



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:** 07.03.2018, 11<sup>30</sup> bis 13<sup>30</sup> Uhr

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

Aufgabe	1	2	Summe
maximale Punktzahl	60	60	120
erreichte Punktzahl			

Gesamtpunktzahl	Note
Prüfer	

## Hinweise für die Bearbeitung

1. Die Klausur umfasst einen **Aufgabenbogen** mit 7 Seiten sowie einen **Lösungsbogen** mit 21 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 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 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!**



FernUniversität in Hagen  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

## Aufgabenbogen

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

**Termin:** 07.03.2018, 11<sup>30</sup> bis 13<sup>30</sup> Uhr

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

Aufgabe	1	2	Summe
maximale Punktzahl	60	60	120
erreichte Punktzahl			

Gesamtpunktzahl	Note
Prüfer	

## **Aufgabe 1: Organisation des Konzerncontrollings und Risikocontrolling (60 Punkte)**

Die „Wald und Wiesen AG“ stellt Zäune, Fußböden und weitere Holzprodukte her. Zur Koordination des zentralen und lokalen Controllings bedient sich die „Wald und Wiesen AG“ technokratischer, struktureller und personeller Steuerungsinstrumente. Im Rahmen des letztgenannten Steuerungsinstrumentes ist das Konzerncontrolling als Stabsfunktion bei der Konzernführung angebunden. Auf diese Weise wird das Top-Management regelmäßig und unmittelbar über die gesamte Geschäftsentwicklung informiert. Die lokalen Controllerinnen und Controller sind wiederum hierarchisch nach dem „Dotted-Line-Prinzip“ eingebunden. Das Top-Management der Konzernzentrale denkt derzeit über eine Umstellung der hierarchischen Einbindung des lokalen Controllings nach. Hierzu soll das Konzerncontrolling die Vor- und Nachteile der in Frage kommenden Unterstellungsmöglichkeiten des lokalen Controllings auflisten.

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

Auf den Seiten 2 und 3 des Lösungsbogens finden Sie Tabellen, die jeweils die drei folgenden Möglichkeiten der hierarchischen Einbindung des lokalen Controllings aufführen:

- Das lokale Controlling ist fachlich und disziplinarisch der Leitung der lokalen Einheit unterstellt („Unterstellung Teilbereichsleitung“).
- Das lokale Controlling ist fachlich und disziplinarisch dem Zentralcontrolling unterstellt („Unterstellung Zentralcontrolling“).
- Das lokale Controlling ist fachlich dem Zentralcontrolling und disziplinarisch der Leitung der lokalen Einheit unterstellt („Dotted-Line-Prinzip“).

Tragen Sie in die Tabellen für jede der drei Ausgestaltungsformen **zwei** mit der jeweiligen Form verbundene **Vorteile** (Seite 2) sowie **zwei** damit verbundene **Nachteile** (Seite 3) ein.

### **Aufgabe 1 b)** (8 Punkte)

Nachdem die Leitung des zentralen Controllings das Top-Management in einem gemeinsamen Meeting über die Vor- und Nachteile der in Aufgabenteil 1 a) genannten Formen aufgeklärt hat, möchte dieses noch etwas genauer über die Unterstellungsmöglichkeiten in Abhängigkeit von dem jeweiligen Führungsverständnis der Konzernspitze (zentral vs. dezentral) informiert werden.

Diskutieren Sie die drei Ausgestaltungsmöglichkeiten aus Aufgabenteil 1 a) vor dem Hintergrund des Spannungsfeldes von Zentralisation und Dezentralisation.

Nennen Sie anschließend die vierte Möglichkeit der hierarchischen Einbindung des lokalen Controllings. Beschreiben Sie in einem Satz, welches zentrale Problem bei der vierten Variante entstehen kann.

### **Aufgabe 1 c)** (16 Punkte)

Nachdem das Thema abgearbeitet wurde, möchte sich die Controllingleitung dem Thema der operationellen Risiken und hier speziell der Aggregation widmen.

Welche vier Verfahren zur Intra-Aggregation operationeller Risiken gibt es? Nennen Sie für jedes Verfahren ein Beispiel und stellen Sie die Beispielsverfahren anhand der im Lösungsbogen (Seite 7) aufgestellten Beurteilungskriterien gegenüber.

