



FernUniversität in Hagen  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

**Den Aufgabenbogen der Klausur können Sie mit nach Hause nehmen.  
Es muss nur der Lösungsbogen abgegeben werden!**

**Klausur:** Klausur „Konzerncontrolling“  
C-Modul 32591  
**Termin:** 15.09.2016, 14<sup>00</sup> bis 16<sup>00</sup> Uhr  
**Prüfer:** Univ.-Prof. Dr. Jörn Littkemann

Aufgabe	1	2	3	Summe
maximale Punktzahl	30	45	45	120
erreichte Punktzahl				

Gesamtpunktzahl	Note
Prüfer	

## Hinweise für die Bearbeitung

1. Die Klausur umfasst einen **Aufgabenbogen** mit 8 Seiten sowie einen **Lösungsbogen** mit 24 Seiten. Der Lösungsbogen ist vom Aufgabenbogen abzutrennen.
2. Überprüfen Sie den Aufgabenbogen und den Lösungsbogen auf **Vollständigkeit**. Sind der Aufgabenbogen oder der Lösungsbogen nicht vollständig, melden Sie sich umgehend bei der Klausuraufsicht. **Spätere Reklamationen können nicht mehr berücksichtigt werden.**
3. Die **Bearbeitungszeit** für die Klausur beträgt **120 Minuten**. Die maximal zu erzielende **Punktzahl** beträgt **120 Punkte**. Daraus ergibt sich pro Punkt eine Sollbearbeitungszeit von einer Minute. Bitte beachten Sie diese Vorgabe bei der Bearbeitung der Klausur.
4. Der Platz in den Lösungsbögen ist so dimensioniert, dass Sie bei normaler Schriftgröße ausreichend Raum für den Eintrag der Lösung haben. **Es ist nicht zwingend erforderlich, dass Sie den Platz komplett nutzen** (s. hierzu insbes. Punkt 3).
5. Es sind **alle** Aufgaben zu bearbeiten.
6. Folgende **Hilfsmittel** sind zugelassen:
  - Die Verwendung eines Taschenrechners ist dann und nur dann erlaubt, wenn dieser einer der drei folgenden Modellreihen angehört:  
**Casio fx86 oder Casio fx87      Texas Instruments TI 30 X II      Sharp EL 531**  
Die Verwendung anderer Taschenrechnermodelle wird als Täuschungsversuch gewertet und mit der Note „**nicht ausreichend**“ (5,0) sanktioniert.  
Ob ein Taschenrechner einer der drei Modellreihen angehört, können Sie selbst überprüfen, indem Sie die vom Hersteller auf dem Rechner angebrachte Modellbezeichnung mit den oben angegebenen Bezeichnungen vergleichen: Bei vollständiger Übereinstimmung ist das Modell erlaubt. Ist die auf dem Rechner angebrachte Modellbezeichnung umfangreicher, enthält aber eine der oben angegebenen Bezeichnungen vollständig, ist das Modell ebenfalls erlaubt. In allen anderen Fällen ist das Modell nicht erlaubt. Eventuelle Vorgänger- oder Nachfolgemodelle, die nicht in der oben aufgeführten Liste enthalten sind, sind ebenfalls nicht erlaubt.
  - Schreib- und Zeichenutensilien,
  - Stempel mit Namen und Matr.-Nr.
7. Tragen Sie die Lösungen **ausschließlich in die dafür vorgesehenen Lösungsbereiche des Lösungsbogens ein**. Nur Lösungen, die in den Lösungsbereichen eingetragen sind, können bei der Bewertung berücksichtigt werden.
8. Für Nebenrechnungen und Notizen, die nicht Teil der Lösung sind, können Sie die Rückseiten des Aufgaben- und ggf. des Lösungsbogens benutzen. **Zusätzliches Papier ist nicht zugelassen.**
9. Eintragungen sind mit **Kugelschreiber** oder **Füllfederhalter** vorzunehmen. **Zeichnungen, Skizzen** und **Eintragungen in vorgedruckten Tabellen** können mit **Bleistift** vorgenommen werden. Zur Verdeutlichung von Sachverhalten in Zeichnungen und Skizzen können **Buntstifte** eingesetzt werden.
10. Tragen Sie **auf jeder bearbeiteten Seite** des Lösungsbogens Ihren **Namen** und Ihre **Matrikelnummer** ein. Fehlt diese Eintragung und kann eine Seite einem Studierenden nicht zugeordnet werden, so geht dieses zu Ihren Lasten.
11. Am Ende der Klausur ist nur der **Lösungsbogen abzugeben**. Der Lösungsbogen ist **auf der letzten bearbeiteten Seite** zu **unterschreiben**. Den Aufgabenbogen können Sie mit nach Hause nehmen.

