

ist⁹⁶. Gerade angesichts der nur sehr begrenzten gerichtlichen Nachprüfbarkeit der Abberufungsentscheidung soll das Widerspruchsverfahren dem Gemeinderat ein Überdenken seiner Entscheidung ermöglichen; führt ein Überdenken aber zu Zweifeln an der Rechtmäßigkeit der Entscheidung, so kann der Abberufungsbeschluss nicht mit einer geringeren Mehrheit überwunden werden, als sie für die Abberufungsentscheidung selbst erforderlich war. Der Streit um die Abberufung kommunaler Wahlbeamter ist kommunalrechtlicher Art⁹⁷. Die Klage gegen

die Abberufungsentscheidung ist aber keine Klage im Rahmen eines Kommunalverfassungsstreitverfahrens. Der Beigeordnete will nicht die rechtlichen Beziehungen zum Gemeinderat oder zum Bürgermeister klären lassen, sondern die Rechtsbeziehungen zu der Gemeinde. Hierfür ist das Kommunalverfassungsstreitverfahren nicht vorgesehen⁹⁸.

97 BVerwGE 81, 318.

98 Insoweit richtig *Ericksen/Biermann*, Jura 1997, 157, 161, allerdings mit a. A. (S. 161 oben).

PRÜFUNGSAUFGABEN

Vorklausur in Betriebswirtschaftslehre

Regierungsdirektor Dr. Manfred Miller, Dozent an der Hochschule Harz, Fachbereich Verwaltungswissenschaften, Halberstadt

Zum Sachverhalt*

Die sich mehrheitlich im Landesbesitz befindliche »Elbschiffbau GmbH« hat sich in den letzten Jahren außerordentlich vergrößert, nachdem in der Nachwendezeit die Belegschaft fast komplett entlassen werden musste. Sie stattet vor allem Elbschiffe mit neuen, umweltfreundlichen Technologien aus und führt daneben auch eine Reihe von Neubauten durch. In dem aus der DDR-Zeit stammenden Unternehmen arbeiten derzeit rund 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der technisch hochqualifizierte und aus dem niedersächsischen Papenburg stammende Schiffsbau-Ingenieur Wolfgang Cornetto ist seit einigen Jahren alleiniger Geschäftsführer des Unternehmens. Cornetto möchte in allen geschäftlichen Angelegenheiten Bescheid wissen und alle anfallenden Entscheidungen selbst treffen. Jeder geschäftliche Vorgang geht zunächst einmal durch seine Hände bzw. über seinen Schreibtisch. Er gibt die Ausführungsanweisungen an die Mitarbeiter weiter. Über die Erledigung jeder einzelnen Aufgabe lässt er sich informieren und trifft, wenn nötig, weitere Entscheidungen und gibt Anweisungen.

Eine Beraterin der »Mumpitz und Partner GmbH« stellt als Ergebnis ihrer Untersuchungen fest, dass das Arbeitsklima bereits auf der Abteilungsebene denkbar schlecht ist, da der Einzelne kaum über Entscheidungsspielräume verfügt, nur ein geringes Vertrauensverhältnis zwischen den Abteilungsleitern und Herrn Cornetto besteht und dieser stark überlastet ist. Aufträge werden häufig nicht mehr termingerecht erledigt. Auf allen Ebenen erfolgt eine starke Fluktuation von Arbeitskräften. Die Abteilungsleiter haben keinen Spielraum bei der Angebotsabgabe, da in nahezu allen Fällen eine Rücksprache mit Herrn Cornetto notwendig ist.

Die Unternehmensberaterin kommt weiter zu dem Ergebnis, dass die Ursachen der internen Probleme der Elbschiffbau GmbH in der Nichtbeachtung von allgemein anerkannten Grundsätzen der Unternehmensführung liegen. Sie schlägt vor, durch Aufgabendelegation sowie durch Informations-, Beratungs- und Mitspracherechte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker an den Entscheidungen zu beteiligen.

