



Westfälische Wilhelms-Universität Münster

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

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe

Insgesamt: 6 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

Modulabschlussklausur „Management und Governance“ (WS 2010/11)

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

Datum der Klausur: **12.02.2011**

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 5 zu bearbeitenden Aufgaben:

- 1. Business Process Outsourcing (30 Punkte)**
- 2. PMI Risiken (25 Punkte)**
- 3. Unternehmensgründung (5 Punkte)**
- 4. Interessenkonflikte (25 Punkte)**
- 5. Aufsichtsrat (35 Punkte)**

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

Aufgabe 1:

Bloß nicht weiter bergab; Wie Ohio den Anschluss an China sucht

[...] Eines der Unternehmen, denen er [Cossler, lokaler Wirtschaftsförderer] auf die Beine geholfen hat, ist BizVeo. 2008 war die Firma nicht mehr als ein Businessplan. Heute zahlen die Kunden dem Gründer Tony DeAscentis, 65000 US-Dollar pro Jahr für seine Software, die Ärzte und Patienten miteinander verbindet. DeAscentis will 2012 schwarze Zahlen schreiben, vier Jahre früher als geplant. Es ist schon das zweite Unternehmen, das der Endvierziger mithilfe von Cosslers YBI anschiebt. Sein erstes, Turning Technologies, das die Publikumseinschätzung von Präsentationen in Echtzeit anbietet, macht inzwischen einen Umsatz von 40 Millionen US-Dollar und hat 200 Mitarbeiter. Es wurde vom Inc. Magazine 2009 zum am schnellsten wachsenden Softwareunternehmen der USA gekürt.

„Wenn schon outsourcen“, wendet sich Cossler an Auftraggeber, „warum immer gleich nach Indien und China? Warum nicht an die entsprechenden Dienstleister nach Youngstown?“ Die Chefs könnten ja im Silicon Valley sitzen bleiben, die Programmierer des externen Dienstleisters arbeiten im Nordosten Ohios. „Die Entwickler sind bei uns kaum noch teurer als in China“, sagt Cossler. [...]

[...] „Wenn wir erreichen können, dass wir nicht weiter schrumpfen, ist schon viel gewonnen“, sagt auch Planneys Kollege Walter Good. Dennoch werden die beiden nicht müde, die Vorteile der Region zu preisen. Die Löhne und Lebenshaltungskosten seien niedrig, die geografische Lage sei gut. Im Umkreis von 500 Meilen liegt ein Großteil der amerikanischen Industrie. Diese Argumente überzeugten kürzlich tatsächlich ein großes Unternehmen, nach Ohio statt nach Asien auszulagern. [...]

In Anlehnung an: Die Zeit, Ausgabe 46, 10. November 2010, S. 35

- a) Erläutern Sie zunächst kurz allgemein, was unter Business Process Outsourcing zu verstehen ist und zeigen Sie grafisch die zwei Grunddimensionen sowie deren jeweilige Ausprägungen, anhand derer sich verschiedene BPO-Formen klassifizieren lassen. Gehen Sie hierbei auch auf die Unterscheidung der Leistungserstellung durch Dritte oder innerhalb des Unternehmens ein. Zeigen Sie in Ihrer grafischen Lösung auch alle Ihnen aus der Vorlesung bekannten Formen des BPO.

(15 Punkte)

- b) Ordnen Sie die oben genannte Outsourcing-Variante begründet in das gezeigte Schaubild ein und beschreiben Sie es kurz allgemein. Welches sind die von Cossler genannten Argumente für die genannte Variante?

(5 Punkte)

- c) Zeigen Sie bitte allgemein, inwieweit der Betriebsrat in Deutschland jeweils ein Mitbestimmungs- oder ein Mitwirkungsrecht bei einem BPO-Vorgang hat. Beziehen Sie in Ihre Lösung bitte auch die entsprechenden Stellen der verschiedenen relevanten Gesetze ein.