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!**



**Aufgabenbogen**

**Klausur:** Klausur „Konzerncontrolling“  
C-Modul 32591

**Termin:** 15.09.2016, 14<sup>00</sup> bis 16<sup>00</sup> Uhr

**Prüfer:** Univ.-Prof. Dr. Jörn Littkemann

Aufgabe	1	2	3	Summe
maximale Punktzahl	30	45	45	120
erreichte Punktzahl				

Gesamtpunktzahl	Note
Prüfer	

## **Aufgabe 1: Risikocontrolling (30 Punkte)**

### **Aufgabe 1 a)** (13 Punkte)

Skizzieren Sie kurz den Ablauf eines typischen Risikomanagement-Prozesses. Im Lösungsbogen ist hierfür eine Grafik eines Risikomanagementprozesses mit fehlenden Prozessphasen abgebildet. Schreiben Sie die fehlenden Prozessphasen in die hierfür vorgesehenen sechs leeren Pfeile direkt in die Abbildung.

Stellen Sie darüber hinaus stichpunktartig den Inhalt von den **fünf vorgegebenen** Prozessphasen dar. Hierzu finden Sie im Lösungsbogen auf Seite 3 eine Übersicht zur Beantwortung!

### **Aufgabe 1 b)** (12 Punkte)

Methoden und Instrumente zur Risikoaggregation lassen sich unter anderem nach den Kriterien „Bottom up“/„Top down“ sowie „Qualitativ“/„Quantitativ“ systematisieren. Nennen Sie zu jeder der vier Kategorien jeweils drei Beispiele und ordnen Sie diese richtig ein! Eine Erläuterung ist nicht notwendig.

Bitte nutzen Sie die vorgegebenen Felder im Lösungsbogen!

### **Aufgabe 1 c)** (5 Punkte)

In einem Unternehmen seien zwei voneinander unabhängige Risiken A und B identifiziert worden. Risiko A habe eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 10 % p. a. und verursache im Falle des Eintritts einen Schaden in Höhe von 50.000 Euro. Risiko B habe eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 2 % p. a. und verursache im Falle des Eintritts einen Schaden in Höhe von 250.000 Euro.

Nehmen Sie kurz zu folgender Aussage kritisch Stellung: „Da die Risiken A und B den gleichen Schadenserwartungswert aufweisen, bedrohen sie den Bestand des Unternehmens in gleichem Maße!“

## Aufgabe 2: Instrumente des Konzerncontrollings (45 Punkte)

Die *Blubb AG* ist ein international tätiges Unternehmen mit zahlreichen Beteiligungen. In der Abteilung „Konzerncontrolling“ beginnt heute die Studentin Lea ihr Praktikum. Sie sollen Lea in ihr Aufgabengebiet einführen und ihre Fragen beantworten.

### Aufgabe 2 a) (5 Punkte)

Bereits nach der Begrüßung stellt Lea die erste Frage: „Diese Abteilung heißt ja Konzerncontrolling. Aber im Vorstellungsgespräch und auch bei Unterhaltungen mit Kommilitonen fällt immer wieder der Begriff Beteiligungscontrolling. Was ist eigentlich der Unterschied? Oder ist das das gleiche?“

Grenzen Sie kurz die Begriffe *Beteiligungscontrolling* und *Konzerncontrolling* voneinander ab. Nennen Sie dabei den wesentlichen Unterschied und die wesentliche Gemeinsamkeit.

