

Insgesamt: 6 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

## Modulabschlussklausur „Management und Governance“ (WS 2011/12)

Themensteller: Prof. Dr. Gerhard Schewe

Datum der Klausur: 17.02.2012

---

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. Führungstheorien (25 Punkte)
2. PMI (15 Punkte)
3. Strategisches Management (20 Punkte)
4. Konflikt-Konsens-Matrix und Rolle des Vorstandes (46 Punkte)
5. Defekte der Aufsichtsratsstätigkeit (14 Punkte)

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

---

## **Achleitner braucht schnelle Erfolge**

DEUTSCHE BANK | Der künftige Aufsichtsratschef Paul Achleitner dürfte Konflikte entschärfen, die Vorstandschef Josef Ackermann hinterlassen hat. Der Erfolg der neuen Bankführung ist dennoch ungewiss.

Richtig ernst genommen hat Allianz-Chef Michael Diekmann die Frage damals nicht. Deshalb stachelte er seinen Finanzvorstand Paul Achleitner sogar an, als der erklären sollte, ob er zur Deutschen Bank wechseln und Vorstandschef Josef Ackermann ablösen werde.

### ***Führungsturbulenzen finden Schlusspunkt***

Was auf der Jahrespressekonferenz im Februar Anlass für ein scherzhaftes, verbales Pingpong-Spiel war, ist seit Montag der zurückliegenden Woche Realität. Achleitner gibt seinen Job beim Münchner Versicherungskonzern auf und wechselt zur Deutschen Bank – nicht wie damals spekuliert als Chef, sondern als Vorsitzender des Aufsichtsrats. Der 55-jährige Österreicher löst Clemens Börsig ab. Bankchef Ackermann verzichtet auf die Kandidatur für den Posten des Oberaufsehers des Instituts.

So unbestreitbar Ackermanns Verdienste um das größte deutsche Geldhaus sind, so wichtig seine höchstrangigen Kontakte in alle Welt gerade in den Krisen der vergangenen Jahre waren: Sein Verzicht und Achleitners Nominierung sind gute Nachrichten für die Deutsche Bank. Sie erleichtern den Übergang auf die künftige Doppelspitze aus dem bisherigen Investmentbankchef Anshu Jain und Deutschland-Chef Jürgen Fitschen.

Die Führungsturbulenzen der vergangenen Monate haben damit einen endgültigen Schlusspunkt gefunden. Mit Börsig und Ackermann verlassen im kommenden Mai die beiden Protagonisten eines in der Geschichte des Instituts beispiellosen Machtkampfs die Bank. Achleitner ist nun auch als Friedensstifter gefragt. Denn die Auseinandersetzungen haben in der Bank Gräben aufgerissen, die noch nicht wieder zugeschüttet sind.

### ***Befriedung der zermürbten Bank***

[...] Im Deutsche-Bank-Vorstand hatte es schon vor Wochen Zweifel daran gegeben, dass Ackermann die für die Wahl erforderliche Zahl von Aktionärsstimmen zusammenbekommen würde. 25 Prozent der Anteilseigner hätten beantragen müssen, dass er den Posten als Oberkontrolleur entgegen den Vorschriften zur guten Unternehmensführung („Corporate Governance“) übernehmen darf. Da sich einige Investoren skeptisch zeigten, war ihm das Risiko einer Blamage offenbar zu groß.

Deren Reaktionen auf Ackermanns Absage sind geteilt. „Es geht der Deutschen Bank auf jeden Fall etwas verloren. Ackermann hat gute Arbeit geleistet und verfügt über wertvolle Erfahrungen, Kenntnisse und ein Netzwerk, das weltweit Türen öffnet“, sagt Hans-Christoph Hirt von der Beteiligungsgesellschaft Hermes Equity. In den vergangenen Monaten hatte er das Institut wegen der schleppenden Nachfolgersuche noch scharf kritisiert. Hirt hätte sich einen Kompromiss gewünscht, der der Bank die enorme Erfahrung Ackermanns erhalten und gleichzeitig mögliche Interessenkonflikte vermieden hätte. Das soll keine Ablehnung des neuen Oberkontrolleurs sein: „Achleitner ist über jeden Zweifel erhaben und eine Bereicherung für die Bank“, sagt Hirt. Als Externer kenne er das Institut jedoch nicht so gut wie Ackermann, was die Herausforderung deutlich größer mache.

