



Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.
Organisation, Personal und Innovation

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe

Insgesamt: 5 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

Vorlesungsabschlussklausur im Fach: **Major Management**
Vorlesung: **Organisationsentwicklung (CfM 01)**
Themensteller: **Prof. Dr. Gerhard Schewe**
Datum der Klausur: **20.02.2015**

Zugelassene Hilfsmittel:

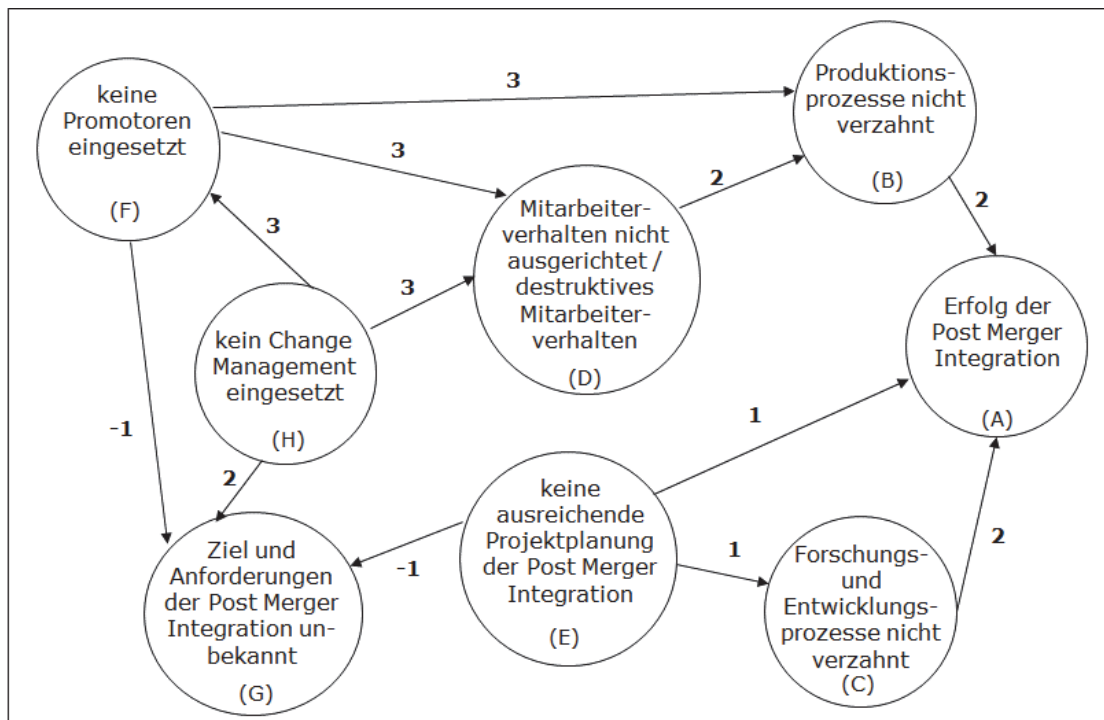
- nicht programmierbare Taschenrechner und allgemeine Wirtschaftsgesetze -
 - Für Erasmus-Studenten ist ein Wörterbuch zugelassen. Der Status ist auf der Klausur zu vermerken. -
-

Die Klausur besteht aus vier Aufgaben, die alle zu bearbeiten sind:

Aufgabe 1: 18 Punkte
Aufgabe 2: 36 Punkte
Aufgabe 3: 18 Punkte
Aufgabe 4: 18 Punkte

Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 90 Punkte.
Die Anzahl der Punkte einer Aufgabe stellt einen Richtwert für die Bearbeitungszeit dar.

