



Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.  
Organisation, Personal und Innovation

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe

---

Insgesamt: 6 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

## Modulabschlussklausur „Management & Governance“ (Wintersemester 2016/2017)

Themensteller: Prof. Dr. Gerhard Schewe

Datum der Klausur: 13.02.2017

---

Zugelassene Hilfsmittel:

- Schewe, G.: „Unternehmensverfassung – Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung“, 3. Auflage, Berlin et al. 2015, und allgemeine Wirtschaftsgesetze.
- Gesetzessammlung, die auf der Website des Lehrstuhls zum Download zur Verfügung steht.
- Nicht programmierbare Taschenrechner.
- Für Erasmus-Studierende ist ein Wörterbuch zugelassen. Der Status ist auf der Klausur zu vermerken.

**Die Klausur besteht aus fünf zu bearbeitenden Aufgaben:**

1. Aufgabe (27 Punkte)
2. Aufgabe (24 Punkte)
3. Aufgabe (9 Punkte)
4. Aufgabe (27 Punkte)
5. Aufgabe (33 Punkte)

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

---

## Umstrukturierung bei Kekshersteller Bahlsan

Obwohl bereits über ein Jahr vergangen ist, kann sich Winfried Bahlsan noch immer an das Herbst-Meeting mit seinen Führungskräften erinnern. Der Geschäftsführer des gleichnamigen Familienunternehmens verkündete die Pläne zur Umstrukturierung, die das Ergebnis einer Analyse der Unternehmensberatung McKinney war. Diese hatte den Kekshersteller monatelang untersucht und die Profitabilität jedes Produktes ausgerechnet. Bahlsan sollte aus dem Weihnachtsgeschäft aussteigen, etliche Produkte aus dem Sortiment streichen und eventuell eines der vier deutschen Werke schließen. Ziel war die dringend notwendige Kostensenkung, um als traditionelles Familienunternehmen mit knapp 2.600 Mitarbeitern auf dem hart umkämpften Markt weiter bestehen zu können. Der Konkurrenzdruck in Europa durch ausländische Wettbewerber war enorm gestiegen. Konzerne wie Mondeluz, Griessun – de Beukelum und Nistli sitzen Bahlsan im Nacken. Vor allem der multinationale Nahrungsmittelkonzern Nistli übt durch ausgereifte Preisstrategien Druck auf Bahlsan aus. Mit einem Umsatz von 535 Mio. Euro ist die Bahlsan GmbH & Co. KG zwar Marktführer in Deutschland, jedoch wächst das Unternehmen seit Jahren nicht mehr und macht zu wenig Umsatz.

Das Herbst-Meeting sollte die Wende einläuten. Stattdessen löste es eine kleine Revolte aus. Die Führungskräfte brachten zum Ausdruck, dass sie das Unterfangen für kopflos hielten. Sie erhielten bereits seit Wochen vehemente Beschwerden seitens des Betriebsrats vor allem hinsichtlich der geplanten Schließung eines Werkes.

Als Konsequenz wurde die von der Unternehmensberatung McKinney vorgeschlagene Restrukturierung größtenteils verworfen und man machte sich im Winter 2015 daran eigens entwickelte Maßnahmen zur Umstrukturierung umzusetzen. Neue Verpackungen sowie ein verändertes Logo sollten dabei helfen, die Marke Bahlsan zu verjüngen. Darüber hinaus wurde das Sortiment verkleinert, um die Werke besser auszulasten. Dafür will man häufiger neue Produkte auf den Markt bringen und schneller auf Trends reagieren. Traditionell bot Bahlsan über Jahrzehnte nahezu dasselbe Sortiment an. Diese Beständigkeit fand lange Zuspruch bei den Kunden. Mittlerweile ist diese Ausrichtung jedoch nicht mehr zeitgemäß. Durch die zunehmend internationale Ausrichtung, stellen die Kunden in den verschiedenen Ländermärkten auch unterschiedliche Anforderungen an Bahlsans Produkte. Bahlsan möchte damit seinem Wettbewerber Griessun – de Beukelum die Stirn bieten, der an dem Aufbau intensiver Kundenbeziehungen arbeitet und diese so an sich binden möchte. Wenn sich diese Anforderungen mit der Technik im eigenen Haus schwer erfüllen lassen, möchte man externe Dienstleister mit der Herstellung beauftragen, welche über die benötigten Technologien zur Herstellung verfügen.

