



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“ (Sommersemester 2017)

Themensteller: Prof. Dr. Gerhard Schewe

Datum der Klausur: 07.06.2017

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 sechs zu bearbeitenden Aufgaben:**

1. Aufgabe (15 Punkte)
2. Aufgabe (12 Punkte)
3. Aufgabe (9 Punkte)
4. Aufgabe (24 Punkte)
5. Aufgabe (30 Punkte)
6. Aufgabe (30 Punkte)

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

## Übernahme- und Integrationsprozess der Mansani Inc. in die Bavern AG

Die Ankündigung dieser Übernahme schlug in der Chemie- und Pharmaziebranche ein wie eine Bombe. Der deutsche Riese, die Bavern AG, kündigte in der Jahrespressekonferenz Ende 2016 die Übernahme des Saatgut-Herstellers Mansani aus den USA an. Dazu soll der US-Konzern in die Divisionalorganisation der Bavern AG eingegliedert werden. Momentan ist die Bavern AG in drei Divisionen organisiert: Pharmazeutika, Verbrauchergesundheit und Kulturpflanzenforschung. Konzernweite Funktionen sind in übergreifenden Kompetenzzentren zusammengefasst, die geschäftsunterstützende Dienstleistungen bündeln.

Der Zusammenschluss dieser zwei Branchenriesen ist ein einschneidendes Erlebnis für die Organisationskultur Baverns. Damit der Übernahme- und Integrationsprozess von Beginn an reibungslos funktioniert, hat der Vorstand die Unternehmensberatung Keinbaum damit beauftragt, diesen zu begleiten. Der Vorstandsvorsitzende der Bavern AG, Volker Weinmann, möchte die Übernahme zum Anlass nehmen, um auch innerhalb des Unternehmens Strukturen zu verbessern. Die Berater raten ihm zu einer motivierenderen Arbeitsplatzgestaltung, um die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Die Mitarbeiter sollen zu Architekten des Zusammenschlusses werden und die Integration der Mansani Inc. in die Bavern AG mittragen. Dazu werden Führungskräfte aufgerufen, die Arbeitsinhalte ihrer Mitarbeiter kritisch zu überprüfen. Helene Knaup, Leiterin des betriebsinternen Controlling, fällt auf, dass sie dazu tendiert, zu erledigende Aufgaben auf ihre Mitarbeiter zu verteilen, ohne individuell auf diese zuzugehen. Sie beginnt gemeinsame Zielvereinbarungen mit ihren einzelnen Teammitgliedern zu treffen, anstatt nur die Erfüllung der Aufgaben zu erwarten. In monatlichen Arbeitstreffen diskutiert das Team den Stand der Zielerreichung. Gegebenenfalls werden Anpassungen vorgenommen. Die individuell delegierten Aufgaben liegen in einem fest definierten Kompetenzbereich des Mitarbeiters, sollen möglichst abwechslungsreich sein und einen für den Mitarbeiter wahrnehmbaren Nutzen für das Unternehmen erzeugen. Für die Erledigung dieser Tätigkeiten trägt der Mitarbeiter die volle Verantwortung. Dabei sollen die Mitarbeiter ihre unterschiedlichen Talente und Fähigkeiten nutzen, um das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Der Belegschaft soll das Gefühl gegeben werden, dass sie durch ihre Tätigkeit zu einer gelungenen Umgestaltung des Unternehmens beiträgt. Für den Personalchef Stefan Par spielt gegenseitiges Vertrauen und Respekt eine entscheidende Rolle für die gelungene Umgestaltung des Unternehmens. Daher können die Mitarbeiter frei wählen, welche zur Verfügung stehenden Ressourcen sie zur Aufgabenbewältigung heranziehen. Um Erfolge und Misserfolge erkennbar zu machen, hält er alle Führungskräfte dazu an, ihren Mitarbeitern regelmäßig und individuelles Feedback zu den Ergebnissen ihrer Arbeit zu geben.

