

PRÜFUNGSAUFGABEN

Organisationslehre

Dr. Manfred Miller¹

Aufgabe 1²

- a) Die Bedeutung von »Organisation« wird dadurch deutlich, dass zur Charakterisierung der modernen Gesellschaft häufig der Begriff »Organisationsgesellschaft« verwendet wird. Welches der folgenden Merkmale zählt *nicht* dazu?
 - Organisationen gelten als hervorstechendes Merkmal moderner Zivilisation.
 - Die Erwerbsarbeit vollzieht sich in Organisationen.
 - (X) Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit sinkt in den Organisationen.
 - Organisationen handelt nicht nur mit Individuen, sondern auch mit anderen Organisationen.

- b) Organisation stellt einen spezifischen Typus eines sozialen Systems dar. Gemäß Luhmann werden noch weitere unterschieden. Kreuzen Sie sie an!
 - Ökologie
 - Individuen
 - (X) Interaktion
 - Maschinen
 - Freizeit
 - (X) Gesellschaft

- c) Obwohl Organisationen verschiedenartig sind, müssen sie eine Reihe gleich gelagerter Probleme lösen. Kreuzen Sie diese Probleme an!

Alle Organisationen *müssen*:

 - Maschinen einsetzen
 - Macht ausüben
 - (X) Ziele definieren
 - auf die Politik einwirken
 - (X) die Mitglieder koordinieren und kontrollieren
 - im Konflikt mit der Gesellschaft leben.

- d) Organisationen lassen sich aufgrund ihrer primären Funktionen und Leistungen zu bestimmten gesellschaftlichen Teilbereichen zurechnen. Ordnen Sie durch Ankreuzen die folgenden Organisationen einem gesellschaftlichen Teilbereich zu!

	Politik	Wissenschaft	Erziehung	Ökonomie	Religion
Unternehmen				X	
Interessenverbände	X				
Schulen			X		
Behörden	X				
Universitäten		X			
Kirchen					X

Aufgabe 2

Der bislang mit mäßigem Markterfolg tätige Wissenschaftsverlag »Kladde GmbH« (10 Mitarbeiter) hat sich auf die Verbreitung verwaltungswissenschaftlicher Literatur (Bücher, Behördenformulare, Fachzeitschrift »Der Verwalter«) spezialisiert und

erbt urplötzlich die Rechte an dem Bestseller »Die Leiden des jungen Harvey Plotter«. Mit dem Gewinn aus dem Verkauf des Bestsellers erwirbt der Verlag die »Hochglanz GmbH« (8 Mitarbeiter), die sich auf die Produktion von exklusiven Bildbänden und die Herausgabe der monatlich erscheinenden Zeitschrift »Hund und Katz« spezialisiert hat. Da sich auch dieses Geschäft prächtig entwickelt, überlegt Verleger Kladde, ob er nun auch noch einen Verlag übernehmen soll, der sich auf die Produktion von Kochbüchern sowie die Herausgabe der monatlich erscheinenden Zeitschrift »Mein Garten« spezialisiert hat (12 Mitarbeiter). Bei der »Kladde GmbH« selbst sind nach dem Erfolg von »Harvey Plotter« inzwischen auch die deutschen Rechte an dem Bestseller »Der Herr der Dinge« und an anderen Topsellern in greifbare Nähe gerückt. Aufgrund seiner unternehmerischen Erfolge und Dank eines großzügigen Sparkassenkredits übernimmt Kladde nun auch den angesehenen, finanziell jedoch angeschlagenen Belletristik-Verlag »Epos« (33 Mitarbeiter).

Mit der vorhandenen Organisationsstruktur wäre eine verantwortungsvolle Führung der Verlage nicht mehr zu schaffen. Sie sollen daher als Organisationsberater(in) der Firma »Mumpitz und Partner« ein Konzept erarbeiten.

