



Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.
Organisation, Personal und Innovation

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe

Insgesamt: 4 Blätter

(Deckblatt + Aufgabentext)

Vorlesungsabschlussklausur im Fach: **Major Management**
Vorlesung: **Organisationsentwicklung (CfM 01)**
Themensteller: **Prof. Dr. Gerhard Schewe**
Datum der Klausur: **17.02.2017**

Zugelassene Hilfsmittel:

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

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

Aufgabe 1: 30 Punkte
Aufgabe 2: 30 Punkte
Aufgabe 3: 30 Punkte

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

Die ETLON GmbH mit Sitz in Berlin, ein Zulieferer der Automobilindustrie, wird den britischen Konkurrenten FUEL Ltd. übernehmen und vollständig integrieren. Der Kaufpreis für das 1886 gegründete Unternehmen beträgt umgerechnet 117 Millionen Euro und ist die größte Akquisition der ETLON GmbH in ihrer Geschichte. Durch die Integration rechnet die ETLON GmbH mit jährlichen Synergieeffekten von rund 20 Millionen Euro. Diese sollen im Folgejahr erstmalig voll erzielt werden, teilte der Konzern mit. Den weiteren Angaben zufolge will die ETLON GmbH Umsatz und Ergebnis steigern und so die positive Marktentwicklung ausnutzen.

Für die anstehende Integration der FUEL Ltd. wurde eine umfangreiche Risikoanalyse durchgeführt. Bei der Konzeption des Mergers wurde viel Wert auf die belastbare Planung der Synergie-Ziele gelegt, welche jedoch als extrem ambitioniert gelten. Auch die Qualität des Integrationsplans wurde im Rahmen der Risikoanalyse als mögliches Problemfeld identifiziert, da viele Unsicherheiten existieren und deshalb viele Schritte bislang nur grob geplant wurden. Weiterhin wurde deutlich, dass die Strukturen und Prozesse der beiden Unternehmen trotz unterschiedlicher Größe relativ ähnlich sind. Nicht zuletzt die geringe regionale und kulturelle Distanz erleichtert somit die Zusammenarbeit, zumal auch die Anreiz- und Entlohnungssysteme ähnlich sind. Durch die Ähnlichkeit der Organisationen können zukünftig viele Bereiche zusammengelegt und nur noch aus einem Standort heraus betrieben werden, sodass die Synergiepotenziale hoch sind. Erste Mitarbeiter der FUEL Ltd., wie der langjährige Produktionsleiter Herr Smith, haben daraufhin schon verkündet, das Unternehmen zu verlassen. Der neue Eigentümer wird zudem in vielen Abteilungen sehr kritisch gesehen, da die ETLON GmbH oftmals „der Gegner“ im Markt war. Das Projektteam zur Umsetzung der Post Merger Integration (PMI), dem Herr Müller vorsteht, wurde sehr großzügig mit Mitarbeitern und Sachmitteln ausgestattet und durch umfangreiche Schulungen auf allen Ebenen auf die Aufgabe vorbereitet. Darüber hinaus wurde eine erfahrene Beratungsgesellschaft für Projektmanagement engagiert, um den gesamten Prozess professionell zu begleiten und das Projektteam zu unterstützen.

Aufgabe 1

30 Punkte

- a) **Stellen Sie heraus, welche beiden der aus der Vorlesung bekannten Risiko-Klassen der PMI im vorliegenden Fall die größten Risiken für die ETLON GmbH beinhalten. Untermauern Sie Ihre Einschätzung ausführlich mit Informationen aus dem obigen Falltext.**

(15 Punkte)

Für die anstehende PMI möchte die ETLON GmbH sich jetzt an Unternehmen, welche den Integrationsprozess besonders erfolgreich durchführten – den sogenannten „Top-Performern“ – orientieren. Diese nutzen überdurchschnittlich oft bestimmte Maßnahmen zur Beherrschung der Risiken, teilweise auch zu anderen Zeitpunkten im Integrationsprozess (im Vergleich zu „Durchschnittsunternehmen“). Neben der reinen Anwendung der Maßnahmen ist auch deren Timing im PMI-Prozess zentral, sodass einige Maßnahmen unmittelbar angegangen werden sollen.

- b) Erläutern Sie, welche Maßnahmen die ETLON AG unmittelbar nach dem Vertragsabschluss angehen sollte.

(15 Punkte)

Ca. 1,5 Jahre nach dem Vertragsabschluss zum Kauf der ETLON GmbH durch die FUEL GmbH fällt auf, dass es noch immer nicht gelungen ist, sämtliche Prozesse beider Unternehmen zufriedenstellend zu integrieren. Einer dieser Prozesse ist der Prozess der Lohn- und Gehaltsabrechnung der beiden Unternehmen. Um sich nicht länger mit der Integration der beiden Lohn- und Gehaltsabrechnungsprozesse „rumschlagen“ zu müssen, hat die Geschäftsleitung nun die Entscheidung gefällt, die Lohn- und Gehaltsabrechnung im Sinne eines Business Process Outsourcing (BPO) aus dem Unternehmen auszugliedern. „Hierzu muss das Outsourcing allerdings optimal auf den Kontext abgestimmt werden. Eine erste Aufgabe beim BPO besteht darin, den relevanten Kontext zu identifizieren“, kommentiert Herr Müller – der auch das BPO-Projekt leiten soll – die Entscheidung der Geschäftsleitung. Er weiß nur noch, dass in diesem Zusammenhang vier Kerne des BPO-Kontextes existieren, aber nicht mehr, was sich dahinter verbirgt.