Des Weiteren wird eine Expansion außerhalb Europas angestrebt. Da es auf den europäischen Märkten kaum Wachstumspotenzial gibt, will das Unternehmen die Märkte USA, den Mittleren Osten und vor allem China fokussieren. Bisher unterlagen die Ländergesellschaften der Steuerung durch das Stammhaus in Deutschland. Durch die Einrichtung einer Holding unter dem Vorsitz von Winfried Bahlsan und drei weiteren Geschäftsführern soll sich das ändern. Während die Holding für alle strategischen Fragen zuständig sein soll und eine klare Zielstruktur hinsichtlich Umsatzwachstum vorgibt, sollen die Ländergesellschaften in Zukunft eigenständig entscheiden, wie sie ein Produkt bewerben, mit welchen Geschmackssorten sie das Kekssortiment erweitern und wie sie die Herstellung organisieren. Durch diese Delegation kann Bahlsan gezielter die verschiedenen Ländermärkte entsprechend den Bedürfnissen der Kunden bedienen. Die Ländergesellschaften

können sich demnach in Zukunft sehr voneinander unterscheiden. Während der asiatische Markt weniger Milchgebäck nachfragt, verkauft sich das selbige sehr gut auf dem nordamerikanischen Markt. Wiederum wird Gebäck aus Reismehl mehr in China als in Nordamerika konsumiert. Durch diese Unterschiede in der länderspezifischen Nachfrage schließt Bahlsan nun vermehrt lokale Lieferantenverträge, um Transportkosten und -wege zu sparen. Dennoch stehen die Gesellschaften im regen Austausch miteinander und beraten sich gegenseitig bei Fragen zu Produktion und Lieferantenauswahl. Hierfür müssen sie nicht die Holding miteinbeziehen.

Der zweite Restrukturierungsversuch traf bei den Mitarbeitern auf mehr Akzeptanz als der erste. Dies liegt auch daran, dass dieses Mal kein externer Berater zur Rate gezogen wurde, sondern mit Heiko Weinmann jemand, der aus der Firma stammt. Dieser war einst persönlicher Assistent von Winfried Bahlsan und bis zur Umstrukturierung kaufmännischer Leiter einer Tochtergesellschaft. Weinmanns Vorstellungen nach soll Bahlsan proaktiv auf seine Kunden und Lieferanten zugehen und sein Angebot offen bewerben. Bei einem Mindestmaß an Formalisierung ermöglicht die Organisation in Ländergesellschaften, standortbezogene Entscheidungen zu begründen und durchzusetzen. Heiko Weinmann möchte auch den Umgang der Manager und Mitarbeiter miteinander verändern. Von nun an wird eine neue Leistungskultur beschworen. Vorgesetzte und Mitarbeiter sind aufgefordert ehrliches Feedback einzufordern, um dadurch entstehende Konflikte für einen konstruktiven Dialog zu nutzen und gegenseitiges Vertrauen zu schaffen. Durch diese Konflikte erhofft sich Weinmann, dass das Produktangebot des Unternehmens ständig kreativ weiterentwickelt wird. Führungskräfte sollen ausreichend Informationen bezüglich der anstehenden Aufgaben bereitstellen sowie beratend zur Seite stehen. Statt Fortschritte der Arbeit regelmäßig zu kontrollieren, ist geplant, die Mitarbeiter eigenständig arbeiten zu lassen. Regelmäßige Berichte an die Führungskräfte sollen eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit unterstützen. „Wir haben eine neue Software, um Informationen während des Projektes auszutauschen“, erzählt Herr Zimtstern. Die Software ermöglicht eine problemspezifische Kommunikation. „Alle die an einer Aufgabe beteiligt sind, können Informationen über den Arbeitsverlauf austauschen ohne unzählige E-Mails hin- und herschicken“. Rückinformationen erfolgen bei gleichzeitiger Information aller Betroffenen. Zudem rechnen die Mitarbeiter einerseits mit einer Sanktionierung bei Fehlentscheidungen, aber sind sich dafür einer angemessenen Belohnung für erfolgreiches Handeln sicher – und erwarten diese auch. Frau Keks wurde kürzlich zur Mitarbeiterin des Monats ernannt. Grund hierfür war ihre Mithilfe bei einem Projekt, welches nicht in ihrem unmittelbaren Zuständigkeitsbereich lag. „Für Einsatz außerhalb der eigenen Aufgaben wird man nun belohnt“, erzählt sie. Winfried Bahlsan glaubt, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Ziele und Werte besitzen, die das Unternehmen voranbringen. Demensprechend soll der Arbeitsalltag so gestaltet werden, dass Mitarbeiter diese in ihre Tätigkeiten einbringen können. Diese Art zu arbeiten soll die Motivation steigern. Die ständige Motivation der Mitarbeiter verhindert, dass diese lediglich Anweisungen der Führung entgegennehmen und zu passiven Mitgliedern des Unternehmens werden. Stattdessen führen sie ihre Aufgaben aus Überzeugung aus.