(10 Punkte)

Aufgabe 2:

Landesbanken feilen an Konturen der Fusion; Kostensynergien im Vordergrund - Renditeplus soll Bayern/WestLB an Brüsseler Vorgaben heranzuführen

[...] Die Ergebnisqualität der WestLB ist noch schwieriger zu durchschauen. Für die Kernbank wird zwar ein Vorsteuergewinn von 304 Mill. Euro in den ersten sechs Monaten ausgewiesen. Allerdings ist dieser Erfolgsausweis nicht nur um die Erste Abwicklungsanstalt bereinigt, sondern auch um die zum Verkauf stehenden Gesellschaften wie Westdeutsche Immobilienbank und Readybank. Dieser Bereich stand im Berichtshalbjahr immerhin für einen Verlust von 190 Mill. Euro. Daraus resultiert im Konzern ein IFRS-Vorsteuerergebnis von 114 Mill. Euro.

Das tatsächliche (um verschiedene Bewertungsposten sowie Einmaleffekte bereinigte) operative Ergebnis der Kernbank wurde auf 82 Mill. Euro beziffert. Dass Bankenergebnisse einen gewissen „Black-Box-Charakter“ besitzen, daran hat man sich mittlerweile gewöhnt. Die WestLB-Rechnung ist aber doch recht verwirrend.

Nimmt man Häuslers [Vorstand Bayern LB] Renditeprojektion sowie die von seinem Institut gezeigte Ertragskraft zum Maßstab, dann würde man unter voller Einberechnung der Synergien auf einen RoE [Return on Equity] von 9,5 % zusteuern. Damit würde ein fusioniertes Institut an die Brüsseler Renditevorgabe (zweistellig soll es sein) herangeführt. Erschwert wird diese Zielerreichung jedoch durch die bevorstehenden Lasten einer Bankenabgabe, die allein bei den Bayern mit einem dreistelligen Millionenbetrag zu Buche schlagen dürfte. Sonderlasten drohen zumindest einen Teil der hart erkämpften Synergien aufzufressen.

Als Stolperstein für das Fusionsvorhaben könnte sich auch die unterschiedliche Route der Altlastenbewältigung erweisen. Während die WestLB Assets mit einem Buchwert von 77 Mrd. Euro in eine Abwicklungsanstalt unter dem Dach des SoFFin auslagerte, hat die BayernLB ihr ABS-Portfolio sowie nicht strategisches Kreditgeschäft in einer internen Restrukturierungseinheit separiert, aber auf der Bilanz belassen.

[...]

Quelle: Börsen Zeitung, 23. September 2010, S. 4

Fusion von BayernLB und WestLB geplatzt

Die Verhandlungen über eine Verschmelzung der angeschlagenen Institute enden im Streit. Die BayernLB fühlt sich stark genug, alleine weiterzumachen. Die WestLB steht unter dem Druck der EU, einen neuen Partner zu finden. Es sollte der endgültige Auftakt zur großen Konsolidierung unter Deutschlands acht Landesbanken werden. Nun sind aber auch die Fusionsgespräche zwischen BayernLB und WestLB nach sechs Wochen Prüfung beendet worden. Beide Institute erklären den mit einigen Vorschusslorbeeren gestarteten Anlauf für gescheitert und widersprechen sich zugleich heftig zu den Hintergründen. Die BayernLB könne im Schulterschluss mit dem Düsseldorfer Institut „kaum mehr Rendite als heute alleine schaffen“, ließ BayernLB-Chef Gerd Häusler mitteilen. Die Risiken einer Fusion stünden folglich in keinem Verhältnis zu den Chancen. WestLB-Chef Dietrich Voigtländer kommt indessen zu einem anderen Ergebnis. „Die vertiefte Prüfung eines Zusammenschlusses wäre sinnvoll und aussichtsreich gewesen“, bedauert er den Rückzieher aus Bayern. Der sei wegen positiver Perspektiven jetzt unverhofft und vorzeitig gekommen, noch bevor man die entscheidenden