- a) Wie wird die derzeitige Firmenstruktur der Kladde GmbH vernünftigerweise aussehen, wenn die grundlegenden Prozesse im Verlagsgeschäft Selektion – Aufbereitung – Verbreitung (von Manuskripten) umfassen? Zeigen Sie mindestens zwei Alternativen auf! Generell zur Aufgabenstruktur im Verlagsgeschäft siehe Grafik am Ende der Aufgabenstellung.
- b) Welche Vor- und Nachteile hätte die Zusammenfassung aller genannten Unternehmen zu einem einzigen neuen Unternehmen?
- c) Entwerfen Sie ein (grobes) Organigramm für den Fall b)!
- d) Welche Vor- und Nachteile hätte die Beibehaltung der bisherigen Firmenstruktur, wenn Kladde alle genannten Unternehmen zu 100 Prozent gehören und er selbst bei allen genannten Unternehmen die Geschäftsführung wahrnimmt?
- e) Welche Möglichkeiten hätte Kladde, wenn er unter Beibehaltung der Variante d) die Führungsorganisation effizienter gestalten möchte? Was hat er dabei zu beachten?

Aufgabe 3

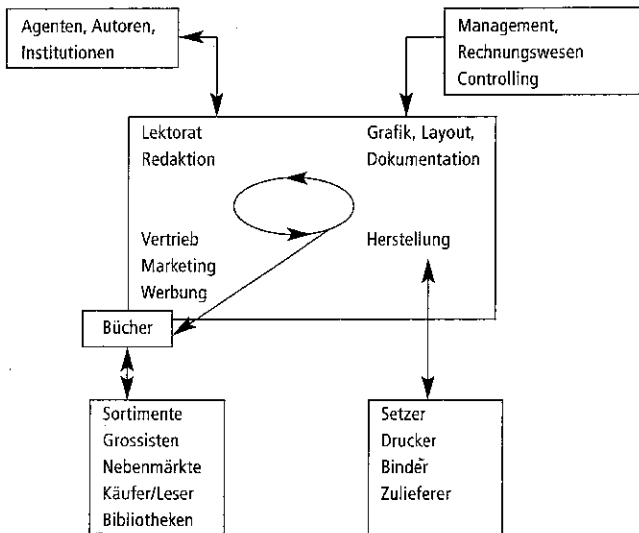
Benennen Sie vier Besonderheiten, durch die sich die Organisation von Behörden gegenüber der Organisation privater Unternehmen unterscheidet. Erläutern Sie die benannten Besonderheiten mit wenigen Sätzen.

¹ Regierungsdirektor Dr. Manfred Miller ist Dozent an der Hochschule Harz, Fachbereich Verwaltungswissenschaften, Halberstadt. Die Klausur wurde im Februar 2002 als PRSL im 1. Semester des Studienganges »Europäisches Verwaltungsmanagement« im Kurs »Organisation« gestellt. Die Bearbeitungszeit betrug 90 Minuten. Von 100 erreichbaren Punkten entfielen 20 auf die Aufgabe 1, 60 auf die Aufgabe 2 und 20 auf die Aufgabe 3.

² Aus Platzgründen sind Aufgabenstellung und Lösung zusammen abgedruckt.

Anlage

Abbildung: Information zur Aufgabenstruktur im Verlagsgeschäft



Lösungshinweise

Aufgabe 1

Die Lösung der Aufgabe 1 ist aus Platzgründen in die Aufgabenstellung eingearbeitet.

Aufgabe 2

- Die Kladde GmbH wird vernünftigerweise entweder divisional (z.B. nach Produkten – Bücher, Formulare, Zeitschriften) oder funktional (z.B. Lektorat, Vertrieb, Buchhaltung) gegliedert sein.
- Die Kladde GmbH befindet sich in der erfreulichen Situation eines expandierenden Unternehmens. Die Zusammenfassung der genannten Unternehmen würde die Einheitlichkeit der Leitung ermöglichen und zu einer Bündelung der Kräfte führen. Einige Bereiche (Controlling usw.) könnten zentralisiert werden.
- Divisional organisiert könnte das Unternehmen wie folgt gegliedert werden: Zeitschriften – Belletristik – Sachbücher – Wissenschaft – Formulare. Innerhalb dieser Struktur könnten dann einzelne Funktionen wahrgenommen werden, sofern diese nicht zentralisierbar sind. Funktional könnte das Unternehmen nach der Phasenstruktur im Verlagsgeschäft gegliedert werden (Selektion – Aufbereitung – Verbreitung).