Bisher laufen die Maßnahmen gut an und stoßen bei der Belegschaft auf positive Resonanz. Doch es gibt auch Probleme.

Quelle in Anlehnung an Täubner, M.: Aufruhr in der Keksfabrik.

<https://www.brandeins.de/archiv/2014/vertrauen/bahlsen-umstrukturierung-aufruhr-in-der-keksefabrik/>  
[letzter Aufruf am 30.01.2017].

### Aufgabe 1:

- a) Stellen Sie unabhängig vom oben genannten Fall Bahlsan dar, aus welchen Gründen sich Organisationen zu einem Strategiewandel entscheiden. Argumentieren Sie mit dem situativen Ansatz der Organisationsforschung.

(12 Punkte)

- b) Erläutern Sie drei Situationen der Organisation, die determinierend auf die Organisationsstruktur von Bahlsan wirken. Belegen Sie Ihre Antwort am Fallbeispiel.

(9 Punkte)

Wie im Text beschrieben, werden die Ländergesellschaften unter der neuen Holding eigenständiger. In einem dynamischen Unternehmensumfeld wie der Keksidee mit einer Reihe internationaler Konkurrenten kann diese raumorientierte Spezialisierung von Vorteil sein.

- c) Erläutern Sie in diesem Zusammenhang, warum es für Bahlsan sinnvoll sein kann, den Ländergesellschaften mehr Befugnisse zu erteilen. Erläutern Sie auch mögliche Nachteile.

(6 Punkte)

### Aufgabe 2:

Im Falltext wird der grundsätzliche Führungsstil bei Bahlsan deutlich. Basieren Sie Ihre Antworten auf der Anreiz-Betragstheorie von March und Simon.

- a) Nennen und erläutern Sie die Anreiz-Beitragstheorie nach March und Simon.

(12 Punkte)

- b) Welche Grundannahmen können laut der Theorie über Mitarbeiter getroffen werden? Nennen und erläutern Sie diese.

(9 Punkte)

- c) Belegen Sie am Fall Bahlsan, welches dieser Menschenbilder bei Bahlsan vorliegt.

(3 Punkte)

### Aufgabe 3:

Nennen Sie drei Elemente, die Teil einer Organisationskultur sein können. Belegen Sie Ausprägungen dieser drei Elemente bei Bahlsan anhand der Informationen aus dem Fallbeispiel. Beziehen Sie sich dabei auf Ausprägungen der Organisationskultur nach der Umstrukturierung des Unternehmens.