### Aufgabe 2 b) (10 Punkte)

Nach Ihren Ausführungen möchte Lea mehr über die vom Konzerncontrolling betrachteten Kennzahlen erfahren.

Grenzen Sie jahresabschlussorientierte und Cash Flow-orientierte Kapitalrenditen voneinander ab, indem Sie jeweils eine Kennzahl definieren und ihre Bestandteile erläutern und vergleichen.

### Aufgabe 2 c) (7,5 Punkte)

Lea liegen nun folgende Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung der *Blubb AG* vor:

**Blubb AG**  
**Bilanz zum 31.12.2015**

Aktiva		Passiva	
<b>Anlagevermögen</b>		<b>Eigenkapital</b>	
Immaterielle Anlagen	350	Gezeichnetes Kapital	400
Sachanlagen	470	Kapitalrücklagen	250
Finanzanlagen	260	Gewinnrücklagen	310
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>Fremdkapital</b>	
Vorräte	680	Pensionsrückstellungen	340
Forderungen	490	Sonst. Rückstellungen	180
Liquide Mittel	100	Bankkredite	520
		Verbindlichkeiten aus LuL	340
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>40</b>	<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>50</b>

Abb. 1: Bilanz der Blubb AG zum 31.12.2015 (Angaben in T-EUR)

**Blubb AG**  
**Gewinn- und Verlustrechnung**  
**für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015**

<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>	
Umsatzerlöse	8.170
Bestandsänderungen	429
sonstige betriebliche Erträge	542
Materialaufwand	-5.970
Personalaufwand	-2.169
Abschreibungen	-210
sonstiger betrieblicher Aufwand	-480
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>312</b>
Zinsertrag	28
Zinsaufwand	-85
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-57</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>255</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-110
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>145</b>

Abb. 2: Gewinn- und Verlustrechnung der Blubb AG (01.01.-31.12.2015) in T-EUR

- Die Finanzanlagen sind dem betrieblichen Bereich zuzuordnen.
- Das Unternehmen unterliegt einem Steuersatz von 40,00 %.
- Der Zinsaufwand enthält auch den Zinsanteil der Zuführung zu den Pensionsrückstellungen.
- Der Kapitalkostensatz nach Steuern (WACC) beträgt 8,00 %.

Helfen Sie Lea dabei, auf Grundlage der Daten aus den Abbildungen 1 und 2 den Return on Capital Employed (ROCE) zu berechnen. Geben Sie dabei auch Ihre Berechnungsschritte an! Runden Sie Ihr Ergebnis auf zwei Stellen nach dem Komma. Skizzieren Sie zudem kurz den Aussagegehalt des ROCE.

**Aufgabe 2 d)** (15,5 Punkte)

Nun sind Lea zusätzlich zu den Abbildungen 1 und 2 folgende Daten (Angaben in T-EUR) gegeben:

- 
- Die kumulierten Abschreibungen des Anlagevermögens betragen 1.200.
  - Auf Grund und Boden entfallen Anschaffungskosten von 250.
  - Der Restwert des abnutzbaren Anlagevermögens beträgt 100.
  - Die durchschnittliche Nutzungsdauer beträgt 10 Jahre.
  - Der Zinssatz beträgt 8,00 %.
-

Helfen Sie Lea nun, den Cash Flow Return on Investment (CFROI) zu berechnen. Geben Sie dabei auch Ihre Berechnungsschritte an! Runden Sie Ihr Ergebnis auf zwei Stellen nach dem Komma. Erläutern Sie kurz die Bedeutung des Cash Flows für das Konzerncontrolling.

**Aufgabe 2 e)** (7 Punkte)

Lea erinnert sich allerdings noch schwach an weitere Kennzahlen, von denen sie in ihrem Studium gehört hat. Spontan fallen ihr die Kennzahlen Material- und Personalintensität ein.