Betriebswirtschaftslehre

Regierungsdirektor Manfred Miller, Hochschule Harz, FB Verwaltungswissenschaften

Sachverhalt*

Die Firmenleitung des Tiefbauunternehmens »Schip und Söhne OHG« besteht aus drei Gesellschaftern, dem Seniorchef Emil Schipp (72 Jahre), seinem Sohn Hans (38 Jahre) und seinem Schwiegersohn Egon Schwarz (42 Jahre). Am Gewinn sind alle drei im gleichen Umfang beteiligt. Jedoch hat sich der Seniorchef im Gesellschaftsvertrag alle Entscheidungen vorbehalten. Er hat das Unternehmen gegründet und möchte über die weitere Entwicklung des Unternehmens auch weiterhin allein bestimmen.

Innerhalb dieser Struktur wäre eine Spezialisierung einzelner Einheiten auf bestimmte Produkte möglich.

- Kladde befindet sich in der erfreulichen Situation der Expansion. Die erfolgreiche Wahrnehmung der Geschäftsführung bei allen genannten Unternehmen ist nicht mehr leistbar, Kladde müsste jeweils Geschäftsführer einsetzen (oder die bisherigen beibehalten), was zu unnötig hohen Kosten und Steuerungsdefiziten führt. Eine einheitliche Leitung wäre nicht gewährleistet. Die Vorteile wären darin zu sehen, dass bei einer Beibehaltung der bisherigen Firmenstruktur sowohl der Name als auch das Kerngeschäft der bisherigen Unternehmen erhalten bliebe und sich dadurch wenig an den Beziehungen zu Kunden und Lieferanten ändern würde. Auch könnte Kladde einen quasi-internen Wettbewerb zwischen den einzelnen Unternehmen zu Leistungssteigerungen nutzen.
- Falls sich Kladde für den Erhalt der Eigenständigkeit seiner Unternehmen entscheidet, wird er an einer effizienteren Gestaltung der Führungsorganisation nicht vorbeikommen. Ein Ansatzpunkt wäre z.B. die Gründung einer Holding-Gesellschaft, die für die dazugehörigen Unternehmen unter Leitung von Kladde zentrale Steuerungs- und Dienstleistungsfunktionen (z.B. Controlling, teilweise aber auch Marketing, Vertrieb usw.) wahrnehmen könnte. Da von einer Beibehaltung der Eigenständigkeit ausgegangen wird, kann das »Center-Konzept« keine Anwendung finden. Von der Größenordnung der Unternehmen her betrachtet, scheint die Gründung einer Holding allerdings nicht notwendig. Sie würde Transaktionskosten verursachen, die bei einer Zusammenfassung aller Unternehmen vermieden werden können.

Aufgabe 3

Behörden sind z.B.

- dem Gemeinwohl verpflichtet, während private Organisationen gewinnorientiert sein können
- an strengere Regeln und Vorschriften gebunden als private Organisationen (öffentliches Dienstrecht usw.); Behörden sind dem Rechtsstaatsprinzip verpflichtet
- in vielen Bereichen nicht marktorientiert, da häufig »Produkte« angeboten werden (müssen), die der Kunde überhaupt nicht haben möchte (z.B. Gefängnis, »Knöllchen«) – Verwaltung ist häufig hoheitlich, eine Konkurrenzsituation besteht i. d. R. nicht.
- in Aufgabenbereichen tätig, die einer Übernahme durch Private kaum zugänglich sind, vgl. etwa Landesverteidigung; sie übernehmen häufig Ordnungs-, Aufsichts- und Steuerungsfunktionen für die Gesellschaft, z.B. Kartellamt.

Sohn Hans ist Tiefbauingenieur und für den technischen Bereich verantwortlich; der Schwiegersohn Egon Schwarz ist Betriebswirt und leitet den kaufmännischen Bereich. Beide sind der Meinung, dass die Anschaffung einer modernen Straßenbaumaschine dringend notwendig sei, um im Konkurrenzkampf bestehen zu können. Der Seniorchef Emil Schipp ist dagegen, weil die Investition die Aufnahme eines Kredites not-

* Hilfsmittel: Gesetzessammlung, Taschenrechner; Bearbeitungszeit: 180 Minuten; da die Aufgabe im November 1999 gestellt wurde, enthält sie noch DM-Beträge.

wendig machen würde. Er hält diese Investition gegenwärtig für so risikoreich, dass er sie nur mit Eigenkapital durchführen würde.