„Wir begrüßen Ackermanns Schritt, denn wir lehnen den direkten Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat grundsätzlich ab“, sagt dagegen George Dallas, Experte für Corporate Governance bei der Fondsgesellschaft F&C. „Es ist für einen ehemaligen Chef, der in den Aufsichtsrat wechselt, fast unmöglich, objektiv zu sein – er ist viel zu eng mit dem bisherigen Kurs verbunden“, so Dallas. Der Führungswechsel im Mai werde daher einen klaren Einschnitt darstellen und der neuen Spitze mehr Freiheiten einräumen.

Auch in der Bank hätte der Verbleib des Schweizers keine ungeteilte Freude ausgelöst. Sicher, viele wünschten sich, dass er mit seiner Erfahrung, seinen Kontakten und seinem Wissen dem Institut erhalten bleiben sollte. Andere sehnten jedoch eine stärkere Emanzipation vom Übervater herbei. Der hatte seine Vorstandskollegen zunehmend an den Rand gedrängt und sich zusehends von der Bank distanziert.

Ackermann selbst hatte den Wechsel auf den Posten des Oberkontrolleurs lange ausgeschlossen. Eine Mischung aus Pflichtgefühl und dem Wunsch, gebraucht zu werden, dürfte den Ausschlag für seinen vorübergehenden Sinneswandel gegeben haben. Der Bankchef glaubte wohl, dass er als Integrationsfigur die vom Streit mit seinem Chefaufseher Börsig zermürbte Bank befrieden könne. Deutschbanker vermuten, dass auch der Wunsch, Börsig einen mitzugeben, eine Rolle gespielt hat. Selten, so heißt es, sei Ackermann emotional so aufgewühlt gewesen wie in den Wochen des Streits, der über die Medien ausgefochten wurde.

### ***Ende der Lagerbildung***

Der Streit hatte die Bank in zwei Lager gespalten. Nun ist es auch an Achleitner, zu verhindern, dass derartige Konflikte durch die Konstruktion einer Doppelspitze erneut auftreten. Als Ex-Deutschland-Chef der Investmentbank Goldman Sachs bringt er genug Reputation und Erfahrung mit, um auch für Jain ein guter Sparringspartner zu sein.

Auch wenn Achleitner kein bescheidener Kumpeltyp ist, pflegt er doch einen anderen, deutlich kollegialeren Führungsstil als Ackermann. Banker, die ihn, Jain und Fitschen gut kennen, glauben deshalb, dass „da ein gutes Team zusammen ist“. Zumal die beiden künftigen Co-Chefs auch in der Vergangenheit schon häufiger gemeinsame Sache gemacht haben. Sie waren es vor allem, die dem dominierenden Ackermann im Vorstand auch mal gemeinsam Widerworte gaben.

### ***Reibungsflächen bleiben***

Doch auch wenn alle nur die besten Vorsätze haben, wird es für Achleitner nicht einfach. Denn auch die jetzt gefundene Konstellation bietet eine ganze Reihe von Reibungsflächen. Schon Achleitner wird sich viel stärker beweisen müssen als vorher.

„Das Modell der Doppelspitze ist normalerweise nicht von langer Dauer“, sagt Jon Peace, Bankenanalytist bei Nomura, und verweist auf gescheiterte Versuche der Schweizer Bank Credit Suisse und der Citigroup. Auch wenn das persönliche Verhältnis von Fitschen und Jain gut ist, sind Konflikte schon wegen des unterschiedlichen Alters in der Konstruktion angelegt. Fitschen, 63, hat drei Jahre Zeit, um das Vorurteil zu widerlegen, dass er ein besserer Frühstücksdirektor ist. „Er wird der Bank seinen Stempel aufdrücken wollen“, sagt ein Londoner Banker. Dafür aber „braucht er schnelle Erfolge“, sagt der Chef einer anderen Bank. Jain, 48, habe dagegen deutlich mehr Zeit und werde deshalb einen grundsätzlicheren Umbau ins Auge nehmen. Ob er auf Fitschens kurzfristige Perspektive einschwenkt, ist fraglich. Einen Vertreter des Privatkundengeschäfts, das mit dem Kauf der Postbank eine große Aufwertung erfährt, sucht man in der obersten Führungsriege vergebens.

