

Insgesamt: 6 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

Modulabschlussklausur „Management & Governance“ (Sommersemester 2018)

Themensteller: Prof. Dr. Gerhard Schewe

Datum der Klausur: 26.05.2018

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 sechs zu bearbeitenden Aufgaben:

1. Aufgabe (22 Punkte)
2. Aufgabe (16 Punkte)
3. Aufgabe (39 Punkte)
4. Aufgabe (9 Punkte)
5. Aufgabe (9 Punkte)
6. Aufgabe (25 Punkte)

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

Die Matchcar AG plant offenbar größeren Konzernumbau

Matchcar erwägt einen großen Umbau des Konzerns. Teil der Überlegungen sind die Veränderung von internen Strukturen, der Börsengang der Truck-Sparte und eine Neuauflage der Markenwelten.

Matchcar hat rund 640 000 Mitarbeiter und einen Umsatz von 230,7 Milliarden Euro im Jahr. Es handelt sich um ein traditionsreiches Unternehmen, das 1937 in Deutschland gegründet wurde. Der gesamte Konzern steht in Konkurrenz mit anderen Automobilformen wie beispielsweise Supercar. Die Kunden des Unternehmens sind sehr divers, was unter anderem an den unterschiedlichen Marken liegt, die unter den Konzern fallen. Diese reichen von Lkws über einfache Fahrzeuge bis hin zu Luxusprodukten. Aktuell befindet sich der Konzern im Umbruch.

Für die Betriebsräte von Matchcar begann die Woche mit einer Überraschung. Aus den Medien mussten die Arbeitnehmervertreter erfahren, dass das Management des Konzerns die Lkw- und Bussparte an die Börse bringen will – und der Vorstand bereits am Dienstag den Weg mit einem entsprechenden Beschluss freigemacht hatte. In den kommenden Wochen wollen Matchcar-Chef Matthias Meier und Lkw-Vorstand Andreas Ritschler die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat über die nächsten Schritte unterrichten. Der Vorstand will den Kontrolleuren vorschlagen, dass die rund 80 000 Mitarbeiter starke Matchcar Truck & Bus GmbH in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) umgewandelt wird. Bis aber der Nutzfahrzeuge-Hersteller an den Kapitalmarkt kommen kann, muss der Vorstand mehrere Hürden überwinden. Eine davon ist der Betriebsrat. Allerdings seien die Betriebsräte bislang weder für eine Umwandlung der heutigen GmbH in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) noch für einen Börsengang, da das Geschäft der Truck-Sparte gut laufe. Falls es zu einer Umwandlung in eine SE kommt „brauchen [wir] klare Zusagen, dass eine Umwandlung und ein Börsengang positiv für die Belegschaften sind“, so der Betriebsratssprecher. Was die Mannschaft von Bernd Asterloh darunter versteht, ist leicht zu erkennen. Sie will die Matchcar-Kultur, die von einer starken Mitbestimmung geprägt ist, auf den künftigen Börsenkandidaten übertragen. Ritschler allerdings hat andere Pläne, aggressivere. Er will sein Unternehmen am Weltmarktführer Supercar vorbei an die Spitze des Industriezweigs führen. Um dieses langfristige Ziel zu erreichen, muss er sowohl zukaufen und in neue Technologien investieren als auch im administrativen Bereich für Einsparungen sorgen.

Matchcar-Chef Matthias Meier hat den Kulturwandel in der Matchcar AG nicht geschafft

