

Insgesamt: 5 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

Modulabschlussklausur „Management und Governance“ (Sommersemester 2013)

Themensteller: Prof. Dr. Gerhard Schewe

Datum der Klausur: 18.05.2013

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 5 zu bearbeitenden Aufgaben:

1. Post-Merger-Integration (25 Punkte)
2. Macht und Autorität (20 Punkte)
3. Konflikt-Konsens-Matrix und Governance-Systeme (52 Punkte)
4. Strategie-Ansatz nach Ansoff (15 Punkte)
5. Funktionen der Unternehmensverfassung (8 Punkte)

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

Operation Enders:

Der neue EADS-Chef möchte den Konzern umbauen und die „deutsch-französische Zwangsjacke“ ablegen

[...] Mittlerweile sind die Geheimgespräche öffentlich geworden. Der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Rüstungskonzern EADS führt Fusionsverhandlungen mit dem britischen Waffenhersteller BAE Systems. Es soll ein Gigant mit 70 bis 75 Milliarden Euro Umsatz und 220.000 Mitarbeiter entstehen. Das Gemeinschaftsunternehmen wäre nicht nur mit der Tochter Airbus ein führender Hersteller im Bau von Passagierflugzeugen. Auch im Militärgeschäft würden BAE Systems und EADS in der ersten Liga spielen. Nach Daten des schwedischen Friedensforschungsinstitut Sipri, die sich auf das Jahr 2010 beziehen, hätte kein anderes Unternehmen weltweit einen höheren Umsatz mit Rüstungsgütern. Das zivile Geschäft und das Rüstungsgeschäft ins Gleichgewicht zu bringen, ist ein erklärtes Ziel von EADS. [...]

Das Manöver mit BAE Systems soll es den Staaten nun ermöglichen, die Umklammerung zu lockern. In einer Stellungnahme von BAE Systems ist die Rede davon, Sonderaktien von BAE Systems und EADS an die französische, deutsche und britische Regierung auszugeben. Mit anderen Worten: Paris, Berlin und London sollen jeweils eine „goldene Aktie“ erhalten, die bei allen wichtigen Fragen ein Mitsprache- und Vetorecht vorsieht. Die Regierungen müssten also nicht mehr selbst Aktionäre sein, um einen Mindesteinfluss zu bewahren. Die Haupteigner könnten ihre Anteile an die Börse bringen.

Eine „goldene Aktie“ für die Staaten wollte schon der Vorgänger vom aktuellen Vorstandsvorsitzenden Tom Enders, Louis Gallois, einführen. Doch all seine Versuche scheiterten zuletzt. Zum einen lag das am niederländischen Aktienrecht, die ein solches Sonderrecht nicht vorsieht – EADS ist eine Gesellschaft mit Sitz im niederländischen Leiden. Zum anderen lag es am massiven Widerstand der Regierungen in Paris und Berlin. Immerhin ist EADS mit seiner Rüstungssparte ein Unternehmen von strategischem Interesse für die Regierungen. Zudem wollen sie auch bei Standortentscheidungen mitreden. [...]

Es gibt viele kritische Punkte in den Gesprächen. So dürfte darüber verhandelt werden, wie die Kräfteverhältnisse innerhalb des neuen Konstrukts verteilt werden. So sollen die Aktionäre von BAE Systems an dem fusionierten Konzern 40 Prozent halten, die von EADS 60 Prozent. EADS-Anteilseigner könnten sich dabei übervorteilt sehen. Schließlich ist ihr Unternehmen weitaus größer und hat mit dem zivilen Geschäft von Airbus glänzende Wachstumschancen. Airbus hat genügend Aufträge in den Büchern stehen, um die Produktion für die kommenden sechs Jahre auszulasten. „Airbus hat eine gewaltige Wachstumsstory vorzuweisen und wird in der neuen Gesellschaft stark verwässert“, beklagt Yan Derocles, Analyst von Oddo Securities in Paris. Der Aktienkurs von EADS verlor nach der Bekanntgabe der Fusionsgespräche stark an Wert.

Ein weiterer Knackpunkt ist die Frage, welche Manager und Aufsichtsräte denn die Macht bei der Gruppe EADS/BAE Systems erhalten sollen. Denn es ist die Rede von einer einheitlichen Leitungs- und Aufsichtsstruktur mit identischen Verwaltungs- und Aufsichtsratsmitgliedern bei BAE Systems und EADS. Da dürfte so mancher seinen Sessel verlieren. Auch stellt sich die Frage, ob Alphonse wie EADS-Chef Tom Enders und BAE-Vorstandschef Ian King miteinander klarkommen werden. Bei EADS sind jedenfalls deutsch-französische Machtkämpfe noch bis heute gut in Erinnerung. Ob es leichter wird, wenn auch noch die Briten mitmischen?

Mit BAE Systems sucht EADS die Partnerschaft mit einem Unternehmen, das nicht frei von politischem Einfluss ist. So gelten die Verbindungen der BAE-Manager in die britische Regierung als exzellent. BAE-Chairman Dick Olver ist etwa Mitglied eines Beraterkreises von Premier David Cameron. Die Nähe zur Regierung schadet auch den Geschäften in den USA nicht. Die USA sind Großbritanniens wichtigster Verbündeter.