Der Landesrechnungshof stellt bei einer Routinekontrolle der Elbschiffbau GmbH fest, dass das Unternehmen aus Gewinnen früherer Jahre 100.000 DM an finanziellen Mitteln angesammelt und diese in festverzinslichen Wertpapieren angelegt hat, die eine Rendite von sechs Prozent erzielen. Der Rechnungshof legt in seinen Prüfungsbemerkungen dar, dass die Elb-

schiffbau GmbH die angesammelten Mittel in den Erwerb einer Maschine hätte investieren müssen, die zu einer jährlichen Gewinnsteigerung von über 6.000 DM geführt hätte.

Aufgaben

1. Beurteilen Sie die rechtliche Zulässigkeit der Landesbeteiligung an der in Magdeburg angesiedelten Elbschiffbau GmbH (in Grundzügen).
Bearbeitungshinweis: Prüfen Sie bitte auch dann hilfsgutachtlich weiter, wenn Sie zu dem Ergebnis kommen sollten, dass die Beteiligung des Landes an dem Unternehmen rechtswidrig ist.
2. Diskutieren Sie (in Grundzügen) die kürzlich von der Opposition im Landtag erhobene Forderung nach einer baldigen Privatisierung des Unternehmens..
3. Beschreiben Sie in Grundzügen die Anforderungen des Gesetzgebers an die Unternehmensverfassung der Elbschiffbau GmbH. Gehen Sie dabei auch auf die Besonderheiten von Unternehmen im öffentlichen Besitz ein.
4. Stellen Sie fest (in Grundzügen), welche Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei dem von Herrn Cornetto praktizierten Führungsstil ganz oder teilweise unberücksichtigt bleiben.
5. Stellen Sie dar (in Grundzügen), welche Bestimmungsgründe der Arbeitsmotivation den Bedürfnissen der Mitarbeiter auf jeder Stufe der Maslowschen Bedürfnispyramide gegenüberstehen.
6. Beurteilen Sie (in Grundzügen), ob durch die Anwendung von Management by Exception und durch Management by Objectives die innere Unternehmenssituation verbessert werden kann. Skizzieren Sie beide Management-Techniken.
7. Ist den Prüfungsbemerkungen des Landesrechnungshofs zuzustimmen? Interpretieren Sie das Ergebnis in Grundzügen, wenn ein Restwert der Maschine nicht anfällt.
Bearbeitungshinweis: Eine Schätzung der Einnahmen und Ausgaben führt zu folgenden Ergebnissen:

* Die Klausur wurde im November 1999 als Vorklausur zur Zwischenprüfung im Einstellungsjahrgang 1998 im Fach »Betriebswirtschaftslehre« gestellt. Die Zwischenprüfung betrug 180 Minuten. Bei den Aufgaben 3 und 7 waren jeweils 20 Punkte erreichbar, auf die übrigen Aufgaben entfielen jeweils 10 Punkte. Weiterhin 10 Punkte waren für Aufbau, Gedankenführung und äußere Form erreichbar.

Jahr	Überschüsse
1	5.000
2	15.000
3	25.000
4	35.000
5	45.000
6	55.000
Summe	180.000

Lösungshinweise

Aufgabe 1: Zulässigkeit der Landesbeteiligung

Gegen eine Beteiligung des Landes an der Elbschiffbau GmbH ist aus rechtlicher Sicht zunächst nichts einzuwenden. Gemäß § 65 LHO soll sich das Land an der Gründung eines Unternehmens in einer Rechtsform des privaten Rechts oder an einem bestehenden Unternehmen in einer solchen Rechtsform allerdings nur dann beteiligen, wenn die Voraussetzungen der Ziff. 1 bis 4 erfüllt sind.