inhaltlichen Fragen ernsthaft habe angehen können. Die WestLB-Kernbank sei nach der Restrukturierungsarbeit der vergangenen zwei Jahre „ein attraktiver Fusionspartner“, sagte Voigtländer. Hinter den Kulissen wird der Tonfall schärfer. Refinanzierung und Geschäftsmodell eines fusionierten Hauses seien zwar Probleme auf dem Weg zu einem Zusammenschluss gewesen, räumt man in Nordrhein-Westfalen ein. „Das hätte aber gelöst werden können“, betont ein Insider. Geplatzt sei das Vorhaben vielmehr, weil sich der Vorstand der BayernLB in der Fusionsfrage zerstritten habe. „Quatsch“, sagt man in Bayern. Es habe schlicht betriebswirtschaftliche „Dealbreaker“ gegeben. Die Fusion sei ohne politischen Druck seriös durchgerechnet und als nicht tragfähig zu den Akten gelegt worden. Der Wunsch nach einer verstärkten Konsolidierung der Landesbanken allein reiche eben nicht aus. Eine Fusion müsse sich auch rechnen. [...]

Quelle: Stuttgarter Zeitung, Rubrik Wirtschaft, 5. November 2010, S. 11

a) Nennen und erläutern Sie unabhängig vom obigen Fall die aus der Vorlesung bekannten vier PMI-Risiko-Kategorien.

(16 Punkte)

b) Gehen Sie nun auf die obige Fallstellung ein. Zeigen Sie auf, welche konkreten PMI-Risiken in dem Fall angesprochen werden und zu welchen Kategorien diese gehören.

(9 Punkte)

Aufgabe 3:

Nennen Sie zwei der sieben – aus dem Praxisvortrag von Dr. Krechting (CEO Code-No.com) – bekannten Freiheitsgrade im Rahmen einer Unternehmensgründung und belegen Sie jeden der von Ihnen genannten Freiheitsgrade mit einem kurzen Beispiel.

(5 Punkte)

Hochtiefs Scheinkampf um die Selbstständigkeit

Die feindliche Übernahme des größten deutschen Baukonzerns durch ACS scheint sich nicht mehr abwenden zu lassen. Öffentlich will Hochtief den Kampf noch nicht aufgeben, doch im Hintergrund stellen sich Management und Belegschaft längst auf die neuen Herren ein.

Hamburg - Offiziell ist für Hochtief noch nichts verloren. Obwohl der spanische Angreifer ACS am Dienstag die Kontrolle über 30 Prozent der Hochtief-Aktien und damit den Erfolg seines Übernahmeangebots meldete, will man in der Essener Konzernzentrale von einer Niederlage nichts wissen.

Auch unter den neuen Umständen hat Aufsichtsratsmitglied Hans-Peter Keitel den spanischen Baukonzern ACS für seine Hochtief-Übernahme scharf kritisiert. „ACS hat bis heute kein gemeinsames Geschäftsmodell entwickelt und würde nach meiner persönlichen Meinung bei Hochtief keine Werte schaffen, sondern vernichten“, sagte Keitel.

Gespräche zwischen den beiden Unternehmen gebe es nach wie vor nicht, erklärt ein Firmensprecher. Unversöhnlich gibt sich auch Betriebsratschef Siegfried Müller. „Das Spiel steht jetzt 2:1 für ACS, aber es ist noch nicht abgepfiffen.“ Solange die Spanier nicht die Anteilmehrheit erreichten, kontrollierten sie auch nicht das Unternehmen. Müller räumt, wie schon zu Beginn des Übernahmekampfs, ACS hohe Erfolgchancen ein. „Es sieht danach aus, dass ACS gewinnt“, gibt er zu. Den Widerstand aufgeben wolle er deshalb aber nicht. Allerdings stellen sich immer mehr Hochtiefmitarbeiter pragmatisch auf die neuen Herren ein.

Der im Dezember eingestiegene neue Großaktionär Katar, von manchen in Deutschland als „weißer Ritter“ gefeiert, zeigte schnell sein Desinteresse an einer Konfrontation mit ACS. Das Emirat sicherte den Spaniern vertrauensvolle Zusammenarbeit zu und bot an, zwischen den zerstrittenen Parteien zu vermitteln.

