



Westfälische Wilhelms-Universität Münster

**Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.
Organisation, Personal und Innovation**

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe

Insgesamt: 7 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

Modulabschlussklausur „Management und Governance“ (SoSe 2011)

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

Datum der Klausur: **18.06.2011**

Zugelassene Hilfsmittel:

- nicht programmierbare Taschenrechner und allgemeine Wirtschaftsgesetze -
- Für Erasmus-Studenten ist ein Wörterbuch zugelassen. Der Status ist auf der Klausur zu vermerken. -

Die Klausur besteht aus 3 zu bearbeitenden Aufgaben:

- 1. Organisationsstrukturen und Center-Konzepte (30 Punkte)**
- 2. Machtgrundlagen und Interessenunterschiede (68 Punkte)**
- 3. Aktiengesellschaften und Aufsichtsrat (22 Punkte)**

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

Aufgabe 1: Organisationsstrukturen und Center-Konzepte (30 Punkte)

Unternehmensstrukturen der Bertelsmann AG

„Bertelsmann steht für Kreativität und Unternehmergeist. Diese besondere Kombination zeichnet uns aus. Sie macht uns einzigartig und treibt uns zu Höchstleistungen. So entstehen erstklassige Medien- und Kommunikationsangebote, die Menschen auf der ganzen Welt begeistern und unseren Kunden innovative Lösungen aufzeigen. Wir agieren unabhängig und sind dezentral organisiert. Wir übertragen unseren Mitarbeitern ein hohes Maß an Verantwortung und gewähren ihnen große Freiräume, um eigene Ideen zu entwickeln und zu verwirklichen. Wir streben Spitzenpositionen in attraktiven Märkten sowie eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals an. Bertelsmann folgt dabei einer langfristigen Strategie des profitablen Wachstums. Durch kontinuierliche Stärkung unserer Kerngeschäfte, laufende Entwicklung unseres Portfolios und Expansion in neue Wachstumsfelder steigern wir nachhaltig den Wert des Unternehmens und sichern seine Kontinuität. Darum haben die einzelnen Geschäftsbereiche auch alle Ergebnisverantwortung und können im hohen Maße über eigene Investitionen autonom entscheiden. Bertelsmann gestaltet die Zukunft der Medien und Dienstleistungen – verantwortungsvoll, leistungsstark und kreativ.“

Bertelsmann macht Medien, leistet Dienste rund um die Medien und vertreibt Medien. Die herausragenden Inhalte kommen von der RTL Group, der Nummer eins im europäischen Rundfunkgeschäft, von Random House, der größten Buchverlagsgruppe der Welt, sowie von Gruner + Jahr, dem stärksten Zeitschriftenhaus Europas. Medien- und Kommunikationsdienstleistungen steuert arvato bei, und die Direct Group ist der weltweit führende Betreiber von Buch- und Musikclubs. Der Vorstandsvorsitzende, Hartmut Ostrowski, und der Finanzvorstand, Thomas Rabe, werden dabei in zentralen Einrichtungen wie Controlling/Strategie, Corporate Development oder der Management Entwicklung im Corporate Center in Gütersloh unterstützt. Diese Abteilungen haben Stabscharakter.“

Quelle: In Anlehnung an Geschäftsbericht 2010/Unternehmenshomepage

- a) Erstellen Sie auf Basis der obigen Ausführungen ein Organigramm über die ersten zwei Ebenen der Bertelsmann AG. Darauf aufbauend erläutern Sie bitte, für welches Leitungssystem sich die Bertelsmann AG entschieden hat.

(15 Punkte)

- b) Diskutieren Sie bitte die Vor- und Nachteile der gewählten Organisationsstruktur kurz.

(5 Punkte)

- c) Ordnen Sie bitte den vorliegenden Fall in die Ihnen bekannten Center-Konzepte ein. Nennen Sie dazu bitte alle Ihnen bekannten Center-Konzepte kurz. Diskutieren Sie auch hier die Vor- und Nachteile der gewählten Struktur in Bezug auf Center-Konzepte.