Die Natrivo Group ist ein mittelständisches Unternehmen mit ca. 4.000 Mitarbeitern und zählt mit einem Umsatz von ca. 750 Millionen Euro zu den weltweit führenden Unternehmen der Pharma- und Healthcare-Branche. Das Leistungsspektrum umfasst die Entwicklung und Herstellung aller gängigen Produkte im Bereich Arznei- und Nahrungsergänzungsmittel. Das Unternehmen mit Sitz in Bochum ist mit 20 Standorten weltweit in sieben Ländern vertreten. In 2012 wurde die „Sanifood GmbH“ – spezialisiert auf biologische Nahrungsergänzungsmittel – übernommen. Allerdings haben sich der erhoffte Erfolg und das Umsatzwachstum dieser Übernahme nicht eingestellt. Sowohl die Verzahnung der Geschäftsprozesse als auch die Integration der Managementsysteme haben mehr Probleme gemacht als erwartet. Im Januar 2015 erhielt die Natrivo Group mit Herrn V. Erbeek einen neuen Vorstandsvorsitzenden. Er hat bereits ein neues „Target“ im Auge, möchte allerdings aus Fehlern der Vergangenheit lernen. Er bittet seinen Assistenten, Herrn T. Rodde, den unzureichenden Integrationserfolg mithilfe der Netzwerktechnik aufzuarbeiten. In einem Workshop mit einigen damals an der Integration beteiligten Mitarbeitern ermitteln V. Erbeek und T. Rodde daraufhin folgendes Netzwerkdiagramm:



Aufgabe 1

18 Punkte

- a) Stellen Sie kurz den Sinn bzw. das Wesen der Netzwerktechnik dar und erstellen Sie auf der Basis des vorliegenden Netzwerkdiagramms eine Einflussmatrix.

(12 Punkte)

- b) Nehmen Sie Stellung dazu, welche Elemente des Diagramms sich ideal dazu eignen, künftige Integrationen der Natrivo Group erfolgreicher zu gestalten. Hinweis: Die explizite Erstellung eines Einflussportfolios ist nicht nötig.

(6 Punkte)

V. Erbeek freut sich, dass er mit Hilfe der Ergebnisse der Einflussmatrix den unzureichenden Integrationserfolg aufarbeiten konnte. Er ist jedoch immer noch in Sorge, dass die Fehler der Vergangenheit bei der nächsten Integration wiederholt werden. Das neue „Target“, das er im Auge hat, ist die ProHealth GmbH, die auf die Produktion von Salben, Gelen und Tropfen spezialisiert ist. An sieben Produktionsstandorten in Deutschland, der Schweiz, Italien und Irland sowie dem Headquarter in Oberhausen sind rund 800 Mitarbeiter beschäftigt, die in die Natrivo Group integriert werden sollen.

Gerade die möglichen personellen Widerstände der Belegschaft auf jeder hierarchischen Stufe in der Natrivo Group als auch in der ProHealth GmbH bereiten ihm schlaflose Nächte. V. Erbeek weiß, dass die Widerstände durch drohende Kündigungen in beiden Unternehmen nicht geringer werden würden. Er schätzt die Qualität des Geschäftsführers der Natrivo Group – Herr R. Obben – und das ist diesem auch bekannt. R. Obben verfügt über viele wichtige Kontakte und ist bereits lange in der Branche tätig. Auch mit seinem Natrivo-Top-Management ist V. Erbeek mehr als zufrieden. Den Geschäftsführer der ProHealth GmbH hingegen – M. Üller – sowie deren Top-Management kann V. Erbeek noch gar nicht einschätzen. Lediglich der größte Teil des Personalstamms der ProHealth GmbH scheint deutlich besser zu den unternehmerischen Zukunftsplänen zu passen. Dieser könnte auch – im Gegensatz zum Top-Management der ProHealth GmbH – an den Produktionsstandorten verbleiben, an denen die Natrivo-Group keine Produktionsstandorte hat. In den Ländern, in denen beide Unternehmen Produktionsstandorte haben, wäre das noch einmal dezidiert zu prüfen. V. Erbeek ist sich bewusst, dass diese Informationen bereits nach außen gedrungen sein könnten. Er möchte demnach nun zunächst alle Risiken, die sich in personellen Widerständen gegen die Integration äußern, kennen.