(9 Punkte)

#### Aufgabe 4:

Winfried Bahlsan ist sehr stolz, dass es bereits sehr früh in der Unternehmensgeschichte von Bahlsan zur Bildung eines Betriebsrates gekommen ist. Im Jahr 2014 folgte dann die Gründung eines Europäischen Betriebsrates. Angesichts der zahlreichen Standorte in Europa war dies ein Schritt, den der deutsche Betriebsrat sehr begrüßt hat. Insbesondere während der laufenden Umstrukturierung ist der Betriebsrat aus der Sicht von Heiko Weinmann sehr wichtig, da er die Akzeptanz von betrieblichen Änderungen bei Mitarbeitern des Unternehmens verbessert und ein wichtiger Bestandteil der neuen Kulturrevolution sein wird.

- a) Nennen und erläutern Sie ohne Fallbezug kurz die beiden grundlegenden allgemeinen Rechte des Betriebsrates und nennen Sie jeweils ein Beispiel hierfür.

(12 Punkte)

- b) Erläutern Sie, inwieweit die Rechte des Betriebsrates die Verfügungsrechte der Eigentümer an der Bahlsan GmbH & Co. KG gegebenenfalls einschränken. Stellen Sie hierzu zunächst allgemein die zentralen Aussagen der Theorie der Verfügungsrechte dar (ohne die grundlegenden Annahmen der Neuen Institutionenökonomik).

(9 Punkte)

Trotz einiger gelungener Restrukturierungsmaßnahmen waren die Bestrebungen, die Werke besser auszulasten, nicht so erfolgreich wie eingangs erwartet. Der Geschäftsführer Winfried Bahlsan sah sich Mitte des Jahres 2016 gezwungen, die Schließung des Werkes in Kassel anzukündigen und den Betriebsrat über die Schließung des Werkes zu informieren. Bereits in den Monaten zuvor hatte Herr Bahlsan den Betriebsrat in die Überlegungen zur Zukunft des Werkes einbezogen. In einer Betriebsversammlung Ende des Jahres 2016 skizzierte er die Ziele für die Abwicklung des Werkes und kündigte an, dass Arbeitsgruppen gebildet würden, um die konkreten Maßnahmen zum Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze auszuarbeiten. Herr Alexander Wenke – ein Mitglied des Betriebsrates – sieht in diesem Vorgehen der Geschäftsführung jedoch einen Verstoß gegen das Recht des Betriebsrates. Nach Meinung von Herrn Wenke darf die Unternehmensleitung die Schließung des Werkes nur mit der Zustimmung des Betriebsrates durchsetzen.

- c) Erläutern Sie vor dem Hintergrund des Falltextes, welches Recht der Betriebsrat von Bahlsan im Rahmen der geplanten Schließung des Werkes hat. Diskutieren Sie zudem kurz, ob Sie der Meinung von Herrn Wenke zustimmen können. Gehen Sie in diesem Zusammenhang auf die zugrundeliegende gesetzliche Grundlage ein.

(6 Punkte)

### Aufgabe 5:

Da die Umstrukturierungsmaßnahmen noch nicht ganz zu seiner Zufriedenheit laufen, schaut Heiko Weinmann nochmal in die Unterlagen der Unternehmensberatung McKinney. In dem damaligen Meeting hatte die Unternehmensberatung der Bahlsan GmbH & Co. KG eine Änderung der Rechtsform empfohlen. McKinney hatte die Empfehlung ausgesprochen, Bahlsan in die Rechtsform einer kleinen Aktiengesellschaft umzuwandeln.

- a) Nennen Sie ohne Fallbezug die wichtigsten Eigenschaften einer kleinen Aktiengesellschaft. Nennen Sie zudem losgelöst vom Fall drei Motive zur Wahl einer kleinen Aktiengesellschaft als Rechtsform.

(18 Punkte)

- b) Argumentieren Sie, ob eine Umwandlung der Bahlsan GmbH & Co. KG in eine kleine Aktiengesellschaft sinnvoll oder nicht sinnvoll erscheint. Treffen Sie wenn nötig geeignete Annahmen. Begründen Sie Ihre Antwort mithilfe des Falltextes.

(15 Punkte)