Frau Roggen, eine Führungskraft der Bavern AG, erzählt, wie sie künftig mit ihrem Team umgehen möchte: „Trotz der Selbstständigkeit meiner Mitarbeiter soll es ein hohes Maß an zweiseitiger Kommunikation geben. Meine Leute sollen die Möglichkeit haben, an Entscheidungen mitzuwirken.“ Obwohl Leistungsziele im Vordergrund stehen und Frau Roggen maßgeblich an der Planung der Aufgabeninhalte, Durchführungsbestimmungen und Ziele beteiligt ist, soll die Befindlichkeit der Mitarbeiter in zukünftigen Arbeitsprozessen auch eine wichtige Rolle einnehmen. „Ich möchte eine Führungskraft sein, die für gute Leistungen Anerkennung zollt“, betont Frau Roggen.

*Quelle: In Anlehnung an Deuber, L.; Salz, J.; Tödtmann, C.: „Saat des Zweifels“. Wirtschaftswoche Nr. 8 vom 17.02.2017, Seite 66/Blickpunkte. [https://www.wiso-net.de/document/WW\\_\\_65D55780-6982-4055-A543-4FEA66C98F36](https://www.wiso-net.de/document/WW__65D55780-6982-4055-A543-4FEA66C98F36) [letzter Aufruf: 17.05.2017]*

**Aufgabe 1:**

Diskutieren Sie, in welcher Form eine Divisionalorganisation für die Integration von Mansani in die Bayern AG sinnvoll ist. Gehen Sie dabei zunächst auf die Voraussetzungen für eine divisionale Organisation ein und erläutern Sie anschließend die entscheidenden Vorteile für den vorliegenden Fall.

15 Punkte

**Aufgabe 2:**

In der neuen Führungskultur erarbeiten Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsame Zielsetzungen. Es werden lediglich die Ziele festgelegt, nicht aber, auf welche Weise diese zu erreichen sind. Welcher Management-by-Ansatz wird hier verfolgt? Nennen und belegen Sie diesen am Fallbeispiel.

12 Punkte

**Aufgabe 3:**

Wie im Fallbeispiel beschrieben, sollen in der Arbeitsplatzgestaltung die Handlungsspielräume der Mitarbeiter erhöht werden. Nennen Sie drei der Dimensionen des Arbeitsinhalts. Erläutern Sie, welche Ausprägungen dieser Dimensionen im Fallbeispiel vorzufinden sind.

9 Punkte

**Aufgabe 4:**

a) Nennen und erläutern Sie losgelöst vom Fallbeispiel die OHIO-States-Führungsstile.

18 Punkte

b) Welches Führungsverhalten ist bei Frau Roggen vor dem Hintergrund der OHIO-States-Führungsstile erkennbar? Nennen Sie dazu drei Fallbeispiele aus dem Case.

6 Punkte

Die diesjährige Hauptversammlung der Bayern AG drehte sich thematisch um die geplante Übernahme des amerikanischen Saatgutriesen Mansani. Die Aktionärstreffen des börsennotierten und 35.000 Mitarbeiter starken Bayern-Konzerns sind traditionell Foren, auf denen unterschiedliche Interessengruppen ihre Meinungen kundtun.

Der Vorstandsvorsitzende Volker Weinmann „entschied sich für eine sehr sachlich orientierte Rede“, in der er die Motive für die Übernahme erläuterte. Indem Bayern seine Kompetenzen mit denen von Mansani zusammenbringe, könne das Unternehmen noch besser dazu beitragen, die Ernährung der Weltbevölkerung zu sichern. Weinmann versprach den Aktionären, dass der Mansani-Kauf langfristig erheblichen zusätzlichen Wert schaffen werde, denn durch die Übernahme will die Unternehmensführung Bayern weiter stärken. Zudem betonte Weinmann, dass der Konzern „perfekt“ zu der Strategie von Bayern passe. Des Weiteren seien Ersparnisse zu verzeichnen. In drei Jahren, nach dem Vollzug der Übernahme, würden Synergien Bayern jährlich etwa 1,7 Milliarden Dollar bringen.

