

Insgesamt: **6 Seiten**
(inkl. Deckblatt)

Credit-Point-Klausur im Fach: **Organisation und Personal**

Vorlesung: **Personal I + II**

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

Datum der Klausur: **23.07.2008**

Zugelassene Hilfsmittel:

- nicht programmierbare Taschenrechner und allgemeine Wirtschaftsgesetze -

Die Klausur besteht aus 5 Aufgaben, die alle zu bearbeiten sind.

Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 90 Punkte. Die Anzahl der Punkte einer Aufgabe stellt einen Richtwert für die Bearbeitungszeit dar.

Aufgaben:

Aufgabe 1:	(12 Punkte)
Aufgabe 2:	(30 Punkte)
Aufgabe 3:	(15 Punkte)
Aufgabe 4:	(18 Punkte)
Aufgabe 5:	(15 Punkte)

Der ehemalige Münsteraner BWL-Student Stefan Schotter hat sein Studium nun bereits seit einigen Jahren abgeschlossen und einige Jobs im operativen und strategischen Personalmanagement sowohl ohne als auch mit Führungsverantwortung bekleidet. Aktuell befindet er sich erneut in einer Phase der beruflichen Neuorientierung und steckt nun voll in der Bewerbungsphase. Seine Jobrecherche bescherte ihm bereits eine große Auswahl. Nur hat er sich noch nicht entschieden, was „attraktiver Job“ für ihn überhaupt bedeutet. Sicherlich möchte er in Zukunft eine Menge Geld verdienen. Jedoch hat er bis heute eigentlich immer auch nach dem Motto „Geld ist nicht alles“ gelebt und gehandelt. Insofern möchte er seinen (neuen) Job gerne in einem „netten“ Arbeitsumfeld verrichten. Leider weiß er nicht, wie er seine potenziellen Arbeitgeber im Vorfeld auf diese weichen Attribute hin untersuchen kann – bis er eines Abends bei seinen Jobrecherchen auf den Arbeitgeber „Diversify GmbH“ stößt, der seine Jobangebote mit der Auszeichnung „Great Place to Work® - Deutschlands Beste Arbeitgeber“ schmückt. Sofort fühlt sich Schotter von dieser Anzeige angesprochen, weiß jedoch nicht, welche konkreten Eigenschaften er mit diesem Arbeitgeber zu verbinden hat.

Aufgabe 1)

12 Punkte

Erläutern Sie, welche Eigenschaften Schotter aufgrund dieser Auszeichnung bei der Diversify GmbH erwarten darf.

Nachdem Schotter nun weiß, wie er die Diversify GmbH tendenziell einschätzen darf, zögert er nicht lange und bewirbt sich auf die Stelle „Leiter Personalmanagement Deutschland“ in der Holding des Unternehmens. Nach einigen Vorselektionen wurde er bereits zum zweiten Einzelgespräch – diesmal mit dem Geschäftsführer Herrn Blume – eingeladen und befindet sich inmitten der Gehalts- und Vergütungsdiskussion. In diesem Zusammenhang präsentiert ihm Herr Blume das aktuelle Vergütungsmodell der Diversify GmbH. Lauschen wir kurz den Ausführungen Herrn Blumes:

„...und daher verfolgen wir den Grundgedanken der wertorientierten Unternehmensführung. Das heißt, wir richten sämtliche Strategien und Maßnahmen auf die langfristige Maximierung des Unternehmenswertes – also auf die Maximierung der Eigentümerrendite – aus. Ein Ansatz der eine solche Wertorientierung abbildet ist der Economic Value Added (kurz: EVA), an dem wir auch die Vergütung unserer Mitarbeiter teilweise ausrichten. Was? – Sie kennen diesen Ansatz nicht? [Schotter bekam nämlich in diesem Moment große, mit Fragezeichen versehene Augen und schüttelte fragend den Kopf]. Macht, nichts. Ich erkläre Ihnen den Ansatz kurz in seinen relevanten Grundzügen. Der Grundgedanke des EVA-Ansatzes ist die Identifikation von wertschaffenden Handlungsstrategien unter der Prämisse, dass Kapital knapp ist. Ziel ist es, eine Investitionsdisziplin zu erzeugen. Die Investitionen werden daran gemessen, ob sie über den Planungshorizont die bedingten Eigenkapitalkosten erwirtschaften können. Damit wird ein Bewusstsein dafür erzeugt, dass Vermögen Kapital kostet und nicht jede Investitionsentscheidung trotz positi-

