

**Insgesamt: 5 Blätter**

(Deckblatt + Aufgabentext)

## **Modulabschlussklausur**

### **„Management & Governance“**

### **(Wintersemester 2015/16)**

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

Datum der Klausur: **29.02.2016**

---

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. Organisationsstruktur (24 Punkte)**
- 2. Projektorganisation (24 Punkte)**
- 3. Delegation (12 Punkte)**
- 4. Agenturtheorie (18 Punkte)**
- 5. Organe der Aktiengesellschaft (42 Punkte)**

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

---

Frau Wachter, die Vorstandsvorsitzende der Golmi AG, zieht Bilanz: der Wintersport hat in den letzten Jahren deutlich an Attraktivität gewonnen. Die Golmi AG konnte dadurch ein großes Umsatzplus verzeichnen und ihre starke Marke weiter ausbauen. Aktuelle Marktprognosen zeigen, dass sich dieser Trend in den nächsten Jahren noch verstärken wird. Die Golmi AG wurde im Jahre 1950 mit dem Ziel gegründet, den deutschen Markt für Wintersportbekleidung zu erobern. Knapp 70 Jahre später ist sie im S-Dax notiert und zählt stolze 2000 Mitarbeiter. Anfangs hat das Unternehmen nur Skibekleidung hergestellt. Später sind auch Skihelme und Skischuhe hinzugekommen, die heute sehr erfolgreich vermarktet werden. Seit 2004 werden Skibekleidung, Skischuhe, Skihelme und Skier im eigenen Haus entwickelt, designt und gefertigt und unter der Dachmarke Golmi vertrieben.

Aufgrund des starken Unternehmenswachstums hat sich Frau Wachter die Organisationsstruktur in den letzten Monaten genauer angesehen und dabei einige Missstände entdeckt. Sie befürchtet, dass das Unternehmen mit der aktuellen Organisationsstruktur (vgl. Abbildung 1) auf Veränderungen im Markt nicht schnell genug reagieren kann. Zudem steht Frau Wachter vor dem Problem, die zwei vakanten Leitungsstellen „Leiter Marketing & Vertrieb“ und „Leiter Skibekleidung“ mit qualifizierten Managern zu besetzen. Außerdem hat sie das Gefühl, dass die Arbeitszufriedenheit vieler Mitarbeiter nachlässt. Gerade hat Frau Wachter mit Frau Winter gesprochen, die für die Entwicklung von Skihelmen zuständig ist. Frau Winter erhält immer wieder widersprüchliche Anweisungen von Herrn Mayer, dem Entwicklungsleiter, und Herrn Schmidt, dem Produktmanager für Skihelme. Letztens waren sie sich nicht einig darüber, welches Design der neue Sporthelm erhalten sollte. Zudem stört es Frau Winter, dass sie auch alltägliche Entscheidungen mit vielen Personen abstimmen muss. Neben ihren eigenen Teammitgliedern erwartet auch Herr Frost aus dem Produktbereich der Skihelme hinsichtlich der nächsten Schritte konsultiert zu werden. Vor allem aber frustriert es Frau Winter, dass statt des von ihr entwickelten Spezialkunststoffes im letzten Jahr auf ein weniger hochwertiges Material für die Skihelme zurückgegriffen werden musste, da sich Herr Schmidt und Herr Mayer nicht auf eine Einführungsstrategie einigen konnten.

Nicht nur zwischen Herrn Schmidt und Herrn Mayer, sondern auch zwischen anderen Produktmanagern und Funktionsbereichsleitern kommt es in letzter Zeit häufig zu Konflikten. Im Entwicklungsbereich sind diese jedoch am schwerwiegendsten. Die Produktmanager beschwerten sich vermehrt darüber, dass Herrn Mayers Ideen zu weit von den Kundenwünschen entfernt sind. Frau Wachter ist schon das Gerücht zu Ohren gekommen, dass sich Herr Mayer vor schwierigen Aufgaben drücke. Es fällt ihr jedoch schwer, seine Arbeit zu kontrollieren. Diese mangelnde Kontrollmöglichkeit trifft auch Herrn Schmidt und die Produkmanagerin für Skischuhe, Frau Anlauf. Zwischen den beiden herrscht Uneinigkeit über den Erfolg ihrer Geschäftsbereiche. Da die Rechnungskreise nicht sauber voneinander abgegrenzt werden können, können die Deckungsbeiträge der Stufen 4 und 5 nicht eindeutig bestimmt werden.

Zusätzlich beschwert sich der Produktionsleiter Herr Pällmann darüber, dass im Bereich der Skier nicht genug Kompetenzen zur Verfügung stehen, um diese in der gewohnten Golmi-Qualität zu entwickeln und anzufertigen. Seit der Einführung dieser vierten Produktgruppe standen zudem in den anderen drei Geschäftsbereichen weniger Kapazitäten für die Produktentwicklung und Fertigung zur Verfügung, was die Innovationskraft und Flexibilität deutlich gesenkt hat. Frau Wachter erinnert sich, dass bereits 2004 angedacht wurde, die Skier extern hinzuzukaufen und unter eigener Marke zu vertreiben.

