



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: 13.03.2019, 11³⁰ bis 13³⁰ 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 23 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: 13.03.2019, 11³⁰ bis 13³⁰ 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 (60 Punkte)

Markus Urks ist leitender Controller in einem Tochterunternehmen (TU) eines mittelständischen deutschen Konzerns, der als Familienunternehmen geführt wird. Dieser Konzern besteht – abgesehen von dem Mutterunternehmen – aus fünf TU, die jeweils eigenständige AG sind.

Die Philosophie der Unternehmerfamilie sieht vor, dass die Vorstände dieser TU jeweils mit mehreren (in der Regel jüngeren) Familienmitgliedern besetzt werden sollen, die dann später gegebenenfalls auch Führungspositionen im Mutterunternehmen übernehmen können. Die Führungskräfte der TU bekommen daher – natürlich im Rahmen des von der Zentrale gesetzten strategischen Rahmens – weitgehende Entscheidungsbefugnisse, tragen damit aber auch die volle Verantwortung für die Entwicklung der TU.

Unter anderem wird auch die Verantwortung für Auswahl und Einstellung des Personals an die Vorstände der TU übertragen. Entsprechend wurde Urks von dem Vorstand des TU ausgewählt und eingestellt, ist diesem gegenüber verantwortlich und arbeitet eng mit diesem zusammen. Als lokaler Controller muss er auch Aufgaben für das zentrale Controlling des Konzerns übernehmen, allerdings ohne in einer direkten hierarchischen Beziehung zum zentralen Controlling zu stehen. Dies entspricht ebenfalls der Führungsphilosophie der Unternehmerfamilie, die dem Management der TU weitgehende Eigenständigkeit zubilligt.

Aufgabe 1 a) (16 Punkte)

Für die hierarchische Einbindung des lokalen Controllings gibt es mehrere Alternativen. Nennen und beschreiben Sie jede der Alternativen. Strukturieren Sie Ihre Ausführungen mit Hilfe von Spiegelstrichen.

Aufgabe 1 b) (11 Punkte)

Welcher der Alternativen für die hierarchische Einbindung des lokalen Controllings folgt der oben beschriebene familiengeführte Konzern? Begründen Sie Ihre Aussage in einem Satz anhand der Fallstudie.

Beschreiben Sie stichpunktartig die Vor- und Nachteile dieser Alternative.

Sobald eine Führungsposition auf Konzernebene frei wird, wird eines der Familienmitglieder, die als Vorstandsvorsitzende eines der TU tätig sind, auf diese Position befördert. Die Beförderung erfolgt strikt formal auf Basis der folgenden Leistungskennzahlen, die in der Familie als gute Indikatoren für die Fähigkeiten eines Familienmitglieds als Führungskraft gelten:

- **Hohe Gesamtkapitalrentabilität der Tochterunternehmung im Konzernvergleich:** Eine hohe Rendite zeigt die Fähigkeit, als Führungskraft die Zielsetzung der Mutterunternehmung zu verfolgen.
- **Hohe Eigenkapitalquote der Tochterunternehmung im Konzernvergleich:** Eine hohe Eigenkapitalquote zeigt die Fähigkeit, als Führungskraft einerseits die finanzielle Stabilität des TU gewährleisten und andererseits „ohne größere fremde Hilfe“ mit den unternehmenseigenen Mitteln die anstehenden Managementprobleme lösen zu können.

- **In Summe geringe Kosten der Inanspruchnahme verschiedener zentraler Leistungen:**
Eine geringe Inanspruchnahme zentraler Leistungen deutet aus Familiensicht auf eine hohe Kompetenz als Führungskraft hin. Werden wenige zentrale Leistungen in Anspruch genommen, bedeutet dies, dass die lokalen Controlling- und Risikomanagementsysteme und die sonstigen betrieblichen Prozesse zielgerichtet gestaltet sind und die Personalpolitik erfolgreich war.

Aufgabe 1 c) (6 Punkte)

Um einzelne TU zu beurteilen, sind Vergleichsmaßstäbe unerlässlich. Denn erst durch die Bildung von relativen Vergleichen werden die Informationen über ein TU aussagekräftig.

Nennen und beschreiben Sie kurz die für das Berichtswesen des Konzerncontrollings relevanten Formen von Vergleichsmaßstäben.

Aufgabe 1 d) (13 Punkte)

Da in Kürze eine Führungskraft des Mutterunternehmens in den Ruhestand geht, bittet die Vorstandsvorsitzende Urks zu ermitteln, wie ihr TU A aktuell im Konzernvergleich dasteht. Die nachstehende Tabelle zeigt die wesentlichen, von Urks zusammengetragenen Zahlen der TU A bis TU E für das letzte Geschäftsjahr, d. h. für den 31.12.2018 (Ist-Daten):

	TU A	TU B	TU C	TU D	TU E
Gesamtkapitalrentabilität (%)	5,6	4,3	5,2	4,8	4,2
Eigenkapitalquote (%)	82,2	74,8	78,2	80,1	79,3
Kosten für zentrale Informationen (Euro)	102.000	100.000	112.000	101.000	105.000
Kosten für zentrale Marketingleistungen (Euro)	40.000	30.000	75.000	80.000	40.000
Kosten für zentrale Rechtsberatungsleistungen (Euro)	25.000	20.000	10.000	30.000	20.000
Kosten für weitere zentrale Leistungen (Euro)	203.000	199.000	203.000	201.500	198.000

Nur für eine der drei oben genannten Leistungskennzahlen sind die Zahlen nicht eindeutig. Daher bittet die Vorstandsvorsitzende Urks, kurz die notwendigen Vergleiche zu ziehen, die zeigen, wie gut ihr TU A abgeschnitten hat.