**Aufgabe 1 d)** (10 Punkte)

Inwiefern eignen sich die unter Aufgabenteil 1 c) dargestellten Verfahren zur Intra-Risikoaggregation? Nutzen Sie hierfür die im Lösungsbogen (Seite 8) aufgestellten Kriterien.

**Aufgabe 1 e)** (8 Punkte)

Die Verfahren zur Intra-Aggregation operationeller Risiken können nach der Art der Vorgehensweise und der verwendeten Datengrundlage systematisiert werden. Ordnen Sie die vier Verfahren aus Aufgabenteil 1 c) anhand dieser zwei Differenzierungen ein.

*Sofern Sie Aufgabenteil 1 c) nicht bearbeitet haben, ordnen Sie folgende Verfahren anhand der zwei bekannten Differenzierungen ein: Bayesianische Netzwerke, Interne Bemessungsansätze, Key Performance Indicator und Prozessrisikoanalysen.*

**Aufgabe 1 f)** (6 Punkte)

Erläutern Sie, was in Bezug auf die Methodeneinordnung der Aggregationsverfahren operationeller Risiken unter „hybriden“ Ansätzen zu verstehen ist.

## Aufgabe 2: Instrumente des Konzerncontrollings (60 Punkte)

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerncontrollings der „Wald und Wiesen AG“ möchten die Studienkenntnisse der derzeitigen Praktikantinnen und Praktikanten über die Instrumente des Konzerncontrollings prüfen.

### Aufgabe 2 a) (14 Punkte)

Den Praktikantinnen und Praktikanten liegen folgende Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung vor:

<b>Aktiva</b>	<b>Wald und Wiesen AG (in TEUR)</b>		<b>Passiva</b>
<b>Anlagevermögen</b>		<b>Eigenkapital</b>	
Immaterielle Anlagen	260	Gezeichnetes Kapital	420
Sachanlagen	420	Kapitalrücklagen	270
Finanzanlagen	320	Gewinnrücklagen	250
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>Fremdkapital</b>	
Vorräte	470	Pensionsrückstellungen	270
Forderungen	510	Sonstige Rückstellungen	190
Liquide Mittel	150	Bankkredite	410
		Verbindlichkeiten aus LuL	310
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	30	<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	40

<b>Gewinn- und Verlustrechnung (in TEUR)</b>	
Umsatzerlöse	7.260
Bestandsänderungen	466
andere aktivierte Eigenleistungen	537
sonstige betriebliche Erträge	588
Materialaufwand	- 5.460
Personalaufwand	- 2.275
Abschreibungen	- 315
sonstiger betrieblicher Aufwand	- 460
Betriebsergebnis	341
Zinsertrag	29
Zinsaufwand	- 91
Finanzergebnis	- 62
Steuern vom Einkommen und Ertrag	- 115
Jahresüberschuss	164

Zudem sind folgende Informationen gegeben:

- 
- 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.
  - Die kumulierten Abschreibungen des Anlagevermögens betragen 1.100 TEUR.
  - Auf Grund und Boden entfallen Anschaffungskosten von 250 TEUR.
  - Der Restwert des abnutzbaren Anlagevermögens beträgt 90 TEUR.
  - Die durchschnittliche Nutzungsdauer beträgt 10 Jahre.
  - Der Zinssatz beträgt 7,00 %.
- 

Helfen Sie den Praktikantinnen und Praktikanten der „Wald und Wiesen AG“ dabei, mit Hilfe der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie den genannten Informationen 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.

**Aufgabe 2 b)** (3 Punkte)

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerncontrollings berichten, dass die leistungsorientierte Vergütung des Vorstands der „Wald und Wiesen AG“ an den CFROI gekoppelt ist. Nehmen Sie *kurz begründend* dazu Stellung, ob der CFROI für diesen Zweck eine sinnvolle Zielgröße darstellt.

**Aufgabe 2 c)** (15 Punkte)

Als zukünftige Führungskräfte sollen die Praktikantinnen und Praktikanten auch die Expansionsstrategie der „Wald und Wiesen AG“ vorantreiben. Hierfür werden strategische Zukäufe von Unternehmen bevorzugt. Helfen Sie den jungen Studierenden den Unternehmenswert zum Ende der Periode  $t_0$  (31.12. $t_0$ ) am Beispiel der „Rasenpflege AG“ zu berechnen.