Berechnen Sie die Material- und Personalintensität der *Blubb AG* auf Grundlage der Daten aus Abbildungen 1 und 2. Runden Sie Ihr Ergebnis auf zwei Stellen nach dem Komma. Skizzieren Sie zudem kurz den Aussagegehalt dieser Kennzahlen.

## Aufgabe 3: Organisation des Konzerncontrollings (45 Punkte)

Bei einer wissenschaftlichen Ausarbeitung zum Thema „Gestaltung des Konzerncontrollings“ stoßen Sie auf folgenden Auszug einer Konzernbilanz:

<pre> graph TD     Alpha[Muttergesellschaft Alpha] --&gt; Beta[Tochtergesellschaft Beta]     Alpha --&gt; Gamma[Tochtergesellschaft Gamma]     Gamma --&gt; Delta[Tochtergesellschaft Delta]     Gamma --&gt; Theta[Tochtergesellschaft Theta]             </pre>			
Tochtergesellschaft Beta			
	31.12.2014	31.12.2015	Planwert zum 31.12.2015
Eigenkapitalquote	20 %	18 %	21 %
Umsatzerlöse	3 Mio. €	5 Mio. €	7 Mio. €
Gesamtkapitalrentabilität	8 %	9 %	8 %
Tochtergesellschaft Gamma			
	31.12.2014	31.12.2015	Planwert zum 31.12.2015
Eigenkapitalquote	17 %	19 %	21 %
Umsatzerlöse	9 Mio. €	6 Mio. €	7 Mio. €
Gesamtkapitalrentabilität	6 %	10 %	8 %
Tochtergesellschaft Delta			
	31.12.2014	31.12.2015	Planwert zum 31.12.2015
Eigenkapitalquote	30 %	28 %	35 %
Umsatzerlöse	2 Mio. €	3 Mio. €	4 Mio. €
Gesamtkapitalrentabilität	10 %	12 %	12 %

Abb. 3: Auszug aus der Konzernbilanz

### Aufgabe 3 a) (6 Punkte)

Um zu einer Beurteilung des Gesamterfolgs bzw. einzelner durchgeführter Maßnahmen der lokalen Tochtergesellschaften zu kommen, sind Vergleichsmaßstäbe unerlässlich.

Welche für das Berichtswesen des Konzerncontrollings relevanten Formen von Vergleichsmaßstäben gibt es? Nennen und beschreiben Sie diese kurz.

### Aufgabe 3 b) (6 Punkte)

Geben Sie für jede Form der soeben genannten Vergleichsmaßstäbe mithilfe von Abb. 3 ein Beispiel und machen Sie kenntlich, um welchen Vergleichsmaßstab es sich handelt.

Geben Sie darüber hinaus ein Beispiel für eine kombinierte Form der Vergleichsmaßstäbe, die im Konzerncontrolling Verwendung finden könnte.



**Aufgabe 3 c)** (5 Punkte)

Hinsichtlich der formalen Aspekte des Berichtswesens sind unter anderem die **Grenzen des Einsatzes von Vergleichsmaßstäben** als auch die **zeitliche Frequenz für die Berichterstattung** zu beachten. Erläutern Sie, was mit diesen zwei Punkten gemeint ist.

**Aufgabe 3 d)** (13 Punkte)

Die Konzernstrategie und das sich maßgebend in der Organisationsform widerspiegelnde Führungskonzept bestimmen die grundlegende Ausgestaltung der Beziehungen der Muttergesellschaft zu ihren Tochtergesellschaften. In diesen beiden zentralen Bestimmungsgrößen kommt nicht zuletzt die im Konzern praktizierte (Unternehmens- und) Controllingphilosophie zum Ausdruck.