vern Deckungsbeitrag im Sinne der Eigenkapitalgeber ist. In die Berechnung des EVA gehen die drei Basisgrößen „Gewinn“, „Vermögen“ und „Kapitalkostensatz“ ein. Er berechnet sich als betrieblicher periodischer Übergewinn. Von dem operativen Geschäftsergebnis einer Periode nach Steuern (NOPAT) werden die durchschnittlichen Kapitalkosten subtrahiert, die auf das zur Ergebniserzielung notwendige Betriebsvermögen anfallen, um eine Unternehmenswertsteigerung zu erzielen. Die Kapitalkosten berechnen wir mit einer Vereinfachung. D. h. die Eigenkapitalquote geben wir realitätsnah mit 25% vor, um die einzelnen Unternehmensbereiche vergleichbar zu machen. Aus den gleichen Gründen veranschlagen wir den Fremdkapitalkostensatz mit 6%. Der Eigenkapitalkostensatz beträgt für die Holding 9% und wird auf Unternehmensbereichsebene mit Zuschlägen bis zu 12% versehen, um dem individuellen Risiko der Geschäftsbereiche Rechnung zu tragen. Operative Entscheidungen (Geschäftsfelder, Preissetzung, Effizienz) beeinflussen das operative Geschäftsergebnis nach Steuern (NOPAT), also aus Sicht aller Kapitalgeber (Fremd- und Eigenkapitalgeber) den bereits versteuerten Gewinn, der an die Kapitalgeber ausgeschüttet werden kann. Durch Investitionsentscheidungen wird die Höhe des im Unternehmen gebundenen Kapitals (NOA) bestimmt, mit dem die Residualgewinne erzielt werden sollen. Die Wahl der Finanzierungsstruktur schließlich bestimmt die Kapitalkosten, also die risikoangepassten Renditeforderungen des Kapitalmarktes für das Unternehmen. EVA ermittelt sich also als Überschuss des operativen Geschäftsergebnisses über die Kapitalkosten. Eine Unternehmenswertsteigerung stellt sich somit ein, wenn der EVA positiv, bzw. die Rendite einer Investition höher als der Kapitalkostensatz ist. Nicht nur die Fremdkapitalkosten sondern auch die Eigenkapitalkosten müssen erwirtschaftet werden. Ein negativer EVA signalisiert aus Sicht der Kapitalgeber hingegen Wertvernichtung. Verstanden? Hier noch mal der formale Zusammenhang:

$$EVA = NOPAT - c \cdot NOA$$

mit:

EVA = Economic Value Added

NOPAT = Net Operation Profit after Taxes (= bereits versteuerter, an Kapitalgeber ausschüttbarer Gewinn)

c = Kapitalkostensatz (= Eigenkapitalquote x Eigenkapitalkostensatz + Fremdkapitalquote x Fremdkapitalkostensatz)

NOA = Net Operating Assets (= betriebsnotwendiges Vermögen)

Unsere Vergütung i. e. S. besteht zurzeit aus insgesamt drei Komponenten: dem fixen Gehalt, einem obligatorischen Ergebnisbonus und einem obligatorischen Strategiebonus. Der fixe Bestandteil setzt sich aus zwölf Monatsgehältern zusammen. Darüber hinaus besteht für das Management – also auch für Sie – die Möglichkeit ihr Einkommen um jeweils zwölf zusätzliche Monatsgehälter als Ergebnisbonus und Strategiebonus auf insgesamt maximal 36 Monatsgehälter zu erhöhen. Somit macht der variable Anteil ca. 67 % der Gesamtvergütung aus. Die jeweils zwölf zusätzlichen Monatsgehälter für den Ergebnisbonus und den Strategiebonus vergeben wir folgendermaßen: Der Strategiebonus entlohnt die