Es war dieser Ruf nach „Kulturwandel“, der den erprobten Divisionsmanager Matthias Meier auf den Chefsitz des Konzerns gebracht hat. Statt der Herrschaft von Seilschaften und Intrigen sollte eine neue Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang miteinander etabliert werden. Ohne Neuanfang würden all die wichtigen Gruppen im Umfeld des Konzerns unruhig, die gerne als Stakeholder angeführt werden und bei Matchcar eine besonders einflussreiche Rolle spielen. All die Investoren, die ihr Geld in die Matchcar-Aktie gesteckt haben. All die Politiker, die Jobs erwarten für ihre Wähler, zumal in einem Haus, in dem das Land Niedersachsen 20 Prozent der Aktienanteile hält – was dank des Matchcar-Gesetzes für eine Sperrminorität ausreicht – sowie zwei Aufsichtsratsmitglieder stellt (Landeschef Peter Weil und Verkehrsminister Manfred Lies (beide SPD)). Die IG Metall und die gewählten Arbeitnehmervertreter – darunter der Vorsitzende des Gesamt- und Konzernbetriebsrats Bernd Asterloh –, die Matchcar als Musterarbeitgeber erhalten wollen. Doch was hat sich seit 2015 wirklich in Wolfsburg geändert? Matchcar hat die Rhetorik geändert, nicht aber die Motorik. Und das liegt auch an Matthias Meier selbst. Während der CEO die Belegschaft auf Einschnitte und Verzicht vorbereitet, weilt er bei einem Autorennen in der Golfregion. Mitarbeiter klagen, dass sie in dieser wichtigen Phase ihren Chef nicht erreichen können. Vor allem ließ er es an Konsequenz und Taten bei den angekündigten Aufräumarbeiten vermissen. Auch die Kommunikationsoffensive, mit der Matthias Meier seinen Kulturwandel flankiert hatte, kollabierte rasch. Etwa als er

den Dieselskandal als rein „technisches Problem“ abtat. Im eigenen Unternehmen und auch bei den Mehrheitseigentümern, der Piersche-Poch-Familie, kamen die kommunikativen Eskapaden immer schlechter an. Oder als er dafür votierte, die Subventionen für Dieselfahrzeuge abzuschaffen und sich im Konzern unbeliebt machte, da die Äußerung nicht mit dem Aufsichtsrat abgestimmt war.

Dr. Hubert Giess löst Matthias Meier als Vorstandsvorsitzenden der Matchcar AG ab

Dr. Hubert Giess stieg am 12.04.2018 zum neuen Konzernchef auf und wird Nachfolger von Matthias Meier. An dieser Entscheidung haben maßgeblich Bernd Asterloh und die IG Metall mitgewirkt, die vor einem Jahr beim Streit um das Matchcar-Sparprogramm noch die großen Gegenspieler von Giess waren. Eine wesentliche Rolle soll aber auch Peter Weil gespielt haben. Giess scheint das drohende Ende seiner Karriere im Frühjahr 2017, ausgelöst durch die Reibereien mit Asterloh über das Sparprogramm, zu der Erkenntnis gebracht zu haben, dass ohne oder gar gegen den Betriebsrat und die IG Metall bei Matchcar nichts läuft. Auch deswegen dürfte er zugestimmt haben, Asterlohs engsten Berater, Gunnar Kliemann, zum neuen Personalvorstand zu machen. Asterloh bekommt mit dieser Personalie einen noch stärkeren Einfluss als er durch die bei Matchcar ohnehin besonders starke Mitbestimmung schon hat. Auch der SPD-Politiker Weil dürfte mit der Personalie Kliemann zufrieden sein. Kliemann ist Sozialdemokrat. Die Vergangenheit zeigte mehrfach, dass Arbeitnehmerseite und Land oft als Allianz agierten. Die Piersches mögen Giess geholt haben, um Bernd Asterloh zu bremsen. Als Chef installieren konnten sie ihn nur mit seiner Hilfe und Zugeständnissen. Über die Person von Herrn Giess ist in der Vergangenheit einiges nach außen gedrungen. Frau Mayer erzählt: „Herr Giess ist freundlich, man hat leichten Zugang zu ihm. Trotz seiner hohen Position hat man das Gefühl, dass er sich sehr bemüht, auf die Befindlichkeiten seiner Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen.“ „Allerdings ist ihm die Einhaltung von Terminen extrem wichtig“, ergänzt Herr Petersen. In einem Interview mit einer großen deutschen Tageszeitung betonte Herr Giess zudem, dass er die Aktivitäten seiner Mitarbeiter so genau es geht planen möchte, inklusive Aufgabeninhalten, Durchführungsverfahren und Zielen. Auf diese Weise hofft der Vorstandsvorsitzende darauf, den Konzern erfolgreich zu lenken. Betrachtet man die Person von Herrn Giess genauer, so wird zudem klar, dass er bei seinen Mitarbeitern viel Wert auf gegenseitige Achtung und Vertrauen legt.