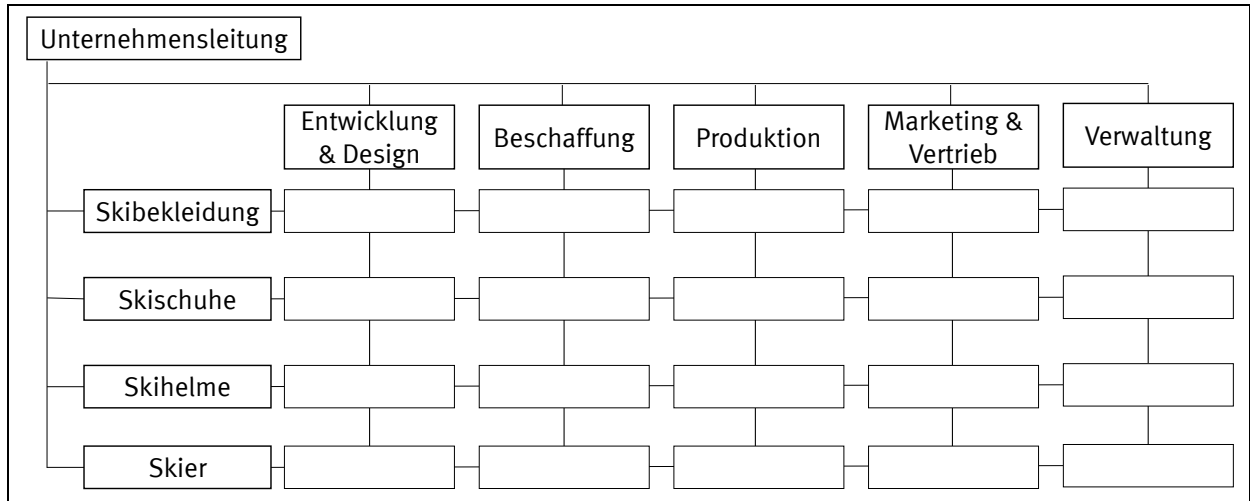


Abbildung 1: Organisationsstruktur der Golmi AG

Aufgrund der von Frau Wachter identifizierten Unstimmigkeiten hat sich der Vorstand darauf geeinigt, die Golmi AG einer Umstrukturierung zu unterziehen.

Die ersten Gespräche klangen vielversprechend, doch durch die hohe Anzahl an betroffenen Personen und Prozessen ist der Vorgang deutlich aufwändiger und wird länger dauern als Frau Wachter angenommen hatte. Hinzu kommt, dass keiner der Vorstände der Golmi AG Erfahrung mit einer solchen Umstrukturierung hat. Der Vorstand ist sich bewusst, dass die neue Organisationsform enorm wichtig für die weiteren Pläne der Golmi AG ist. Wenn das Unternehmenswachstum weiter anhalten und das Umsatzziel von 400 Mio. € im nächsten Jahr erreicht werden soll, besteht dringender Handlungsbedarf.

### Aufgabe 1: Organisationsstruktur

- a) Charakterisieren Sie kurz die Organisationsstruktur der Golmi AG. Nennen Sie die Merkmale dieser Organisationsstruktur im vorliegenden Fall.  
(6 Punkte)
- b) Arbeiten Sie die konkreten Nachteile der Organisationsstruktur der Golmi AG heraus. Begründen Sie Ihre Antwort mithilfe des Falltextes.  
(6 Punkte)
- c) Um die Expansionspläne der Golmi AG zu unterstützen, sollen die bestehenden Probleme in der Organisationsstruktur beseitigt werden. Stellen Sie organisatorische Maßnahmen dar, mit der die Golmi AG die im Text beschriebenen Probleme lösen kann.

**Hinweis:** Eine Zeichnung ist für die Lösung der Aufgabe nicht erforderlich.

(12 Punkte)

Um die neue Organisationsstruktur möglichst schnell und effektiv zu implementieren, soll die Aufgabe im Laufe des nächsten Geschäftsjahres in einem Projekt organisiert werden.

### **Aufgabe 2: Projektorganisation**

- a) Stellen Sie die drei Formen der Projektorganisation dar. (9 Punkte)
- b) Welche Form der Projektorganisation ist für das durchzuführende Projekt am besten geeignet? Begründen Sie Ihre Antwort mithilfe des Falltextes. (15 Punkte)

Im Rahmen der Umstrukturierung möchte Frau Wachter eine Vielzahl der Aufgaben und Entscheidungen an die Mitarbeiter der Golmi AG übertragen. Sie hat in ihrem neuesten Managementratgeber vor Kurzem einen Artikel zu dem Konzept „Management-by-Delegation“ gelesen. Dieses Konzept beschreibt die Führung durch systematische Aufgabendelegation. Die Hierarchie wird dabei weitgehend abgebaut. Frau Wachter plant, ihre neuen Kenntnisse anzuwenden, kann allerdings nicht einschätzen, inwiefern ihre Idee umsetzbar ist. Helfen Sie Frau Wachter.