Kurz vor Weihnachten scherte auch noch die Gewerkschaft IG Bau aus der Abwehrfront aus und schloss mit ACS ein Abkommen, das im Fall der spanischen Machtübernahme deutsche Arbeitsplätze und Standorte sichern soll. IG-Bau-Chef Klaus Wiesehügel erklärte, „die größte Sorge der Hochtief-Mitarbeiter“ sei damit „vom Tisch“ - was ihm vom Betriebsrat den Vorwurf des Verrats einbrachte. Doch Wiesehügel meint, viele Hochtiefler wollten ihre Rechte angesichts der neuen Machtverhältnisse lieber durch Kooperation sichern als durch Konfrontation.

Selbst der Vorstand unter Herbert Lütkestratkötter, der die Übernahme mit seiner öffentlichen Ablehnung überhaupt erst zu einer feindlichen gemacht hat, nimmt Korrekturen vor. Noch Ende Dezember wurden „alle wichtigen Darlehensverträge der aktuellen Situation angepasst“, wie Finanzvorstand Burkhard Lohr der „Börsen-Zeitung“ sagte.

Vordergründig wirkt das wie eine zusätzliche Schutzmaßnahme, hatte der Vorstand bisher gerade mit Verweis auf die alten Change-of-control-Klauseln vor der Übernahme gewarnt: Sobald ACS die Kontrolle übernehme, seien Hochtiefs Kreditlinien in Gefahr. Dieses Argument zieht nun nicht mehr. Genau wie die IG Bau sichert auch der Vorstand ab, dass der Einzug der Spanier über die Bühne gehen kann, ohne das Unternehmen zu gefährden. Den Angriff abzuwehren, ist keine realistische Option mehr.

Nach Ansicht von Experten war er das von vornherein nicht. Hochtief habe seine Haut möglichst teuer verkauft – auch im Interesse der Aktionäre. Immerhin besserte ACS sein Tauschangebot von acht auf neun eigene Aktien für einen Hochtief-Anteilsschein auf – nicht viel, aber angesichts der bequemen Ausgangslage für ACS immerhin etwas. Und der Vorstand hat sich für den harten Kampf eine höhere Abfindung verdient.

In Anlehnung an Manager-Magazin.de, 05.01.2011

Aufgabe 4:

- a) In dem vorliegenden Fall werden Meinungsverschiedenheiten erwähnt, die grundsätzlich nicht ungewöhnlich sind, da generell unterschiedliche Interessensgruppen existieren, die sowohl Konfliktlinien als auch Interessenskongruenzen aufweisen können. Zur Analyse solcher Zusammenhänge lässt sich die Konflikt-Konsens-Matrix einsetzen. Skizzieren Sie zunächst losgelöst vom Fall eine solche Matrix und erläutern Sie diese.
- (9 Punkte)
- b) Erläutern Sie anschließend, welche Konfliktbereiche zwischen den im Fall erwähnten Interessensgruppen bestehen. Beschränken Sie Ihre Ausführungen auf drei von Ihnen ausgewählte Konfliktfelder.
- (9 Punkte)
- c) Beschreiben Sie kurz für einen der von Ihnen im Aufgabenteil b) erläuterten Konflikte eine Lösungsmöglichkeit.
- (7 Punkte)

Aufgabe 5:

- a) In dem vorliegenden Fall kritisiert Hans-Peter Keitel als Mitglied des Aufsichtsrates die Übernahme scharf. Nennen und erläutern Sie daher die fünf zentralen Funktionen des Aufsichtsrats (ohne Fallbezug).
- (10 Punkte)
- b) Aus der Presse ist Ihnen bekannt, dass Hans-Peter Keitel bis 2007 Mitglied im Vorstand von Hochtief gewesen ist, anschließend wechselte er in den Aufsichtsrat. Nennen und erläutern Sie die vier Defekte der Aufsichtsrats Tätigkeit (losgelöst vom Fall).
- (8 Punkte)
- c) Nehmen Sie Bezug auf die im Fall ACS-Hochtief vorliegenden Defekte des Aufsichtsrats und erläutern Sie diese, treffen Sie dabei gegebenenfalls geeignete Annahmen.
- (7 Punkte)
- d) Ihnen kommt der Gedanke, dass im Anschluss an eine Übernahme der Konzern eventuell in eine andere Rechtsform überführt werden könnte. Gehen Sie auf fünf Ihnen bekannte Kriterien zur Rechtsformwahl kurz ein.
- (10 Punkte)