(10 Punkte)

Aufgabe 2: Machtgrundlagen und Interessenunterschiede (68 Punkte)

Krach bei Haniel

Der Duisburger Familienkonzern Haniel konnte seinen Umsatz um zwölf Prozent auf 27,4 Milliarden Euro steigern und den operativen Gewinn mit 663 Millionen Euro mehr als verdoppeln. Doch Kluges (Vorstandsvorsitzender von Haniel) Kritiker, insbesondere auch aus den Reihen der Eigentümerfamilie Haniel, monieren, dass die Zahlen in erster Linie nicht den Fähigkeiten des Ex-McKinsey-Chefs zu verdanken sind, sondern der guten Konjunktur. Daneben profitierte Haniel kräftig von zwei Beteiligungen, dem Pharma-Dienstleister Celesio und dem Handelskonzern Metro.

Ungeachtet dessen hatte Kluge immer wieder anklingen lassen, dass er die Abhängigkeit vom Handel zugunsten von Beteiligungen in der Industrie verringern will. „Wir sind auf der Suche nach kleinen Perlen“, verkündete er auch gestern. Allerdings stehe er nicht unter Zeitdruck, der Abbau von Schulden habe Vorrang. Als Themenfelder für Zukäufe hat er Prüfung und Zertifizierung, Wasseraufbereitung, Handelsgeschäft in der Medizintechnik sowie Bildung in China auserkoren.

Mittlerweile schlägt Kluge jedoch leisere Töne an: Bei Celesio spreche nicht zuletzt der niedrige Kurs gegen eine schnelle Veräußerung, sagte er Reuters, und auch für Metro gebe es derzeit keine Verkaufspläne. Kluge war offenbar bemüht, seinen Kritikern nicht noch weiteren Stoff zu liefern. In einem FAZ-Interview hatte er kritisiert, dass Celesio eine Strategie fehle, um die starke Abhängigkeit von staatlich regulierten Arznei- und Gesundheitsmärkten auszugleichen, Wettbewerber stünden erheblich besser da. Außerdem kritisierte er die Expansionsstrategie von Celesio-Vorstand Fritz Oesterle, der im Sommer vorzeitig seinen Hut nehmen muss. Bei Celesio kam das nicht gut an: Alle vier Vorstände beschwerten sich in einem Brief an den eigenen und den Haniel-Aufsichtsrat über Kluges Äußerungen, die rufschädigend seien. Zudem habe der Haniel-Chef als Oberaufseher von Celesio alle Strategieentscheidungen mitgetragen.

Nun werden die Zweifel lauter, ob Kluge als einstiger Unternehmensberater auch fürs operative Geschäft taugt. Clanchef Franz-Markus Haniel hatte den 57-jährigen promovierten Physiker erst Anfang 2010 nach langer Suche als Vorstandschef und Nachfolger von Eckhard Cordes berufen.

Doch die Gräben sind tiefer geworden. Schon gibt es erste Spekulationen über einen möglichen Nachfolger: Ausgerechnet Haniel-Finanzchef Stefan Meister, der einst von Oesterle aus dem Celesio-Vorstand gedrängt wurde, gilt als potenzieller Kandidat. Vorrang hat jedoch eine andere Personalie: Ein Nachfolger für Oesterle muss her.

Quelle: In Anlehnung an Frankfurter Rundschau vom 3. Mai 2011

a) In einem Führungsverhältnis hat der Vorgesetzte verschiedene Ansatzpunkte, Macht auf seinen Untergebenen auszuüben. Erläutern Sie diese Machtgrundlagen zunächst allgemein.

(15 Punkte)

b) Daneben lässt sich auch das Phänomen der Autorität in Führungsbeziehungen beobachten. Erläutern Sie kurz die Ihnen bekannten Ausprägungen von Autorität.

(9 Punkte)

c) Gehen Sie nun auf den Fall ein. Welche Art von Macht wendet hier der Vorstandsvorsitzende von Haniel, Jürgen Kluge, an? Welche Art von Autorität können Sie auf Basis des vorliegenden Falls erkennen?