**Ordnen** Sie mithilfe der im Lösungsbogen abgebildeten Tabelle die folgenden Begriffe – sofern möglich – den jeweiligen Kästchen zu, wobei jedem Kästchen **nur maximal ein Begriff** zuzuordnen ist:

- |   |   |
|---|---|
| • Bereichsbezogene Orientierung   | • Hohe Aufgabendiversität   |
| • Bereichübergreifende Aufgaben dominieren                                | • Intensiver Reiseverkehr der Controller  |
| • Besetzung von Controller-Positionen im Ausland mit Gastlandangehörigen  | • Mittlerer Standardisierungsgrad   |
| • Besetzung von Controller-Positionen im Ausland mit Stammlandangehörigen | • Niedriger Standardisierungsgrad   |
| • Besetzung von Controller-Positionen im Inland mit Gastlandangehörigen   | • Operative Controllingkonzeption   |
| • Controllinginstrumente  | • Steuerungsfunktion  |
| • Controllingsystem   | • Unbedeutender Anteil am Reiseverkehr  |
| • Dezentrale Controllingeinheiten   | • Unterstellung der lokalen Controllingeinheiten unter das Zentralcontrolling     |
| • Differenzierte Controllingkonzeption                                    | • Unterstellung der zentralen Controllingeinheiten unter das Dezentralcontrolling |
| • Gesamtunternehmensbezogene Orientierung                                 | • Weitgehende Zentralisation der Aufgabenerfüllung                                |

Es werden nur die **vollständig richtig ausgefüllten** Kästchen bewertet.

**Aufgabe 3 e)** (12 Punkte)

Unter dynamischen Aspekten, d. h. im Verständnis einer zeitraumbezogenen Betrachtung, umfasst das Konzerncontrolling die Steuerung einer Tochtergesellschaft über sämtliche Phasen des Beteiligungslebenszyklus.

Wie kann das Konzerncontrolling **phasenbezogen** abgegrenzt werden? Nennen und erläutern Sie die **drei Phasen** und beschreiben Sie jeweils **zwei Controllingaufgaben**, die im Rahmen der jeweiligen Phase zu erfüllen sind.

**Aufgabe 3 f)** (3 Punkte)

Ausgangspunkt der organisatorischen Erfolgsanalyse ist, dass der Begriff Erfolg in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung zumeist als Obergriff für Effektivität und Effizienz verwendet wird.

Erläutern Sie, was unter den Begriffen „**Effektivität**“ und „**Effizienz**“ verstanden wird.

