gewerkschafter bei der Besetzung des Gremiums berücksichtigt wurden.

Im neunköpfigen Aufsichtsrat der Zalando SE sitzen nun sechs Vertreter der Anteilseigner und drei Arbeitnehmervertreter – zu diesen zählen Beate Siert (Teamlead International Affiliate Marketing), Konrad Schäfers (Senior M&A Manager) und Dylan Ross (Lead Buyer Men’s Nordic Buying Office).

Quelle in Anlehnung an: Doelfs, G.: Mitbestimmung: Niemand schreit vor Glück. http://www.boeckler.de/51506_51523.htm; Schaal, S.: Arbeitnehmerrechte bei Online-Händlern: Zalando ist schlimmer als Amazon. <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/arbeitnehmerrechte-bei-online-haendlern-zalando-ist-schlimmer-als-amazon/10622038.html> [letzter Aufruf am 01.05.2016].

Aus der Sicht von Verdi ist die Änderung der Rechtsform von einer AG in eine SE ein Mittel, um die Mitbestimmung der Arbeitnehmer einzuschränken. Aus der Sicht von Zalando spiegelt die Umwandlung in erster Linie den internationalen Charakter des Unternehmens wider.

Aufgabe 4: Rechtsformwahl und Mitbestimmung

a) Arbeiten Sie heraus, wie Verdi hinsichtlich der Eingrenzung und Umgehung der Arbeitnehmermitbestimmung im Zuge der Rechtsformänderungen argumentiert. Gehen Sie dabei unter anderem auf die beiden Änderungen der Rechtsform, die Wahl und Besetzung des Besonderen Verhandlungsgremiums sowie die aktuelle Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene ein. Begründen Sie Ihre Antwort mithilfe des Falltextes.

(18 Punkte)

b) Stellen Sie nun dar, wie Zalando hinsichtlich der ausreichenden Berücksichtigung bzw. Umsetzung der Arbeitnehmermitbestimmung im Zuge der Rechtsformänderungen argumentiert. Gehen Sie dabei unter anderem auf die beiden Änderungen der Rechtsform, die Wahl und Besetzung des Besonderen Verhandlungsgremiums sowie die aktuelle Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene ein. Begründen Sie Ihre Antwort mithilfe des Falltextes.

(18 Punkte)

Im Rahmen des Rechtsformwechsels von einer AG zu einer SE hatte Zalando das Wahlrecht zwischen dem dualistischen und monistischen Leitungssystem. Die Zalando SE wird in einem System bestehend aus Vorstand und Aufsichtsrat geleitet. Einer der stärksten Konkurrenten der Zalando SE stammt aus dem angelsächsischen Raum. Das britische Online-Mode-Unternehmen Asos PLC wird im Gegensatz zur Zalando SE gemäß des im angelsächsischen Raum existenten monistischen Systems geleitet.

Quelle in Anlehnung an: o. V.: Zalando vollzieht Umwandlung in europäische Aktiengesellschaft, [https://corporate.zalando.de/de/pressemitteilungen?tid_=All&date_filter\[min\]\[date\]=28.05.2014&date_filter\[max\]\[date\]=28.05.2014&keys=](https://corporate.zalando.de/de/pressemitteilungen?tid_=All&date_filter[min][date]=28.05.2014&date_filter[max][date]=28.05.2014&keys=) ; Hielscher, H.: Online-Mode-Händler: Zalando leidet unter Wachstumsschmerzen, <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/online-mode-haendler-zalando-leidet-unter-wachstumsschmerzen/9481128.html> [letzter Aufruf am 01.05.2016].

Aufgabe 5: Leitungsmodelle

- a) Erläutern Sie ohne Fallbezug kurz, was unter einem monistischen und was unter einem dualistischen Leitungssystem verstanden wird. (6 Punkte)
- b) Vergleichen Sie nun ohne Fallbezug die beiden Leitungsmodelle, indem Sie auf Vor- und Nachteile eingehen. Stellen Sie jeweils drei Vor- und Nachteile des monistischen und des dualistischen Systems dar. (18 Punkte)