Von der „Rasenpflege AG“, die Sie als eventuelle Übernahmekandidatin identifiziert haben, sind Ihnen folgende Daten bekannt:

Angaben in TEUR	$t_1$	$t_2$	$t_3$	$t_4$	ab $t_5$
Jahresergebnis	125	128	135	115	135
Zinsaufwendungen	15	20	15	20	20
Veränderungen Rückstellungen	13	15	12	-5	0
Veränderungen Fortbestand	17	-18	16	16	0
Abschreibungen	30	30	25	25	25
Veränderungen Lieferantenverbindlichkeiten	32	-14	-16	-15	0

Außerdem treffen Sie folgende Annahmen:

- Die jährlich getätigten Ersatzinvestitionen entsprechen der Höhe des jährlichen Abschreibungsbetrages.
- Die Fremdkapitalquote beträgt konstant 50,00 % (fixiert durch eine unternehmenswertorientierte Finanzierungsstrategie).
- Der Unternehmenssteuersatz beträgt 30,00 %.
- Persönliche Steuern auf Ebene der Anteilseigner sollen nicht berücksichtigt werden.
- Der Fremdkapitalkostensatz beträgt 5,00 %.
- Die geforderte Eigenkapitalrendite beträgt 12,00 %.
- Der Buchwert des Eigenkapitals beträgt 400 TEUR.
- Der Marktwert des Fremdkapitals beträgt 600 TEUR.
- Der operative Einzahlungsüberschuss wird vollständig als Dividendenzahlung ausgeschüttet.

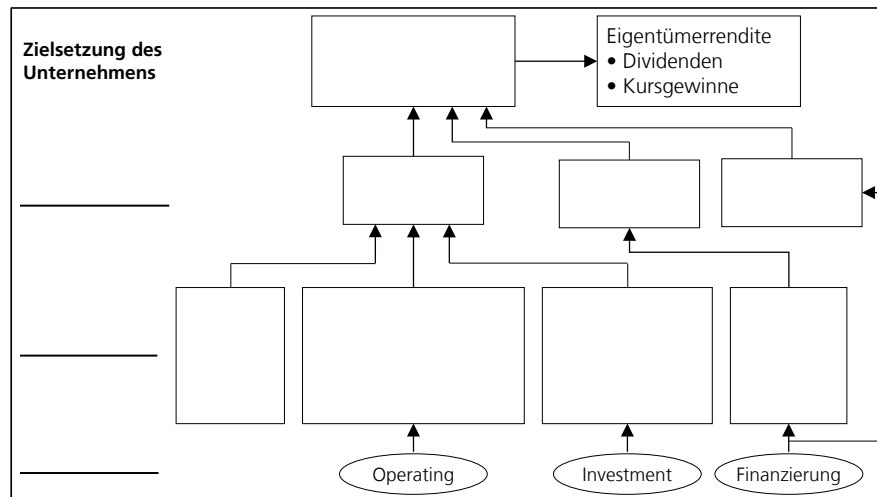
Welchen Kaufpreis sollte die „Wald und Wiesen AG“ maximal zahlen, wenn sie 52,50 % der Anteile an der „Rasenpflege AG“ erwerben möchte?

Beachten Sie, dass alle Angaben in TEUR angegeben sind. Bitte runden Sie Ihr **Endergebnis** auf volle Zahlen ohne Nachkommastellen und in TEUR. Wenn Sie wesentliche Zwischenergebnisse nicht berechnen können oder der Meinung sind, dass erforderliche Angaben fehlen, treffen Sie geeignete, realistische Annahmen. Zwischenergebnisse sind auf zwei Stellen nach dem Komma zu runden.