### ***Bewährungstest für Achleitner***

Ein weiteres mögliches Konfliktfeld ist die Umstrukturierung, die Ackermann angeschoben hat und die bereits voll im Gang ist – hin zur Stärkung des Privatkunden – und Massengeschäfts. Weder Achleitner noch Jain und Fitschen bringen hier als Investmentbanker besondere Nähe zum Geschäft mit. Einen Vertreter des Privatkundengeschäfts, das mit dem Kauf der Postbank eine große Aufwertung erfährt, sucht man in der obersten Führungsriege vergebens. Ackermann selbst hatte sich zuletzt als eine Art Schutzpatron des „stabilen Geschäfts“ gegeben, wie er das Einsammeln von Spargroschen und den Verkauf einfacher Kredite nannte. Er lobte die eher biedere Sparte und stellte gleichzeitig die Sinnhaftigkeit mancher allzu komplexer Geschäfte seiner Investmentbanker unter Jain infrage.

Der muss sich nun auch Achleitner mehr annehmen, als ihm als ehemaligem Deutschland-Chef von Goldman Sachs lieb sein kann. Das umso mehr, als eine Reihe der Investmentbankaktivitäten der Deutschen Bank nun Schadensersatzklagen nach sich gezogen hat. Die beschädigten nicht nur die Reputation der Bank, sondern bedrohen sie auch mit unabsehbaren finanziellen Belastungen. Dass die „Zockerei zu Ende sein und das Geschäft wieder einfacher werden muss“, sagt ein Deutschbanker aus der Privatkundensparte, stehe „außer Frage“. In den Gesprächen zwischen Fitschen und Jain, heißt es zwar aus der Bank, habe dieses Thema „höchste Priorität“. Ob am Ende tatsächlich eine Art Abkehr vom Zockertum steht, wird einer der großen Bewährungstests Achleitners.

Dass unter dem neuen Aufsichtsratschef ein Kurswechsel weg vom wachsenden Privatkundengeschäft eingeleitet wird, befürchten die Manager der Sparte allerdings nicht. „Das ist unumkehrbar“, sagt einer. „Das wäre völlig widersinnig“, meint auch ein Unternehmensberater, der das Institut gut kennt. Selbst Arbeitnehmervertreter sind nicht beunruhigt und wollen sich die neue Führung erst mal anschauen. „Das ist eine Chance zur Neuorientierung“, heißt es bei der Gewerkschaft Verdi. Deren Vertreter haben klare Vorstellungen von der Zukunft: Das Institut müsse den Fokus stärker auf das klassische Bankgeschäft richten und die Abkehr vom Handel vollziehen, der ausschließlich auf hohe Renditen ausgerichtet sei.

Die goldenen Zeiten der Investmentbanker, wird Achleitner einsehen müssen, könnten ohnehin bald durch härtere Regulierung vorbei sein. Umso mehr, weiß auch er, ist die Deutsche Bank auf die Einlagen der Privatkunden angewiesen, um ihr Geschäft zu finanzieren. Damit sind Konflikte programmiert. Schon fordern die Deutschbanker im Privatkundengeschäft intern höhere Guthabenschriften, wenn sie die Einlagen an das Investmentbanking transferieren.

*Quelle: in Anlehnung an*  
*[http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/deutsche-bank-achleitner-braucht-schnellerfolge/v\\_detail\\_tab\\_print,5860768.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/deutsche-bank-achleitner-braucht-schnellerfolge/v_detail_tab_print,5860768.html)*

### Aufgabe 1

- a) Anhand welcher Dimensionen lässt sich eine Führungssituation charakterisieren? Gehen Sie hierzu auf die Ihnen aus der Vorlesung bekannte situative Führungstheorie nach Fiedler allgemein ein, um zu verdeutlichen, wie man zu einer Einschätzung der Führungssituation in günstig, mittel oder ungünstig kommen kann. (18 Punkte)
- b) Versuchen Sie die Führungssituation zwischen der obersten Ebene (Vorstandsduo bestehend aus Anshu Jain und Jürgen Fitschen) und der darunterliegenden zweiten Ebene mit Hilfe der Fiedlerschen Dimensionen kurz zu charakterisieren und schlagen Sie dementsprechend einen situationsangepassten Führungsstil vor. (7 Punkte)