jährliche Veränderung des EVA. Dabei reicht die Skala bei der EVA-Veränderung von -50 % bis 50 %. Bei einer Verringerung des EVA-Wertes um 50 % beträgt die Bonuszahlung 0 EUR, bei einer Erhöhung um 50 % erhält die bereichsverantwortliche Führungskraft 12 zusätzliche Monatsgehälter. Zwischen diesen beiden Extremfällen erfolgt die Bonusvergütung proportional zum Δ EVA, so dass ein gleichbleibender EVA zu einem Strategiebonus von 6 Monatsgehältern führt. Beim Ergebnisbonus wird mit dem verantwortlichen Manager ein Ziel-Cash-Flow vereinbart. Die Gewährung des Bonus erfolgt am Periodenende in Abhängigkeit der Budgeterreichung. Dabei reicht die Skala bei der Cash-Flow-Erreichung von 70 % bis 130 %. Eine Zielerreichung von 70 % bedeutet eine Bonushöhe von 0, eine Budgeterreichung von 130 % führt zur Auszahlung des Maximalbonus in Höhe von 12 Monatsgehältern. Gleichmaßen wie beim Strategiebonus erfolgt zwischen diesen beiden Extrema eine zur Budgeterreichung lineare Bonusauszahlung, so dass eine Zielerreichung von 100 % einen Ergebnisbonus von 6 Gehältern beinhaltet. Über diese drei Komponenten hinaus bieten wir den Führungskräften durch den Kauf von Performance Bonds seit 2005 die Möglichkeit, durch Einsatz ihres Privatkapitals am Erfolg des Unternehmens zu partizipieren. Die Laufzeit des thesaurierenden Wertpapiers beträgt 10 Jahre und sieht eine Kündigungsmöglichkeit nach 5 Jahren vor. Die jährliche Verzinsung liegt 3 % über der vorsteuerlichen Gesamtkapitalrendite des Gesamtkonzerns....“

Stefan Schotter hat zwar alle Informationen von Herrn Blume hinsichtlich des Vergütungssystems der Diversify GmbH aufgenommen. Jedoch fragt er sich nun, wie er dieses Vergütungssystem zu beurteilen hat. Schließlich ist die Vergütung für ihn nicht der alles entscheidende, zumindest aber ein wichtiger Aspekt. Leider ist er im Moment jedoch überfordert, eine Beurteilung durchzuführen. Helfen Sie ihm hierbei und beantworten Sie die nachfolgenden Fragen.

Aufgabe 2)

30 Punkte

- a) Nennen und erläutern Sie zunächst kurz allgemein **4** sinnvolle **Kriterien**, die zur Beurteilung von Vergütungssystemen geeignet sind.

(12 Punkte)

- b) Beurteilen Sie mithilfe der von Ihnen in Aufgabe 2a) gewählten Dimensionen das Vergütungssystem der Diversify GmbH. Bedienen Sie sich bei Ihrer Antwort der gegebenen Informationen. (Treffen Sie bei Ihrer Argumentation gegebenenfalls geeignete Prämissen.)

(18 Punkte)

Stefan Schotter konnte schließlich Herrn Blume von seinen Qualitäten überzeugen, so dass er einen Arbeitsvertrag nicht nur angeboten bekommen, sondern ihn auch unterschrieben und die Stelle „Leiter Personalmanagement Deutschland“ angetreten hat. Sofort in der ersten Woche sitzt er als Mitglied einer Kommission bei, die über die Verlagerung

des Fertigungsprogramms beraten und entscheiden soll. Die Produktgruppen A, B, C sollen zu Lasten der Produktgruppen D, E, F verstärkt werden. Dazu kommen Schotter aus Reihen der Kommissionsmitglieder folgende Äußerungen zu Ohren:

Herr Schulz: "Nach eingehender Überlegung kann ich nur erklären, dass die Schwerpunktverlagerung in der bereits erwogenen Weise durchgeführt werden muss. Wir brauchen nicht weiter diskutieren. Meine Entscheidung ist gefallen."