**Aufgabe 2 d)** (7 Punkte)

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerncontrollings der „Wald und Wiesen AG“ möchte wissen, ob alle Praktikantinnen und Praktikanten die Bestimmungsgrößen des Shareholder Value kennen und legt ihnen folgende lückenhafte Abbildung vor:



Allerdings setzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerncontrollings der „Wald und Wiesen AG“ Sie über die fehlenden Begriffe in der Abbildung in Kenntnis:

- Betrieblicher Cash Flow
- Bewertungskomponenten
- Diskontsatz
- Führungsentscheidungen
- Gewinnsteuersatz
- Investitionen ins Umlaufvermögen
- Umsatzwachstum
- Betriebliche Gewinnmarge
- Dauer der Wertsteigerung
- Fremdkapital
- Geschaffener Shareholder Value (SVA)
- Investitionen ins Anlagevermögen
- Kapitalkosten
- Werttreiber

Helfen Sie nun dabei, die Abbildung über die Bestimmungsgrößen des Shareholder Value mit Hilfe der vorgegebenen Begriffe zu vervollständigen.

Benutzen Sie für Ihre Lösung die im Lösungsbogen abgedruckte Abbildung (Seite 18)!

Jeder Begriff darf lediglich ein Mal verwendet werden.

Bewertet werden **nur** die dort vorgenommenen Eintragungen.

**Aufgabe 2 e)** (21 Punkte)

Nennen Sie die Formeln für die folgenden Kennzahlen:

- ROS
- ROE
- ROCE
- Materialintensität
- Personalintensität II
- Investitionsquote

Beschreiben Sie jeweils kurz, ob sich *ceteris paribus* eine Erhöhung des Zählers oder eine Senkung des Nenners positiv oder negativ auf die Kennzahleninterpretation auswirkt. Begründen Sie Ihre Antwort kurz.

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname



FernUniversität in Hagen  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

## Lösungsbogen

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

**Termin:** 07.03.2018, 11<sup>30</sup> bis 13<sup>30</sup> Uhr

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

Aufgabe	1	2	Summe
maximale Punktzahl	60	60	120
erreichte Punktzahl			

Gesamtpunktzahl	Note
Prüfer	

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 a)** (12 Punkte)

<b>Vorteile</b>	
<b>Unterstellung Teilbereichsleitung</b>	<div style="text-align: center;">1.</div>     <div style="text-align: center;">2.</div>
<b>Unterstellung Zentralcontrolling</b>	<div style="text-align: center;">1.</div>     <div style="text-align: center;">2.</div>
<b>„Dotted-Line-Prinzip“</b>	<div style="text-align: center;">1.</div>     <div style="text-align: center;">2.</div>

*Wird fortgesetzt...*

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 a)** (Fortsetzung)

Nachteile	
<b>Unterstellung Teilbereichsleitung</b>	1.          2.
<b>Unterstellung Zentralcontrolling</b>	1.          2.
<b>„Dotted-Line-Prinzip“</b>	1.          2.

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 b)** (8 Punkte)

/

*Wird fortgesetzt...*

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 b)** (Fortsetzung)

//

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 c)** (16 Punkte)

4 Verfahren zur Intra-Aggregation operationeller Risiken <sup>1</sup>

*Verfahren A)*

*Verfahren B)*

*Verfahren C)*

*Verfahren D)*

*Wird fortgesetzt...*

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 c)** (Fortsetzung)

	Verfahren A)	Verfahren B)	Verfahren C)	Verfahren D)
Berücksichtigung von Korrelationen				
Höhe der ausgewiesenen Gesamtrisikoposition				
Risikosensitivität				
Schnittstellen (Daten/Quellen)				
Umfang der Datenanforderungen				
Umsetzungsaufwand				

//



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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 d)** (10 Punkte)

	Verfahren A)	Verfahren B)	Verfahren C)	Verfahren D)
<b>Aufdeckung risikobedingter organisatorischer Ineffizienzen</b>				
<b>Erfüllung bankenaufsichtsrechtliche Anforderungen</b>				
<b>Ermöglichung eines risikoadäquaten "Pricings"</b>				
<b>Schaffung von mehr Risikobewusstsein</b>				
<b>Schaffung von mehr Risikotransparenz</b>				

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 e)** (8 Punkte)

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 1 f)** (6 Punkte)

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 a)** (14 Punkte)

/

*Wird fortgesetzt...*

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 a)** (Fortsetzung)

//

*Wird fortgesetzt...*

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 a)** (Fortsetzung)

///

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 b)** (3 Punkte)

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 c)** (15 Punkte)