Bei der Maschine, mit der Hans und Egon liebäugeln, kämen zwei Kaufalternativen in Betracht:

	Maschine A	Maschine B
Anschaffungsausgabe	100.000 DM	60.000 DM
Nutzungsdauer in Jahren	4	5
Kalkulatorischer Zins in %	8	8
Sonstige Fixkosten (außer Abschreibungen)	11.000 DM	1.600 DM
Proportionale Kosten je m ² Straßenfläche	10 DM	10,50 DM
Maximale Kapazität in m ² Straßenfläche pro Jahr	50.000	40.000

Emil Schipp stirbt. Neben dem Erwerb der Maschine denken die beiden Söhne Hans und Egon nun auch über eine weitere Modernisierung des Unternehmens nach. Mit Rücksicht auf die hohen Personalkosten wollen sie das Entlohnungssystem bei »Schipp und Söhne« unter die Lupe nehmen.

Schließlich haben Hans und Egon den Verdacht, dass die Lagerhaltung in ihrem Betrieb effizienter gestaltet werden könnte. Sie analysieren die Daten der letzten vier Jahre:

Jahr	Lagerkosten	Durchschnittlicher Lagerbestand	Lagerkosten
1	152.000 DM	800.000	19,0 %
2	270.000 DM	1.500.000	18,0 %
3	340.000 DM	2.000.000	17,0 %
4	297.500 DM	1.700.000	17,5 %

Aufgaben

1. Welches Entscheidungssystem ist in dem Tiefbauunternehmen »Schipp und Söhne« verwirklicht? Würden Sie für das Unternehmen das Direktorialsystem oder das Kollegialsystem vorziehen? Begründen Sie Ihre Meinung, indem Sie Vor- und Nachteile beider Entscheidungssysteme gegenüberstellen.
2. Diskutieren Sie die Auffassung des Seniorchefs, dass riskante Investitionen nur mit Eigenkapital durchgeführt werden sollten.
3. Welche der beiden in Aussicht genommenen Straßenbaumaschinen arbeitet am kostengünstigsten, wenn die jeweilige Kapazität am Markt auch tatsächlich abgesetzt werden kann?
4. Welche Konsequenzen hat das Ableben von Emil Schipp aus wirtschaftsrechtlicher Sicht? Welche weiteren Rechtsformen kommen für das Unternehmen künftig in Betracht, wenn die beiden Söhne weiterhin Gesellschafter sein und deren Rechte und Pflichten in einem Gesellschaftsvertrag fixiert sein sollen? Skizzieren Sie diese Rechtsformen (kurz).
5. Welche Vor- bzw. Nachteile hätte die Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gegenüber der offenen Handelsgesellschaft bzw. einer Kommanditgesellschaft (KG)?
6. Welche Entlohnungsverfahren stehen prinzipiell zur Verfügung? Diskutieren Sie die einzelnen Entlohnungsverfahren aus der Sicht des Arbeitgebers und aus der Sicht des Arbeitnehmers!
7. Ermitteln Sie die Formel zur Berechnung des Lagerkostensatzes und beurteilen Sie die Entwicklung der Lagerkosten und des Lagerkostensatzes.
8. Im 3. Jahr waren die Lagerkapazitäten vollständig ausgelastet. Wie ist zu erklären, dass beim Rückgang des durchschnittlichen Lagerbestandes im 4. Jahr die Lagerkosten weniger stark gesunken sind als der durchschnittliche Lagerbestand?
9. Ermitteln Sie, welche der folgenden Kosten im 4. Jahr dazu beigetragen haben können, dass der Lagerkostensatz trotz

Verringerung des durchschnittlichen Lagerbestandes gestiegen ist:

- Abschreibungen auf das Lagergebäude
- Zinsen für die Finanzierung des Lagergebäudes
- Kosten durch Schwund und Verderb
- Zinsen für das in den Lagervorräten investierte Kapital
- Gehalt des Lagerverwalters
- Versicherungsprämie für den Lagerbestand.