Nicht nur die heimischen Regierungen haben ein Wörtchen mitzureden, sondern auch die Kunden. Allen voran die USA. Sie könnten etwa mit dem Auftragsentzug drohen, sollte BAE Systems den Besitzer wechseln. Das könnten sich die Briten nicht leisten. Das Unternehmen ist der größte europäische Waffenlieferant auf dem größten Militärmarkt der Welt. [...]

Sollte Enders den Zusammenschluss gegen alle Widerstände zum Abschluss bringen, wäre es ein Triumph für ihn. Im Rekordtempo hätte er wesentliche Ziele der aktuellen Konzernstrategie „Vision 2020“ erreicht. Darin vorgesehen ist die ausgeglichene Verteilung des Geschäftsmodells auf den zivilen Flugzeugbau und das Rüstungsgeschäft - das soll das Unternehmen unabhängiger von Wirtschaftszyklen machen. Eine stärkere Präsenz in den USA wird auch angestrebt, um unabhängiger von Schwankungen des Dollars zu werden. Zuletzt würde der Anteil des lukrativen und stabilen Dienstleistungsgeschäfts am Umsatz gesteigert werden.

Die Beschäftigten von EADS hingegen sehen bislang in den Fusionsplänen kaum eine Gefahr. Bei der IG Metall in Deutschland heißt es, man fürchte keinen Personalabbau, immerhin arbeitete ja schon heute EADS mit BAE Systems beim Bau des Eurofighters zusammen. Ähnlich äußerte sich die französische Gewerkschaft CFE-CGC bei Airbus. Die französische Gewerkschaft CGT warnt, ein Zusammenschluss dürfe nicht zum Personalabbau führen. [...]

Quelle: *In Anlehnung an*
Die Welt, 14. September 2012, Rubrik Wirtschaft, S. 14, Ausg. 216

Aufgabe 1:

- a) Im oben angesprochenen Fall streben die beiden Unternehmen EADS und BAE eine Fusion an. Wenn es zu dem Deal kommen sollte, stünden die Unternehmen vor der Herausforderung einer Post-Merger-Integration. Stellen Sie zunächst das Ihnen aus der Vorlesung bekannte Treppenmodell der Integration allgemein vor.
10 Punkte
- b) Die Integration von zwei vormals selbstständigen Organisationen ist mit gewissen Risiken verbunden. Stellen Sie allgemein die vier Ihnen aus der Vorlesung bekannten groben Risikokategorien vor und erläutern Sie kurz, was jeweils darunter zu verstehen ist.
15 Punkte

Aufgabe 2:

- a) Im Fall werden die Phänomene Macht und Autorität angesprochen. Definieren Sie beide Begriffe zunächst allgemein.
5 Punkte
- b) Erläutern Sie darauf aufbauend, mit welchem Verhalten der neue Vorstandsvorsitzende des fusionierten Unternehmens seine Autorität ausbauen kann und welche Verhaltensweisen demgegenüber autoritätsmindernd wirken können. Bitte beschränken Sie sich jeweils auf maximal fünf Verhaltensweisen.
15 Punkte

Aufgabe 3:

- a) Neben den Interessen des Vorstands geht der vorliegende Fall auf die Interessen anderer Gruppen ein. Stellen Sie losgelöst vom Fall die Konflikt-Konsens-Matrix allgemein dar und beschreiben Sie deren Inhalt kurz.
10 Punkte
- b) Erläutern Sie die konkreten Interessen der drei im Fall erwähnten Gruppen Vorstand, Arbeitnehmer, Arbeitgeber. Gehen Sie auf mögliche Kongruenzen oder Konflikte zwischen den Gruppen ein.
12 Punkte
- c) Erläutern Sie, inwiefern die deutsche, britische und französische Regierung eine Doppelrolle einnehmen. Gehen Sie darauf ein, inwiefern die beiden Rollen sich in ihren Interessen überschneiden oder differenzieren.
8 Punkte
- d) Als weitere Interessengruppe werden im Fall die USA erwähnt. Erläutern Sie, welche Rolle das Land einnimmt und welche Interessen mit dieser Rolle einhergehen.
6 Punkte
- e) Während in den USA das monistische Leitungssystem vorliegt, ist das Leitungssystem in Deutschland dualistisch. Erläutern Sie zunächst kurz, was unter beiden Leitungssystemen zu verstehen ist.
6 Punkte
- f) Nennen und erläutern Sie kurz zwei Vor- und Nachteile des monistischen und dualistischen Systems.
10 Punkte

Aufgabe 4:

Die Fusionspläne passen offensichtlich in ein insbesondere vom EADS-Vorsitzenden Tom Enders verfolgtes strategisches Konzept. Stellen Sie allgemein den Strategie-Ansatz von Ansoff vor und gehen Sie dabei insbesondere auf die Reihenfolge der verschiedenen Strategiealternativen hinsichtlich ihrer idealtypischen Wirkung auf das Schließen einer strategischen Lücke ein.

15 Punkte

Aufgabe 5:

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