In Anlehnung an Jakobs, H.-J. et al.: „Unter Wölfen“. Handelsblatt Nr. 72 vom 13./14./15.04.2018, S. 42 - 48; Seiwert, M.: „Neustart im VW-Reich“. WirtschaftsWoche Nr. 16 vom 13.04.2018, S. 18 - 24; Binger, R./Germis, C.: „Alles außer Autos“. FAZ Nr. 86 vom 13.04.2018, S. 3; Murphy, M.: „Ritterschlag vom Betriebsrat“. Handelsblatt Nr. 71 vom 12.04.2018, S. 15; Murphy, M.: „Betriebsrat stellt Bedingungen“. Handelsblatt, Nr. 46 vom 06.03.2018, S. 20; Kaiser, A.: „Die Chefs kommen und gehen, er bleibt die Nr. 1“. Spiegel, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-die-gewerkschaft-ist-der-heimliche-gewinner-der-vw-fuehrungsochade-a-1202449.html>; o. V.: „Volkswagen plant offenbar größeren Konzernumbau“. WirtschaftsWoche online vom 06.03.2018, http://www.wiso-net.de/document/WWON_WW%2021038070. [letzter Aufruf: 22.04.2018]

Wie im Falltext der Matchcar AG beschrieben, soll die Matchcar Truck & Bus GmbH im Zuge des Konzernumbaus in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) umgewandelt werden.

Aufgabe 1:

- a) Argumentieren Sie, welche möglichen Vorteile sich für den Matchcar-Konzern aus der Umwandlung der Matchcar Truck & Bus GmbH in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) ergeben können. Treffen Sie wenn nötig geeignete Annahmen. Begründen Sie Ihre Antwort mithilfe des Falltextes.

12 Punkte

- b) Argumentieren Sie, welche Erfordernisse es bei der Umwandlung der Matchcar Truck & Bus GmbH in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) für die Geschäftsführung zu berücksichtigen gilt. Gehen Sie zudem darauf ein, welche Probleme mit den Arbeitnehmervertretern im Rahmen der Verhandlungen hinsichtlich ihrer Mitbestimmung auf Unternehmensebene entstehen können. Treffen Sie wenn nötig geeignete Annahmen. Begründen Sie Ihre Antwort mithilfe des Falltextes.

10 Punkte

Der Vorstandsvorsitzende Matthias Meier hat sich offensichtlich nicht gemäß der Zielvorstellungen des Aufsichtsrats als oberstem Kontrollorgan verhalten. Es wird moniert, dass sich Meier offensichtlich die vom Aufsichtsrat gewährten Freiräume zunutze gemacht hat und sich gegen den Willen und das Ziel des Konzerns verhalten hat.

Aufgabe 2:

Charakterisieren Sie mithilfe der Agenturtheorie die Beziehung zwischen dem Aufsichtsrat des Matchcar-Konzerns und dem Vorstandsvorsitzenden Matthias Meier und stellen Sie dar, in welcher Form opportunistisches Verhalten auftreten kann. Treffen Sie wenn nötig geeignete Annahmen. Begründen Sie Ihre Antwort mithilfe des Falltextes.