Lösungshinweise**

Aufgabe 1

Direktorial- und Kollegialsystem

Verwirklicht ist das Direktorialprinzip, da der Seniorchef sich alle Entscheidungen vorbehalten hat.

	Vorteile	Nachteile
Direktorialprinzip	Rasche, eindeutige Entscheidung – klare Führungsbefugnis	Es werden zu wenig Meinungen berücksichtigt, vor allem die Meinung von Fachleuten nicht ernsthaft gehört
Kollegialprinzip	Demokratische Meinungsbildung – auch Meinungen anderer müssen gehört und berücksichtigt werden	Langwieriges Diskutieren statt rascher Entscheidungen

Aufgabe 2

Riskante Investition nur mit Eigenkapital?

Prinzipiell ist der Auffassung des Seniorchefs zuzustimmen, da durch Eigenkapital abgedeckte riskante Investitionen für das Unternehmen mit keinem Existenzrisiko verbunden sind. Damit eng verbunden ist die »akquisitorische« Wirkung des Eigenkapitals, die im Falle einer OHG noch durch die persönliche Haftung der Gesellschafter erhöht wird: Je größer der Verlustpuffer, desto geringer ist das Risiko von Vermögensverlusten durch Gläubiger und desto einfacher ist die Beschaffung von zusätzlichem Fremdkapital. Weiterhin führt die Fremdfinanzierung zu einer Erhöhung der Selbstkosten, die an den Endabnehmer weitergegeben werden muss.

Jedoch muss andererseits die Gefahr gesehen werden, dass eine zu große Vorsicht die Existenz ebenfalls gefährden kann. Inflexibilität und eine Veralterung der technischen Anlagen können die Folge sein. Fremdkapital kann und sollte also so lange aufgenommen werden, wie der zusätzliche Ertrag durch die fremd finanzierten Umsätze größer ist als der hierfür zu zahlende Fremdkapitalzins.

Aufgabe 3

Rentabilitätsrechnung zweier Anlagen

Maschine	A	B
Abschreibung	25.000	12.000
kalk. Zinsen (8 % von der Hälfte der Anschaffungskosten)	4.000	2.400
sonstige Fixkosten	11.000	1.600
Summe fixe Kosten	40.000	16.000
Fixe Kosten je m ²	0,80	0,40
Variable (prop.) Kosten je Stück	10,00	10,50
Gesamtkosten je m ²	10,80	10,90

Maschine A arbeitet kostengünstiger, wenngleich der Unterschied nicht dramatisch ausfällt.

** Bezieht sich auf die Rechtslage zum Prüfungszeitpunkt (11/99).

Aufgabe 4**Rechtsform Schipp und Söhne**

Die OHG erlischt mit dem Ableben eines der Gesellschafter, die KG und die GmbH indes nicht.

In Betracht kommen aufgrund der Vorgaben (Gesellschafter, Gesellschaftsvertrag) vor allem die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaft (KG), mit Einschränkungen auch die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR) und die Stille Gesellschaft. Die Weiterführung als Einzelunternehmen (§ 1 ff. HGB) scheidet aus.

Mit Ausnahme der GmbH zeichnen sich alle der genannten Rechtsformen durch die fehlende Rechtsfähigkeit aus. Die Gründung erfolgt in allen Fällen durch Abschluss eines Gesellschaftsvertrages. Ein Mindestkapital ist mit Ausnahme der GmbH nicht vorgesehen. Mit Ausnahme der Stillen Gesellschaft spricht man in allen Fällen von einem Gesamthandsvermögen der Gesellschafter. Informationspflichten sind mit Ausnahme der GmbH nicht vorgesehen.

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 eine 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.

Aufgabe 5**Schipp und Söhne als GmbH**

Gegenüber der OHG und der KG liegen die Vorteile der GmbH hauptsächlich bei der Haftungsbeschränkung und bei den besseren Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung. Gerade unter dem Aspekt riskanter Investitionsentscheidungen und offensichtlicher Finanzierungslücken wäre dies für das Unternehmen interessant. Allerdings genießt die OHG bzw. die KG aufgrund der (teilweisen) Haftung der Gesellschafter ein höheres Vertrauen bei Kunden und Auftraggebern, das sich am Markt ggf. bezahlt machen kann.