--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname



FernUniversität in Hagen  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

## Lösungsbogen

**Klausur:** Klausur „Konzerncontrolling“  
C-Modul 32591

**Termin:** 15.09.2016, 14<sup>00</sup> bis 16<sup>00</sup> Uhr

**Prüfer:** Univ.-Prof. Dr. Jörn Littkemann

Aufgabe	1	2	3	Summe
maximale Punktzahl	30	45	45	120
erreichte Punktzahl				

Gesamtpunktzahl	Note
Prüfer	

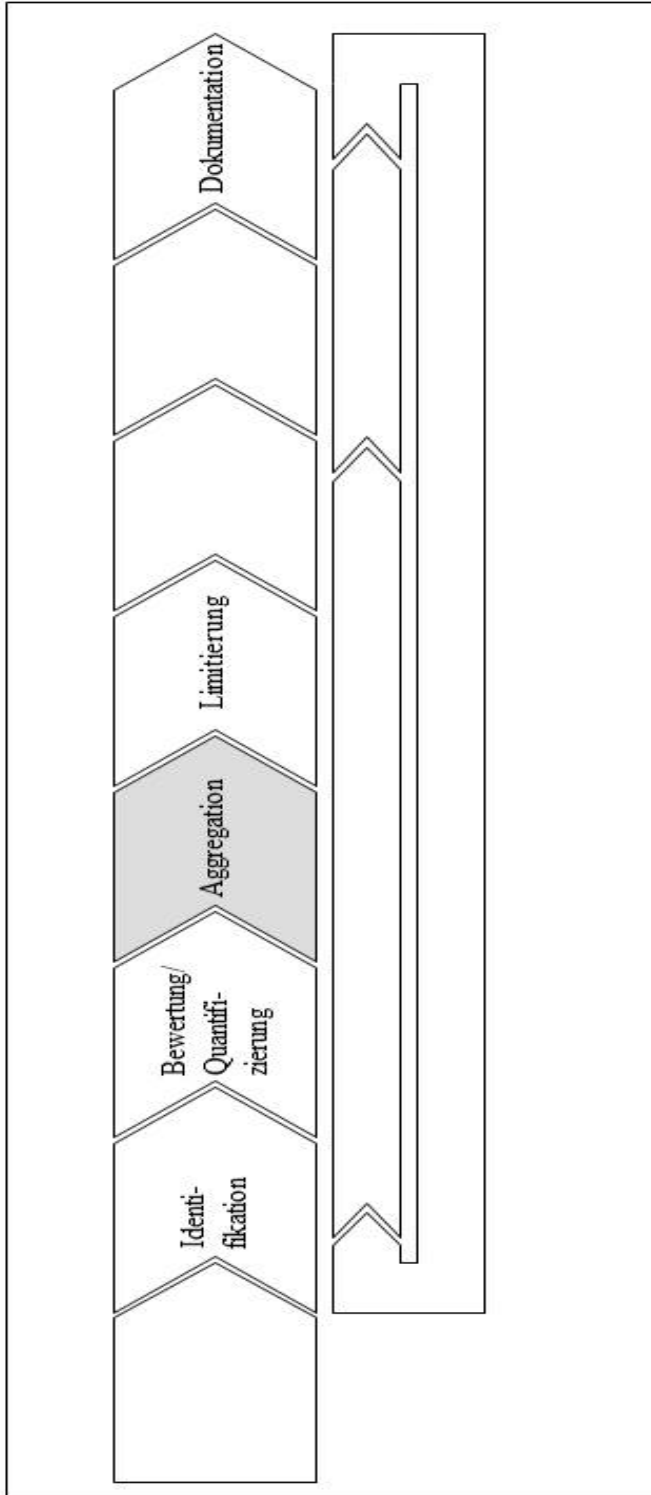
--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 a)** (13 Punkte)

Ablauf eines Risikomanagement-Prozesses:



Wird fortgesetzt...

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 a)** (Fortsetzung)

<p>Stichpunktartige Beschreibung der Prozessphasen: //</p> <p><u>(Risiko-)Identifikation</u></p>          <p><u>(Risiko-)Bewertung/Quantifizierung:</u></p>          <p><u>Aggregation:</u></p>          <p><u>(Risiko-)Limitierung:</u></p>          <p><u>(Risiko-)Dokumentation:</u></p>
---

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 b)** (12 Punkte)

/

Qualitative top-down-Ansätze:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Qualitative bottom-up-Ansätze:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Quantitative top-down-Ansätze:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Quantitative bottom-up-Ansätze:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

*Wird fortgesetzt...*

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 b)** (Fortsetzung)

Platz für Notizen:

//

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 c)** (5 Punkte)

/

*Wird fortgesetzt...*



--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 c)** (Fortsetzung)

//

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 a)** (5 Punkte)

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 b)** (10 Punkte)

/

*Wird fortgesetzt...*

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 b)** (Fortsetzung)

//

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 c)** (7,5 Punkte)

/

*Wird fortgesetzt...*

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 c)** (Fortsetzung)

//

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 d)** (15,5 Punkte)

/

*Wird fortgesetzt...*

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 d)** (Fortsetzung)

//

*Wird fortgesetzt...*



--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 d)** (Fortsetzung)

///

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 e)** (7 Punkte)

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 3 a)** (6 Punkte)

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 3 b)** (6 Punkte)

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 3 c)** (5 Punkte)

/

*Wird fortgesetzt...*

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 3 c)** (Fortsetzung)

//

--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 3 d)** (13 Punkte)

<b>Standardisierte Controllingkonzeption</b>					Hoher Standardisierungs- grad	
					Unterstellung unter Linienma- nagement	
<b>Controllinginstitution</b>						
<b>Controllingfunktion</b>						

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 3 e)** (12 Punkte)

/

*Wird fortgesetzt...*



--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 3 e) (Fortsetzung)**

	//
--	----

--	--	--	--	--	--	--	--

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 3 f)** (3 Punkte)