16 Punkte

Wegen der Versäumnisse bei der Reform der Unternehmenskultur der Matchcar AG und seines Managementverhaltens hat der Aufsichtsrat den Vorstandsvorsitzenden Matthias Meier abberufen und Dr. Hubert Giess bestellt. Der Aufsichtsrat der Matchcar AG umfasst 20 Mitglieder. Der Aufsichtsrat besteht zur einen Hälfte aus Kapitaleignervertretern. Das Land Niedersachsen entsendet zwei Kapitaleignervertreter. Die andere Hälfte des Aufsichtsrats besteht aus Arbeitnehmervertretern, die von den Arbeitnehmern gewählt werden. Insgesamt sieben dieser Arbeitnehmervertreter sind von der Belegschaft gewählte Beschäftigte des Unternehmens; die anderen drei Arbeitnehmervertreter sind von der Belegschaft gewählte Gewerkschaftsvertreter.

Quelle: Eigene Recherche; o.V.: „Aufsichtsrat“, <https://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/AR.html>

[letzter Aufruf: 22.04.2018].

Aufgabe 3:

- a) Analysieren und vergleichen Sie losgelöst vom Fall, inwieweit die Arbeitnehmer innerhalb der verschiedenen gesetzlichen Grundlagen der Mitbestimmung auf Unternehmensebene Einfluss auf die Bestellung eines Vorstandsvorsitzenden nehmen können. Treffen Sie wenn nötig geeignete Annahmen.

21 Punkte

- b) Diskutieren Sie am Beispiel der Wahl des Vorstandsvorsitzenden Dr. Hubert Giess, inwiefern die Mitbestimmung in der Matchcar AG über die gesetzlich geregelte Mitbestimmung auf Unternehmensebene in Deutschland hinausgeht. Gehen Sie in diesem Zusammenhang auf das Matchcar-Gesetz, die Stellung der Arbeitnehmervertreter und des Landes Niedersachsen ein. Treffen Sie wenn nötig geeignete Annahmen. Begründen Sie Ihre Antwort mithilfe des Falltextes.

18 Punkte

Aufgabe 4:

Benennen und erläutern Sie drei Situationen von Unternehmen, die determinierend auf die Organisationsstruktur von Matchcar wirken. Belegen Sie Ihre Antwort am Fallbeispiel.

9 Punkte

Neben der Ausgliederung der Truck & Bus GmbH beschäftigt sich der Konzern mit weiteren Umbauplänen für den gesamten Konzern. Bei den Plänen für einen Umbau könnte auch die Idee der sogenannten Markenwelten wieder aufleben. Der Konzern mit seinen zwölf Marken gilt schon seit längerem als sperrig. Bei der Bündelung müsse darauf geachtet werden, dass keine Synergien verloren gingen, wie beispielsweise bei der Beschaffung und Fertigung. Unklar ist noch, wie die neue Struktur aussehen könnte. Anfangs sollte eine Premiumgruppe mit Auda, Bentlo, Bulatta und Lamborghini und eine Gruppe mit den Volumenmarken Matchcar, Sodan und Serupa zusammengefasst werden. Für den Vorstand ist dies ein Dauerthema, da dieser die Schlagkraft des Matchcar-Konzerns erhalten möchte.

Aufgabe 5:

Welche Organisationsform bietet sich an, um alle Ziele des Matchcar-Konzerns zu erreichen? Benennen Sie die Organisationsform und gehen Sie dabei auf allgemeine Vorteile der Organisationsform ein.

9 Punkte

Aufgabe 6:

a) Nennen und erläutern Sie kurz losgelöst vom Fallbeispiel die OHIO-State-Führungsstile.

10 Punkte

b) Was ist das Neue am Konzept der OHIO-State-Führungsstile gegenüber anderen Konzepten von Führungsstilen aus der Führungsforschung? Erläutern Sie Ihre Antwort kurz.

6 Punkte

c) Welches Führungsverhalten ist bei Herrn Giess vor dem Hintergrund der OHIO-States-Führungsstile erkennbar? Nennen Sie den Führungsstil und belegen Sie Ihre Antwort am Fallbeispiel.

9 Punkte