### Aufgabe 2

- a) Die Deutsche Bank hat in der jüngeren Vergangenheit immer wieder andere Kreditinstitute gekauft und stellte sich dadurch der Aufgabe, diese in das Unternehmen zu integrieren. Bitte skizzieren Sie kurz den Ihnen aus der Vorlesung bekannten Prozess der Post-Merger-Integration (Treppenmodell). (10 Punkte)
- b) Im Rahmen des Praxisvortrages der Unternehmensberatung CapGemini Consulting wurden die vier Merger-Arten „Volume Deal“, „Capacity Deal“, „Cross Region Deal“ sowie „Cross Industry Deal“ vorgestellt. Bitte ordnen Sie die zwei im Fall genannten Deals in dieses Schema kurz ein und leiten Sie daraus jedes Mal ganz kurz ab, inwiefern jeweils ein insgesamt hoher oder niedriger Integrationsgrad angestrebt werden sollte. (5 Punkte)

### Aufgabe 3

- a) Stellen Sie allgemein das strategische Instrument des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios dar. Erläutern Sie das Grundprinzip dieses auch BCG-Matrix genannten Instruments und gehen Sie kurz auf Vor- und Nachteile ein. (15 Punkte)
- b) Die Deutsche Bank befindet sich offenbar in einem Prozess der Strategieanpassung. Schlagworte sind hierbei insbesondere „Privatkundengeschäft“, „Investmentbanking“ und „Vermögensverwaltung“. Versuchen Sie eine Einordnung dieser Geschäftsfelder in die Felder der BCG-Matrix und skizzieren Sie die angesprochenen Beziehungen zwischen den Geschäftsfeldern (insb. Cash-Flow-Beziehungen). (5 Punkte)

#### Aufgabe 4

- a) Die Regelungen der Unternehmensverfassung sind als Leitlinien für das Verhalten von Individuen oder Gruppen in Unternehmen maßgebend. Derartige Regelungen zeichnen sich durch vier Eigenschaften aus. Nennen und erläutern Sie diese Eigenschaften!
- (8 Punkte)
- b) Zur Analyse von Zusammenhängen zwischen Konfliktlinien und Interessenskongruenzen, wie sie im vorliegenden Fall deutlich werden, lässt sich die Konflikt-Konsens-Matrix einsetzen. Skizzieren Sie zunächst losgelöst vom Fall eine solche Matrix und erläutern Sie diese kurz!
- (10 Punkte)
- c) Gehen Sie anschließend darauf ein, inwiefern zwischen den im Fall genannten Interessengruppen Konflikte bestehen. Erläutern Sie hierfür zunächst allgemein die Ziele der Interessengruppen und beziehen Sie diese anschließend auf den konkreten Fall! Beschränken Sie sich in der Bearbeitung auf drei im Fall genannte Interessengruppen.
- (16 Punkte)
- d) Im vorliegenden Fall spielt die Ernennung der neuen Vorstandsvorsitzenden eine zentrale Rolle. Nennen Sie die Befugnisse des Vorstandsvorsitzenden gegenüber den anderen Vorstandsmitgliedern im Rahmen einer Geschäftsordnung und erläutern Sie knapp, warum eine Doppelspitze wie im Fall diskutiert zu neuen Konflikten führen kann!
- (12 Punkte)

#### Aufgabe 5

- a) Erläutern Sie allgemein, in welchem Zusammenhang bei der Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder und deren Rekrutierungskriterien von Defekten in der Aufsichtsrats-tätigkeit gesprochen werden kann!
- (6 Punkte)
- b) Diskutieren Sie, inwiefern die Berufung von Herrn Achleitner die genannten Defekte umgeht! Ergeben sich durch die vorgestellte Lösung Potenziale für andere Defekte der Aufsichtsrats-tätigkeit?
- (8 Punkte)