(6 Punkte)

d) Die Regelungen der Unternehmensverfassung sind als Leitlinien für das Verhalten von Individuen oder Gruppen in Unternehmen maßgebend. Daraus ergeben sich vier Funktionen der Unternehmensverfassung. Nennen und erläutern Sie diese Funktionen.

(8 Punkte)

e) Bitte gehen Sie auf die Notwendigkeit und den Nutzen einer Unternehmensverfassung ein. Erläutern Sie diese losgelöst vom Fall.

(12 Punkte)

f) Im vorliegenden Fall werden verschiedene Interessen von Herrn Kluge, den Eigenkapitalgebern und den Vorständen der Haniel-Beteiligung Celasio deutlich. Erläutern Sie zunächst losgelöst vom Fall die jeweiligen Interessen der genannten Gruppen.

(10 Punkte)

g) Gehen Sie nun darauf ein, ob sich im vorliegenden Fall Konflikte zwischen diesen Gruppen wiederfinden. Beachten Sie insbesondere bei Ihrer Lösung auch eventuelle Doppelfunktionen.

(8 Punkte)

Aufgabe 3: Aktiengesellschaften und Aufsichtsrat (22 Punkte)

Karstadt treibt den Umbau voran

Die drei Bereiche der Kaufhauskette Karstadt, Warenhäuser, Sporthäuser und Premium-Häuser, sollen künftig eigenständig wirtschaften. Die Aufgliederung beschloss der Aufsichtsrat der bisherigen Aktiengesellschaft am Mittwoch in Essen. Die Bereiche würden als rechtlich eigenständige GmbHs unter einem Dach geführt, hieß es. Ziel sei eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Marktposition.

Karstadt-Investor Nicolas Berggruen hatte bereits bei seinem Einstieg vor einem Jahr eine solche Aufteilung angekündigt. Im April hatte der Aufsichtsrat aber noch kein grünes Licht für die Strukturänderung gegeben. Begründet wurde die Entscheidung dadurch, dass eine derartige Veränderung die Position des Aufsichtsrates und der Mitarbeiter wahrscheinlich durch eine Änderung der Rechtsform schwächen würde.

Kunden, Wettbewerb und Entwicklungschancen in den drei Zielmärkten seien sehr unterschiedlich, erklärte nun der Aufsichtsratschef der Karstadt Warenhaus GmbH, Jared Bluestein. „Die Bereiche werden künftig in der Lage sein, ihre Strategien noch fokussierter auf ihre Märkte auszurichten.“ Der Gesellschafter (Berggruen) habe „unverändert die Absicht, alle drei Geschäftsbereiche langfristig und systematisch weiter zu entwickeln“, so Bluestein weiter. Allerdings würde die angesprochene Veränderung auch eine spätere Schließung defizitärer Bereiche vereinfachen.

Das Unternehmen kündigte an, in einigen Wochen eine neue „umfassende Strategie“ vorstellen zu wollen. Mit der Umsetzung der Aufgliederung werde Karstadt umgehend beginnen. Sie soll in der zweiten Jahreshälfte abgeschlossen werden.

Quelle: In Anlehnung an Handelsblatt vom 18.05.2011

- a) Skizzieren Sie zunächst losgelöst vom Fall die Organe einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht. Gehen Sie dabei auch kurz auf die jeweiligen Funktionen der Organe ein.
- (8 Punkte)
- b) Der Investor Nicolas Berggruen ist derzeit nicht Teil des 20-köpfigen Aufsichtsrates. Dennoch möchte er als Besitzer seinen Einfluss geltend machen. Bitte erläutern Sie kurz, wie dies im Rahmen einer Aktiengesellschaft möglich ist.

(8 Punkte)

- c) Im vorliegenden Fall wird erwähnt, dass der Aufsichtsrat zunächst gegen die Strukturänderung gestimmt hat. Gehen Sie kurz auf mögliche Intentionen von Nicolas Berggruen ein, die mit der im Fall erwähnten Umstrukturierung und deren Auswirkungen auf den Einfluss anderer Stakeholder zusammenhängen.

(6 Punkte)