Hinsichtlich der Leitungsbefugnis bringt die GmbH keine unmittelbaren Vorteile gegenüber anderen Rechtsformen, da die Leitungsbefugnisse in den Gesellschaftsverträgen nahezu identisch ausgestaltet werden können. Dabei ist bei der GmbH allerdings von einer Gesamtgeschäftsführung durch die bestellten Geschäftsführer auszugehen, während bei den übrigen genannten Rechtsformen prinzipiell von einer Einzelgeschäftsführung auszugehen ist, die durch Gesellschaftsverträge lediglich modifiziert werden kann.

Aufgabe 6**Entlohnungssysteme**

Zeitlohn: Beim Zeitlohn verläuft der Verdienst des Arbeitnehmers proportional zur Arbeitszeit, da der Lohnansatz pro Zeit-

einheit grundsätzlich konstant ist. Obwohl zwischen der Entlohnungsgrundlage Arbeitszeit und der erbrachten Beitragsmenge kein unmittelbarer Zusammenhang besteht, ist der Zeitlohn ebenso wie der Stücklohn ein Leistungslohn, der sich für die Erreichung eines hohen Qualitätsstandards und bei Arbeiten mit großem Umfang eignet. Er findet auch Anwendung bei häufig wechselnden sowie bei geistigen Tätigkeiten.

Stück- bzw. Akkordlohn: Als Maßstab für das Entgelt dient beim Stücklohn die erbrachte Leistungsmenge. Die Ermittlung des Lohnsatzes pro Mengeneinheit basiert auf der Vorstellung eines Normallohns für eine Zeiteinheit, die gegenüber dem Lohnsatz für eine vergleichbare Zeitlohnarbeit mit einem Akkordzuschlag versehen wird. Die Vorbehalte, die dem Stücklohn seitens der Belegschaft entgegengebracht werden, betreffen die Ermittlung der Akkordsätze, die unter Umständen eingeschränkte Erfüllung ihres Sicherheitsbedürfnisses und den durch das System ausgeübten Leistungsdruck, da Leistungsunterschiede sofort transparent werden. Voraussetzung für die Anwendung des Stücklohns ist, dass die Arbeiten den Bedingungen der Akkordfähigkeit und Akkordreife genügen.

Gruppenakkord: Der Gruppenakkord wirft besondere Probleme bei der Aufteilung des Entgelts auf die Gruppenmitglieder auf. Liegt Gruppenarbeit mit wechselnder Arbeitsverteilung vor und können Leistungsunterschiede der Gruppenmitglieder nicht ermittelt werden, dann ist nur eine gleichmäßige Aufteilung des Geldbetrags möglich.

Prämienlohn: Prämienlöhne können als zusammengesetzte Lohnformen bezeichnet werden, weil die Höhe des Arbeitsentgelts von der ursprünglichen Bemessungsgrundlage und einem zusätzlichen Leistungskriterium abhängt. Ein Prämienlohn liegt vor, wenn zu einem vereinbarten Grundlohn planmäßig ein zusätzliches Entgelt gewährt wird, das auf bestimmte Mehrleistungen des Arbeitnehmers zurückgeführt wird.

Aufgabe 7**Formel zur Berechnung des Lagerkostensatzes**

$\text{Lagerkostensatz} = \text{Lagerkosten} \times 100 / \text{durchschnittlicher Lagerbestand in DM.}$

Im 1. bis 3. Jahr sind die Lagerkosten zwar gestiegen. Die Steigerung war aber geringer als der Anstieg des durchschnittlichen Lagerbestandes. Daher ist der Lagerkostensatz in diesen Jahren gesunken.

Aufgabe 8**Lagerbestand und Lagerkosten**

Die Lagerkosten umfassen auch fixe Kosten, die unabhängig von der Höhe des durchschnittlichen Lagerbestandes sind. Diese fixen Kosten bleiben bei einer Verringerung des durchschnittlichen Lagerbestandes in voller Höhe weiter bestehen.

Aufgabe 9**Erhöhung des Lagerkostensatzes**

Solche fixen Kosten sind: Abschreibungen auf das Lagergebäude, Zinsen für die Finanzierung des Lagergebäudes, Gehalt des Lagerverwalters.