Herr Meier: "Ich fürchte Unruhen in der Belegschaft und negative Auswirkungen auf das Betriebsklima. Deshalb sollten wir diese Frage vor einer Entscheidung zunächst einmal mit der Belegschaft erörtern."

Herr Müller: "Ich möchte darauf verzichten, meine Überlegungen darzulegen, da ich davon ausgehe, dass Sie die Sache besser beurteilen können. Ich bin mir sicher, dass Sie die richtige Entscheidung treffen werden."

Herr Döns: "Nach meiner Auffassung wird die Belegschaft verstehen, dass wir uns mehr auf die Produktgruppen A, B, C konzentrieren müssen, zu Lasten der Produktgruppen D, E, F. Die Verlagerung hat ohnehin nur auf das Werk Schruns negative Auswirkungen, das ist nicht so problematisch. Wir müssen nur darauf achten, dass behutsam vorgegangen wird."

Herr Schittko: "Wir sollten zunächst die Marktforschung beauftragen, die Erfordernisse des Marktes zu untersuchen. Sodann sollten wir uns die Frage beantworten, was wir für unser Unternehmen erreichen wollen. Ich finde, eine Arbeitsgruppe, in der auch die Betroffenen vertreten sind, sollte eine Lösung erarbeiten."

Als Stefan interessiert den unterschiedlichen Ausführungen folgt, erinnert er sich an seine früheren Vorlesungen zum Thema Personalführung. Er fragt sich, ob man aus diesen Statements Rückschlüsse auf den jeweiligen Führungsstil der Kommissionsmitglieder ziehen kann.

Aufgabe 3)

15 Punkte

Erläutern Sie bitte zunächst den Grundgedanken des Managerial Grid (Verhaltensgitter) von Blake und Mouton. Ordnen Sie anschließend bitte die Aussagen der Kommissionsmitglieder den unterschiedlichen Führungsstilen des Verhaltensgitters zu. Begründen Sie ihre Ausführungen.

„Vergütung, Personalführung – irgendwie hängt im Personalmanagement doch alles zusammen!“ denkt Schotter nach seinen ersten Wochen bei der Diversify GmbH. „Das Personalmanagement scheint voll von Interdependenzen zwischen den einzelnen Personalmanagementfeldern zu sein! Welche weiteren Interdependenzen mögen wohl noch existieren?“

Aufgabe 4)

18 Punkte

Erläutern Sie ausführlich **3** konkrete **Interdependenzen** zwischen den Ihnen bekannten Personalmanagementfeldern. Greifen Sie dabei jedes der gewählten Managementfelder insgesamt **nur einmal** auf.

Aufgabe 5)

15 Punkte

Nachdem sich Stefan Schotter nach einiger Zeit in seinem neuen Job als „Leiter Personalmanagement“ eingearbeitet hat, konfrontiert ihn die Geschäftsleitung zunehmend mit den allgemeinen Führungsgrundsätzen des Unternehmens. Um ein möglichst einheitliches Führungsverhalten innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten, legt man ihm nahe, sich ähnlich wie seine Kollegen in anderen Führungspositionen, der Führungstechnik des Management-by-delegation zu bedienen. Stefan hat zwar keine grundsätzlichen Einwände gegen diesen Managementansatz, er ist sich aber bewusst, dass die Delegation häufig zu einer Reihe von Problemen führen kann. Er fragt sich daher, wie er sich in seiner Rolle als Vorgesetzter in bestimmten Situationen verhalten sollte.

Helfen Sie Stefan und geben Sie entsprechende Handlungsempfehlungen, für die folgenden Fälle:

- Der Mitarbeiter kommt zeitlich nicht mit der Aufgabe zurecht
- Der Mitarbeiter lässt eine Überforderung erkennen
- Der Mitarbeiter macht Fehler bei der Aufgabenerfüllung