/

*Wird fortgesetzt...*



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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 c)** (Fortsetzung)

//

*Wird fortgesetzt...*

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 c)** (Fortsetzung)

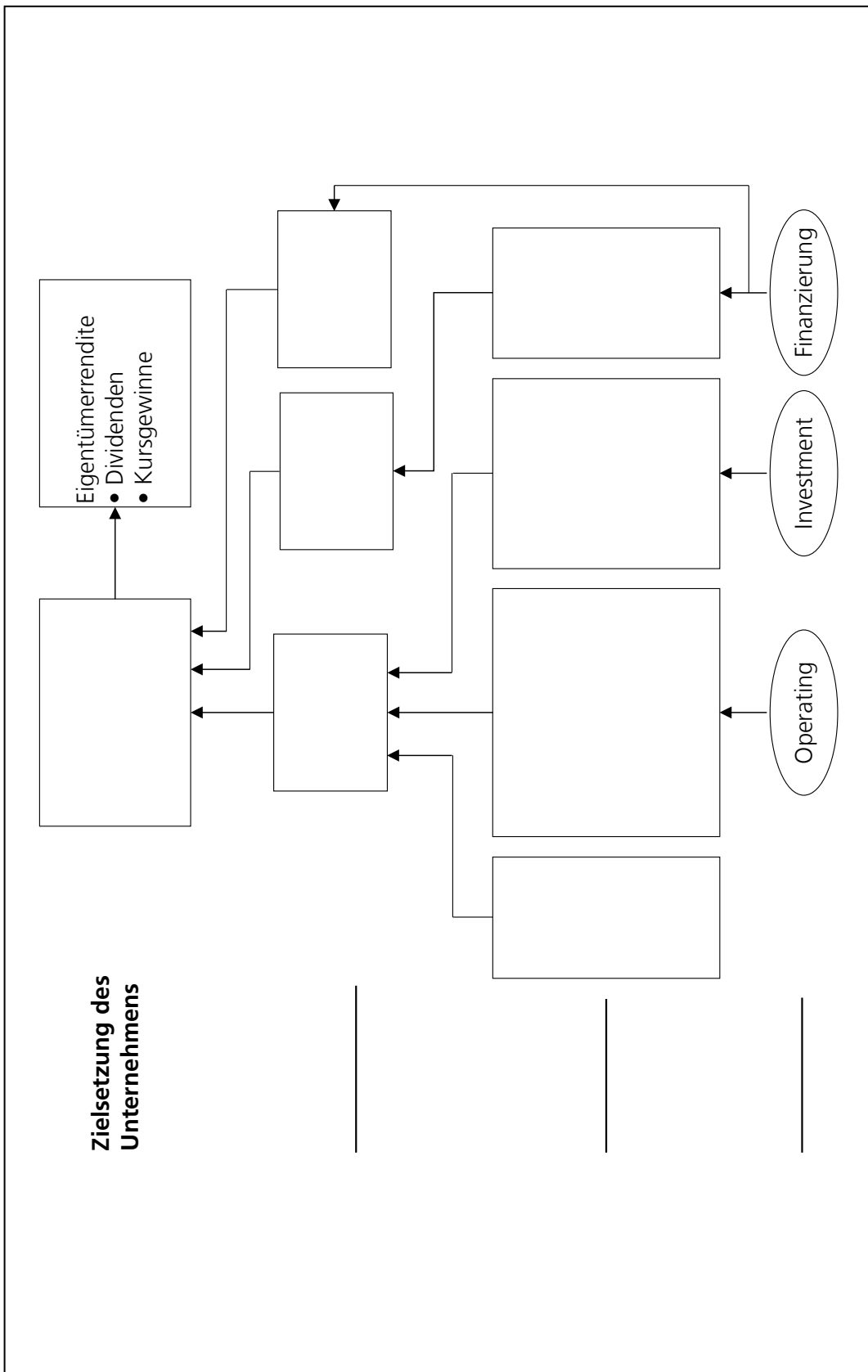
///

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 d)** (7 Punkte)



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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 e)** (21 Punkte)

/

*Wird fortgesetzt...*

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 e)** (Fortsetzung)

//

*Wird fortgesetzt...*

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

**Lösung Aufgabe 2 e)** (Fortsetzung)

///