Die Aktionäre und Investoren loben zwar die strategische Sinnhaftigkeit, fürchten aber, dass sich die aus ihrer Sicht seit Jahren erfolgreiche Bayern AG verhebt. Der Ruf von Mansani und den damit verbundenen Reputationsrisiken macht Bayern-Investoren Sorgen. Darüber hinaus werden die Bedenken seitens Aktionären und Investoren immer lauter hinsichtlich eines erfolgreichen Abschlusses der geplanten Übernahme. Derzeit prüfen Kartellbehörden in Europa und den USA die Übernahme gründlich und der Antrag zur Genehmigung wurde bei den EU-Wettbewerbsaufsehern bislang noch nicht einmal eingereicht. Trotzdem rechnet der Bayern-Chef bis Ende 2017 fest mit einem Abschluss.

Durch den Mansani-Kauf kommt auf Bayern ein gehöriger Schuldenberg aus der Finanzierung der Transaktion zu, so Kritiker. Es wird mit 35 Milliarden Euro gerechnet. „Vor Mansani war Bayern ein Konzern auf solidem Wachstumskurs mit wenig Schulden“, sagte Karl Müller von der Fondsgesellschaft Investment Direct. Aktionärsvertreter Harald Träber forderte, dass die von Bayern gewohnte jährliche Dividenden-Erhöhung nicht durch Mansani gefährdet werden dürfe. Bayern beschwichtigt und betont, die Finanzierung stehe bereits auf festen Füßen. So wurde mit der erfolgreichen Platzierung einer Pflichtwandelanleihe über 3 Milliarden Euro die erste Eigenkapitalmaßnahme bereits im November 2016 umgesetzt. Außerdem plant Bayern eine Bezugsrechtskapitalerhöhung, deren Details zu gegebener Zeit bekannt gegeben werden sollen. Als weitere Finanzierungsschritte sind Unternehmensanleihen und Hybridanleihen vorgesehen.

Darüber hinaus äußern Aktionäre und Investoren die Sorge, Bayern kaufe Mansani womöglich zu teuer. 66 Milliarden Dollar in bar will Weinmann bezahlen, das entspricht 128 Dollar für jede Mansani-Aktie. An der Börse bewegt sich der Kurs der Mansani-Aktien jedoch derzeit nur bei gut hundert Dollar. Das ist ein deutliches Zeichen dafür, dass Aktionäre immer noch an dem Deal zweifeln, sagt Heinz Sautmann von der Finance School. Die Forschung zeige, dass der Käufer am Ende eines Übernahmerrennens zu viel bezahle – ein Phänomen, das die Literatur als winner's curse kennt.

Zudem kritisierten mehrere große Fondsgesellschaften scharf, dass Bayern keine außerordentliche Hauptversammlung einberufen hat, auf der die Aktionäre über den Mansani-Kauf abstimmen durften. Weinmann begründete dies mit den damit verbundenen „weitreichenden Risiken“. „Wir müssten mit Anfechtungsklagen einzelner Aktionäre gegen den Beschluss rechnen“, argumentierte er. Bayern beruft sich weiterhin darauf, dass dies weder gesetzlich noch satzungsmäßig vorgesehen sei. Für den Abschluss des Vertrags war und ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats zuständig.

Spricht man mit Belegschaftsvertretern, so zeigt sich: Sie sorgen sich um Arbeitsplätze. Im neuen Konzern werden viele Stellen wahrscheinlich doppelt vorhanden sein und demzufolge langfristig gestrichen werden. Des Weiteren sorgen sich die Arbeitnehmer auch um Bayerns Ruf und darum, wie die Firmenkulturen zusammenpassen. Schließlich weisen Kritiker darauf hin, dass sich mit der Übernahme neben dem Reputationsrisiko zusätzlich das Risikoprofil von Bayern völlig verändert.