Vom Geschäftszweck des Unternehmens her betrachtet erfüllt die Elbschiffbau GmbH diese Voraussetzungen nicht, da die Modernisierung und der Neubau von Binnenschiffen nicht unter den Katalog typischer öffentlicher Aufgaben fällt.

Aufgabe 2: Privatisierung der Elbschiffbau GmbH

Der Opposition ist zuzustimmen, da die Modernisierung und der Neubau von Binnenschiffen nicht unter den Katalog typischer öffentlicher Aufgaben fällt (vgl. Aufgabe 1). Eine weitere Beteiligung des Landes an dem Unternehmen würde daher gegen § 65 LHO verstoßen. Auch aus grundsätzlicher Sicht ist der Opposition zuzustimmen, da eine staatliche Beteiligung an Wirtschaftsunternehmen immer wettbewerbsverzerrend wirkt und private Initiativen gehemmt werden. In einer Marktwirtschaft kann die rein erwerbswirtschaftliche Betätigung nicht die Aufgabe des Staates sein.

Ob indes auch eine gesetzliche Pflicht zur Privatisierung besteht, ist umstritten. Maßgeblich wird es dabei darauf ankommen, ob überhaupt private Investoren zur Verfügung stehen und ob in dem Marktsegment eine Konkurrenzsituation mit rein erwerbswirtschaftlichen Unternehmen besteht, denen ggf. eine klagefähige Position zukommen könnte (vgl. Gelsengrün-Entscheidung).

Aufgabe 3: Unternehmensverfassung einer GmbH – Besonderheiten im öffentlichen Bereich

Eine gesetzliche Regelung der GmbH erfolgt im GmbHG. Als juristische Person besitzt die Gesellschaft Rechtsfähigkeit. Bei der Gründung wird zwischen Umwandlung, Neugründung und Mantelverwertung unterschieden; bei einer Neugründung entsteht die Gesellschaft durch einen notariell beurkundeten Gesellschaftsvertrag und Handelsregister-Eintragung. Der Mindestnennbetrag des Stammkapitals beträgt 50.000,- DM, wovon mindestens die Hälfte einbezahlt sein muss. Die Leitungsbefugnis liegt bei der Gesamtgeschäftsführung durch die von der Gesellschafterversammlung bestellten Geschäftsführer. Gläubigern gegenüber haftet nur das Gesellschaftsvermögen der GmbH. Für die Gewinn- und Verlustbeteiligung ist grundsätzlich der Gesellschaftsvertrag maßgeblich.

Besonderheiten im öffentlichen Bereich sind insbesondere darin zu sehen, dass das Land (bzw. die Kommune) als Gesellschafter auftritt und in der Regel von Behördenvertretern in der Gesellschafterversammlung vertreten wird. Diese haben nach § 65 Abs. 1 Ziff. 3 i. V. m. § 65 Abs. 6 LHO bei der Wahrnehmung ihres Mandats auch die besonderen Interessen des Landes zu berücksichtigen. Besonderheiten ergeben sich schließlich auch aus §§ 67 f. LHO. Besonders in der schwierigen wirtschaftlichen Situ-

ation des Landes Sachsen-Anhalt müssten die Vertreter der öffentlichen Hand auf die Investition freier Mittel in arbeitsmarktpolitisch wirksame Projekte anstatt in Wertpapieranlagen drängen. Zudem ist davon auszugehen, dass entsprechende Mitsprache- bzw. Mitwirkungsrechte des Landes bereits im Gesellschaftsvertrag niedergelegt sind und der Geschäftsführer damit eine im Vergleich zu Geschäftsführern rein privater Gesellschaften über eine weniger starke Position verfügt, die schließlich durch informelle Abhängigkeiten (Gefahr der Ablösung usw.) verstärkt wird.