Helfen Sie ihm und beantworten Sie die folgenden Fragen:

Aufgabe 2

30 Punkte

- a) Erläutern Sie die vier Kerne des BPO-Kontextes „Strategie-Position“, „Prozess-Position“, „Technologie-Position“ und „Governance-Position“.

(12 Punkte)

Das Team um Herrn Müller führt daraufhin eine BPO-Kontext-Analyse durch und entwickelt ein Kontextprofil zum Outsourcing der Prozesse rund um die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung. Das Kontextprofil ist in Abbildung 1 dargestellt.

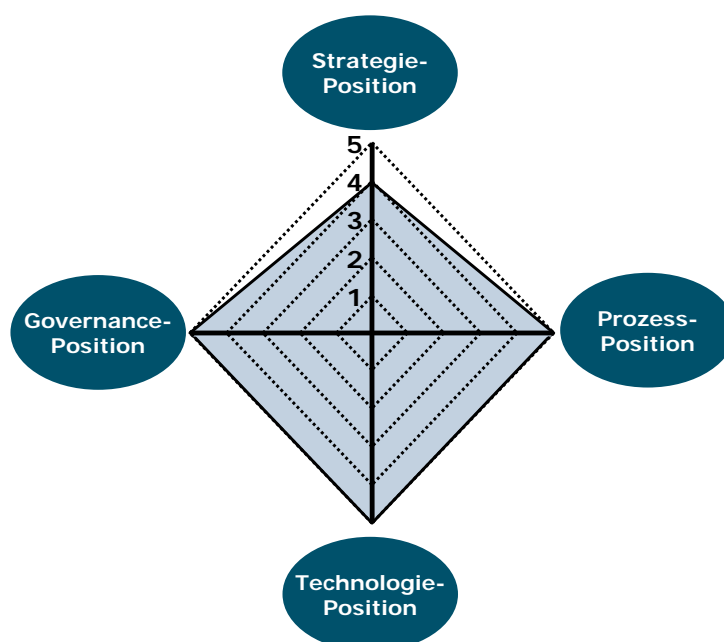


Abbildung 1: BPO-Kontextprofil

- b) Interpretieren Sie das Profil aus Abbildung 1, indem Sie es kurz beschreiben und eine Empfehlung für eine Form des BPO abgeben. Erläutern Sie Ihre Entscheidung.

(18 Punkte)

Neben dem Prozess zur Lohn- und Gehaltsabrechnung machen der ETLON GmbH noch immer die bereits zusammengelegten Prozesse im Cash-Management Sorge. Da Aufgaben innerhalb dieses Prozesses von hoher Wichtigkeit für die Sicherstellung der Solvenz des Unternehmens sind, möchte die ETLON GmbH diesen Prozess nicht in fremde Hände geben. Insofern strebt man hier zunächst eine interne Lösung in Form einer Reorganisation an. Zu diesem Zweck möchte man in einem ersten Schritt eine ABC-Analyse des Cash-Managements durchführen.

Aufgabe 3

30 Punkte

- a) Stellen Sie ausführlich das Wesen und die Anwendung der ABC-Analyse dar.

(9 Punkte)

Durch die Ist-Aufnahme im Rahmen der Reorganisationsgestaltung des Cash Managements konnten folgende Informationen generiert werden:

Aufgabe	Anzahl monatlich	Zeitaufwand in Minuten
Bankenbuchhaltung	3	90
Bankkonten überwachen und pflegen	80	12
Kasse führen	60	5
Kontoauszüge verbuchen	290	3
Liquiditätsplanung aufstellen	8	210
Termingeschäfte abwickeln und überwachen	4	40
Überschüssige liquide Mittel investieren	2	110

Tabelle 1: Art, Anzahl und Zeitaufwand von Aufgaben im Cash Management

- b) Führen Sie auf Basis der Informationen aus Tabelle 1 eine ABC-Analyse durch. Machen Sie Ihre Vorgehensweise unter Verwendung einer tabellarischen Darstellung deutlich. Interpretieren Sie Ihre Ergebnisse und erläutern Sie, welche Schlussfolgerungen aus dieser ABC-Analyse für die Reorganisationsgestaltung des Cash-Managements gezogen werden könnten.

Hinweis: Bitte erläutern Sie im Vorwege einmal Ihre grundsätzliche Vorgehensweise und den grundsätzlichen Rechenweg zur Erstellung der Tabelle. Für die einzelnen Ergebnisse muss der Rechenweg im Folgenden dann nicht aufgezeigt werden. Eine grafische Aufarbeitung Ihrer Ergebnisse (Lorenz-Kurve) ist nicht nötig.

(21 Punkte)