Aufgabe 2

36 Punkte

- a) **Unterstützen Sie V. Erbeek, indem Sie die zentralen People-Risiken der Post Merger Integration nennen und erläutern.**

(9 Punkte)

V. Erbeek setzt T. Rodde über die People-Risiken in Kenntnis, die er dank Ihrer Hilfe aufarbeiten konnte. Beide sind sich nach einem Gespräch einig, dass diese Risiken bei der kommenden PMI einen großen Stellenwert einnehmen können. Sie sehen ein, dass ein Change Management von großer Wichtigkeit ist, um den Gefahren entgegenzuwirken. T. Rodde erinnert sich grob an das Modell von Kahnemann/Svlovic und Tversky, welches diese Gefahr zu erklären versucht. Ihm fallen leider die Details hierzu nicht ein.

- b) **Helfen Sie T. Rodde, indem Sie ihm die theoretischen Grundlagen des Modells zum Risikoverhalten von Kahnemann/Svlovic/Tversky und die Konsequenzen für das Change Management kurz erläutern.**

(9 Punkte)

Das Modell gefällt den Herren und sie sehen potentielle Verbindungen zu den People-Risiken, können diese aber nicht spezifizieren. Sie hoffen jedoch, mit einer Steuerung des Risikoverhaltens die People-Risiken gering zu halten. Die beiden sind erneut auf Ihre Hilfe angewiesen.

- c) **Begründen Sie für die drei People-Risiko-Kategorien der Post Merger Integration auf der Basis der Theorie von Kahnemann/Svlovic/Tversky, warum die vorliegende Post Merger Integration scheitern kann. Wie können V. Erbeek und T. Rodde den Risiken entgegenwirken, damit die jeweiligen personellen Widerstände gering ausfallen?**

(18 Punkte)

Nach Durchführung der PMI stellt sich heraus, dass es zu einer ungleichen Belastung von Stelleninhabern kommt. Hierdurch kommt es im Kundenservicecenter zu einem zeitlichen Engpass. Durch lange Liegezeiten der Aufträge verspätet sich auch der Rechnungsausgang und die Gesamtdurchlaufzeit des Abwicklungsprozesses erhöht sich. V. Erbeek möchte noch einmal die Ziele und Ansätze der Prozessverbesserung verinnerlichen, um eine Lösung für das Problem zu entwickeln. Hierfür benötigt er Ihre Hilfe.

Aufgabe 3

18 Punkte

- a) **Stellen Sie kurz vier mögliche Ziele der Prozessverbesserung dar.**

(6 Punkte)

- b) **Nennen und erläutern Sie vier mögliche Ansätze bzw. Instrumente der Prozessverbesserung, mit denen V. Erbeek den Engpass auflösen kann.**

(12 Punkte)

Für V. Erbeek ist es neben der weiteren Akquisition und Integration von Unternehmen wichtig, Innovationen nicht zu vernachlässigen. Hierzu hat die Nativio Group im Rahmen ihrer Aufbauorganisation die Stelle eines Innovationsmanagers geschaffen, die von Peter Dergroße ausgefüllt wird. Er ist ein großer Freund von Kreativitätstechniken, um die eigene Ideengewinnung voranzutreiben. Regelmäßig werden von ihm Workshops veranstaltet, um in interdisziplinären Teams nach neuen Produkten für die Nativio Group zu suchen. Peter Dergroße fragt sich zurzeit, ob es weitere Möglichkeiten für Nahrungsergänzungsmittel gibt, die so bisher noch nicht am Markt existieren. Statt eines Workshops möchte er diesmal ein wenig strukturierter nach neuen Möglichkeiten suchen. Helfen Sie Peter Dergroße, indem Sie ihm das Konzept des morphologischen Kastens erklären.

Aufgabe 4

18 Punkte

- a) Stellen Sie kurz dar, welchen Zweck der morphologische Kasten besitzt und welche Schritte bei seiner Anwendung auszuführen sind.

(8 Punkte)

- b) Entwerfen Sie einen exemplarischen morphologischen Kasten mit vier Parametern für die Kreation eines neuen Nahrungsergänzungsmittels! Beachten Sie dabei das MECE-Prinzip!

(10 Punkte)