*Quelle: basierend auf Fröndhoff, B.; Hofmann, S.: Monsanto-Deal auf Bayer-Hauptversammlung: „Der richtige Schritt zur richtigen Zeit“. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/monsanto-deal-auf-bayer-hauptversammlung-der-richtige-schritt-zur-richtigen-zeit/19732378-all.html>; Weiss, P.: Wegen Monsanto-Übernahme: Ärger bei Bayer-Hauptversammlung. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/bayer-hauptversammlung-tumulte-wegen-monsanto-uebernahme-a-1145329.html>; Buchter, H. et al.: Monsanto: Bayer und das Misstrauen der Welt. <http://www.zeit.de/2016/41/monsanto-bayer-uebernahme-skepsis> [letzter Aufruf am 15.05.2017].*

Für die Unternehmensleitung der Bayern AG rücken im Rahmen der geplanten Unternehmensakquisition zunehmend Überlegungen hinsichtlich der Rechtsform und des Leitungssystems für die Gestaltung des neuen Konzerns in den Fokus.

#### **Aufgabe 5:**

Die Bayern AG und Monsanto Inc. besitzen unterschiedliche Leitungssysteme. Die Bayern AG wird in einem System bestehend aus Vorstand und Aufsichtsrat geleitet. Das zu akquirierende US-amerikanische Unternehmen Monsanto wird im Gegensatz zu der Bayern AG gemäß des im angelsächsischen Raum existenten monistischen Systems geleitet. Zentrale Führungspersönlichkeit ist der sog. Chief Executive Officer (CEO) als Teil des Board of Directors. Im Rahmen des dualistischen und monistischen Systems lassen sich Unterschiede hinsichtlich des Umfangs der Leitungskompetenz des Vorstandsvorsitzenden und des CEOs ausmachen.

- a) Erläutern Sie losgelöst vom Fall zunächst die Stellung und Befugnisse des Vorstandsvorsitzenden im dualistischen System. Erläutern Sie danach die Stellung des CEOs im monistischen System und die damit verbundenen Vor- und Nachteile mit Blick auf die Leitungsfunktion. Treffen Sie abschließend eine vergleichende Bewertung der Stellung des Vorstandsvorsitzenden und des CEOs.

20 Punkte

Im Rahmen des Aktionärstreffens wird ebenso die Bedeutung der Hauptversammlung ersichtlich.

- b) Nennen und erläutern Sie ohne Fallbezug die zwei Kontrollkompetenzen der Hauptversammlung einer deutschen Aktiengesellschaft. Erläutern Sie zudem kurz, welche Besonderheit im Vergleich zu den Kompetenzen des Aufsichtsrats auffällt. Treffen Sie wenn nötig geeignete Annahmen.

10 Punkte

### Aufgabe 6:

In Unternehmen existieren unterschiedliche Interessengruppen, die sowohl Konfliktlinien als auch Interessenkongruenzen aufweisen können. Im vorliegenden Fall werden verschiedene Interessen von Eigen- und Fremdkapitalgebern, der Unternehmensleitung sowie Arbeitnehmern der Bayern AG deutlich. Im Rahmen der angekündigten Übernahme von Mansani können für den vorliegenden Fall die Finanzinvestoren als Fremdkapitalgeber und die Aktionäre der Bayern AG als Eigenkapitalgeber verstanden werden. Als Arbeitnehmer gelten alle Mitarbeiter von Bayern.

- a) Argumentieren Sie vor dem Hintergrund des Falltextes, welche Konflikte und Konsense zwischen den im Fall genannten Interessengruppen bestehen. Begründen Sie Ihre Antwort mithilfe des Falltextes. Treffen Sie wenn nötig geeignete Annahmen. Beschränken Sie sich in der Bearbeitung auf drei im Fall genannte Interessengruppen.

20 Punkte

Im Rahmen der geplanten Übernahme von Mansani zeichnet sich ab, dass eine Rationalisierung von Stellen in der Bayern AG unvermeidbar ist. Bei Bayern spitzt sich daraufhin der Konflikt zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern – vertreten durch den Betriebsrat – zu. Der Betriebsrat spricht sich vehement gegen den Abbau von Stellen aus und kündigt an, diesem nicht zuzustimmen.

- b) Erläutern Sie mit Fallbezug, welche Möglichkeit der Konfliktlösung das Betriebsverfassungsgesetz in diesem Zusammenhang vorsieht. Gehen Sie dabei auf die Rechte des Betriebsrats ein. Begründen Sie Ihre Antwort. Treffen Sie wenn nötig geeignete Annahmen.

10 Punkte