Aufgabe 4: Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse im praktizierten Führungsstil

Dass in der Elbschiffbau GmbH ein autoritärer Führungsstil praktiziert wird, zeigt sich vor allem darin, dass Herr Cornetto seine Entscheidungen ohne nennenswerte Einbeziehung seiner Mitarbeiter trifft. Demgegenüber würden bei einem kooperativen Führungsstil die Mitarbeiter an den Entscheidungen beteiligt. Der autoritäre Führungsstil des Herrn Cornetto lässt vor allen Dingen die in der Bedürfnispyramide dargestellten »höheren« Bedürfnisse der Mitarbeiter unbefriedigt: Die Qualität der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen ist unbefriedigend, die Mitarbeiter fühlen sich in ihren Leistungen nicht genügend anerkannt, ihre Entfaltungsmöglichkeiten sind zu gering. Dass die Arbeitszufriedenheit in dem Unternehmen gering ist, zeigt sich vor allem in der hohen Fluktuationsrate.

Aufgabe 5: Gegenüberstellung der Bedürfnispyramide/Bestimmungsgründe

Bedürfnispyramide nach A. H. Maslow	Bestimmungsgründe der Arbeitsmotivation nach F. Herzberg
Selbstverwirklichung	Entfaltungsmöglichkeiten, Verantwortung, Beförderung
Ich-Bedürfnisse: Anerkennung, Status, Prestige, Achtung, Wertschätzung	Anerkennung der Leistung
Soziale Bedürfnisse: Zugehörigkeit, Liebe, Zuneigung, Interaktion	Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Untergebenen

Aufgabe 6: Management by Exception und Management by Objectives

Ein kooperativer Führungsstil unter Anwendung der beiden Managementprinzipien Management by Objectives und Management by Exception scheint in der gegebenen Situation geeignet, Schwachstellen der betrieblichen Organisation zu verbessern:

- Die Überbelastung der Geschäftsleitung wird abgebaut, die wohl die Ursache vieler Terminüberschreitungen ist.
- Die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter werden besser befriedigt; auf die bisher mangelnde Befriedigung kann die hohe Fluktuationsrate zurückgeführt werden.
- Ganz allgemein wird die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gestärkt, deren Leistung im Einzelnen durch Soll-Ist-Vergleiche besser beurteilt werden kann. Auf dieser Grundlage kann ihre individuelle Leistung eine angemessene Anerkennung finden.

Aufgabe 7: Investitionsentscheidung

Der Zinsertrag liegt bei 100.000 DM Kapital und einer Verzinsung von sechs Prozent bei 6.000 DM jährlich. Mit dem Einsatz der Maschine müsste die Elbschiffbau GmbH also demnach mehr als 6.000 DM Gewinn jährlich erwirtschaften, sodass die Investition vorteilhaft ist. Allgemein errechnet sich der Kapitalwert C_0 eines Investitionsobjektes:

$$C_0 = -A_0 + \frac{E_1 - A_1}{q_1} + \frac{E_2 - A_2}{q_2} + \dots + \frac{E_n - A_n}{q_n}$$

Dabei ist:

C_0	=	Kapitalwert
A_0	=	Anschaffungsauszahlung
$A_1 \dots A_n$	=	laufende Auszahlungen
$E_1 \dots E_n$	=	laufende Einzahlungen
n	=	Anzahl der Jahre
q	=	$(1 + i)$
i	=	Kalkulationszinsfuß

Der Kapitalwert der Investition in die Maschine beträgt rund 39.184,- DM und ist damit höher als die Summe der sechsmaligen Zinseinnahmen in Höhe von 6.000,- DM. Unter Berücksichtigung des Zinseszinses betragen die Zinseinnahmen jedoch rund 41.900,- DM. Damit ist die Verzinsung aus dem Investitionsobjekt entgegen den Feststellungen des Rechnungshofs geringer als die Verzinsung des Kapitals bei einer Anlage in Aktien. Ob die freie Liquidität zum Kauf der Maschine oder zur Wertpapieranlage verwendet wurde, war allerdings auch von der Einschätzung des mit der Investition verbundenen Risikos abhängig.