### **Aufgabe 3: Delegation**

Nennen Sie vier Voraussetzungen, die für die Anwendung des Konzepts „Management-by-Delegation“ gegeben sein müssen, und diskutieren Sie das Konzept kritisch. (12 Punkte)

Obwohl das Tagesgeschäft wieder koordiniert abläuft, kann Frau Wachter sich nicht entspannt zurücklehnen. Die Produktmanager beschwerten sich weiterhin über Herrn Mayer, den Leiter der Entwicklungsabteilung. Frau Wachter ist nicht sicher, ob er die ihm übertragenen Aufgaben in ihrem Sinne ausführt.

### **Aufgabe 4: Agenturtheorie**

- a) Erläutern Sie kurz die Agenturtheorie und beschreiben Sie zunächst losgelöst vom Fall „Golmi AG“ drei Probleme, die aufgrund von opportunistischem Verhalten des Agenten auftreten können. (9 Punkte)
- b) Charakterisieren Sie nun mithilfe der Agenturtheorie die Beziehung zwischen Herrn Mayer und Frau Wachter und stellen Sie dar, in welcher Form opportunistisches Verhalten auftreten kann. (9 Punkte)

Bisher ist Frau Ganser, die Tochter des Gründers der Golmi AG, das einzige weibliche Mitglied des Aufsichtsrates der AG. Frau Ganser versteht sich deshalb auch sehr gut mit Frau Wachter. Die beiden sind daher nach der Hauptversammlung der Golmi AG am 26.02.2016 gemeinsam noch etwas trinken gegangen. Nach dieser etwas durchzechten Nacht können sie sich nicht mehr genau an Ablauf und Ergebnisse der Hauptversammlung erinnern. Sie freuen sich insofern, dass ihnen tags darauf der folgende Kurzbericht über die Hauptversammlung zugeht.

Bericht der Hauptversammlung der Golmi AG vom 26.02.2016:

Wie nach dem Börsengesetz vorgeschrieben, wurde die diesjährige Hauptversammlung der Golmi AG 21 Tage vor dem Tage der Versammlung durch den Aufsichtsrat einberufen. Die Sitzungsleitung wurde von der Vorstandsvorsitzenden Frau Wachter übernommen. Die Mitglieder des Aufsichtsrats nahmen an der Hauptversammlung nicht teil. Der Tagesordnung folgend wurde zunächst über die Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrats entschieden. Die Hauptversammlung billigte die Verwaltung der Gesellschaft durch die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats mit einer deutlichen Mehrheit. Daraufhin wurde ein Beschluss über die Gewinnverwendung der Golmi AG gefasst. Der an die Aktionäre auszuschüttende Betrag wird erst in der kommenden Woche bekannt gegeben. Anschließend wählte die Hauptversammlung die neuen Mitglieder des Betriebsrates sowie den Abschlussprüfer für das aktuelle Geschäftsjahr. Sämtliche Wahlvorschläge wurden von Mitgliedern des Vorstandes und des Aufsichtsrates eingebracht, da es den Aktionären nicht erlaubt ist, eigene Vorschläge einzubringen.

Auch wenn beide noch etwas verkatert sind, kommen sie nach Lektüre dieses Berichtes zu dem Schluss, dass die Hauptversammlung scheinbar nicht ganz ordnungsgemäß abgelaufen ist und teilweise gesetzeswidrig gehandelt wurde.

**Aufgabe 5: Organe der Aktiengesellschaft**

- a) Identifizieren Sie auf Basis des vorliegenden Berichts der Hauptversammlung der Golmi AG vom 26.02.2016 die gesetzlichen Verstöße, die auf der Hauptversammlung begangen wurden und erläutern Sie anhand des Berichts für jeden Verstoß den gesetzeskonformen Ablauf bzw. das gesetzeskonforme Handeln im Rahmen der Durchführung einer Hauptversammlung.

(24 Punkte)

Bei einem gemeinsamen Katerfrühstück unterhalten sich Ganser und Wachter darüber, dass 2016 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst in Kraft getreten ist. Dieses besagt, dass für die Besetzung des Aufsichtsrates börsennotierter und mitbestimmungspflichtiger Unternehmen eine feste Geschlechterquote gilt, die einen Anteil von mindestens 30 % Frauen im Aufsichtsrat fordert gilt. Frau Ganser und Frau Wachter möchten dieses Thema gerne ausführlich miteinander diskutieren, allerdings fehlt ihnen in ihrem aktuellen Zustand die inhaltliche Basis hierfür. Helfen Sie den beiden, indem Sie die folgenden Fragen beantworten.

- b) Nennen und beschreiben Sie drei Funktionen des Aufsichtsrates.

(9 Punkte)

- c) Nennen und erläutern Sie drei mögliche Konsequenzen, die sich aus dieser Gesetzesänderung bezüglich der Zusammensetzung des Aufsichtsrates einer AG ergeben können.

(9 Punkte)