Für welche der drei oben genannten Leistungskennzahlen ist die Berechnung notwendig?

Welcher Vergleichsmaßstab ist für diese Fragestellung zu wählen?

Berechnen Sie die entsprechenden Vergleiche für diejenige der drei oben genannten Leistungskennzahlen, für die die in der Tabelle genannten Zahlen nicht eindeutig sind. Geben Sie dabei alle notwendigen Rechenschritte im Lösungsbogen wieder.

Im Vergleich zu welchen TU steht TU A gut da und im Vergleich zu welchen TU ist dies nicht der Fall? Begründen Sie Ihre Einordnung kurz.

Aufgabe 1 e) (14 Punkte)

Da die Vorstandsmitglieder früher oder später alle an diesen Kennzahlen gemessen werden, ist es in ihrem Interesse, dass möglichst viele ihrer Mitarbeitenden diese Kennzahlen ebenfalls als handlungsleitend ansehen. Sie denken beispielsweise auch darüber nach, Teile der Vergütung von M. Urks variabel zu gestalten und an die Erfüllung der Planung bezüglich mindestens einer der Zahlen aus der obigen Tabelle zu knüpfen.

Diskutieren Sie kurz für jede einzelne der sechs in der Tabelle genannten Kennzahlen, inwieweit diese sinnvoll als Basis der variablen Vergütung von M. Urks dienen kann. Gehen Sie dabei auch kurz allgemein auf die Möglichkeiten und Grenzen der variablen Vergütung von lokalen Controllerinnen und Controllern ein.

Aufgabe 2: Instrumente des Konzerncontrollings (60 Punkte)

Aufgabe 2 a) (9 Punkte)

Welche zwei Arten der Organisationsstruktur eines Unternehmens kennen Sie? Beschreiben Sie kurz die Grundgedanken beider Organisationsformen. Stellen Sie hierbei für jede der Organisationsformen die mögliche Organisation eines Unternehmens grafisch dar (eine einfache Skizze mit entsprechenden Beschriftungen genügt).

Aufgabe 2 b) (8 Punkte)

Erklären Sie, was sich hinter den Begriffen „Cost Center“ und „Profit Center“ verbirgt. Wie sind diese beiden Konzepte in die in Aufgabenteil 2 a) beschriebenen Organisationsformen einzuordnen?

Aufgabe 2 c) (3 Punkte)

Welche der beiden in Aufgabenteil 2 a) beschriebenen Organisationsformen liegt bei dem in Aufgabe 1) vorgestellten Familienunternehmen vor? Begründen Sie Ihre Antwort.

Aufgabe 2 d) (9 Punkte)

Nennen Sie drei Ihnen bekannte Aspekte, die hinter der in Aufgabenteil 2 c) angesprochenen Organisationsform stecken und beschreiben Sie jeweils einen Vor- sowie jeweils einen damit ggf. verbundenen Nachteil.

Aufgabe 2 e) (7,5 Punkte)

Es liegen folgende Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung der Unternehmung X, einer eventuellen Übernahmekandidatin, vor:

Aktiva	Unternehmung X (in TEUR)		Passiva
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Immaterielle Anlagen	340	Gezeichnetes Kapital	390
Sachanlagen	460	Kapitalrücklagen	240
Finanzanlagen	250	Gewinnrücklagen	300
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Vorräte	670	Pensionsrückstellungen	320
Forderungen	480	Sonstige Rückstellungen	210
Liquide Mittel	90	Bankkredite	490
		Verbindlichkeiten aus LuL	330
Rechnungsabgrenzungsposten	30	Rechnungsabgrenzungsposten	40

Gewinn- und Verlustrechnung (in TEUR)	
Umsatzerlöse	8.140
Bestandsänderungen	412
andere aktivierte Eigenleistungen	537
sonstige betriebliche Erträge	535
Materialaufwand	- 5.605
Personalaufwand	- 2.585
Abschreibungen	- 410
sonstiger betrieblicher Aufwand	- 650
Betriebsergebnis	374
Zinsertrag	32
Zinsaufwand	- 95
Finanzergebnis	- 63
Steuern vom Einkommen und Ertrag	- 142
Jahresüberschuss	169

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.
- Der Kapitalkostensatz nach Steuern (WACC) beträgt 8,00 %.
- Die kumulierten Abschreibungen des Anlagevermögens betragen 1.200 TEUR.
- Auf Grund und Boden entfallen Anschaffungskosten von 260 TEUR.
- Der Restwert des abnutzbaren Anlagevermögens beträgt 90 TEUR.
- Die durchschnittliche Nutzungsdauer beträgt 10 Jahre.

Berechnen Sie auf Grundlage der Daten den Return on Capital Employed (ROCE). Geben Sie dabei auch Ihre Berechnungsschritte an! Runden Sie Ihr Ergebnis auf zwei Stellen nach dem Komma. Skizzieren Sie kurz den Aussagegehalt des ROCE.

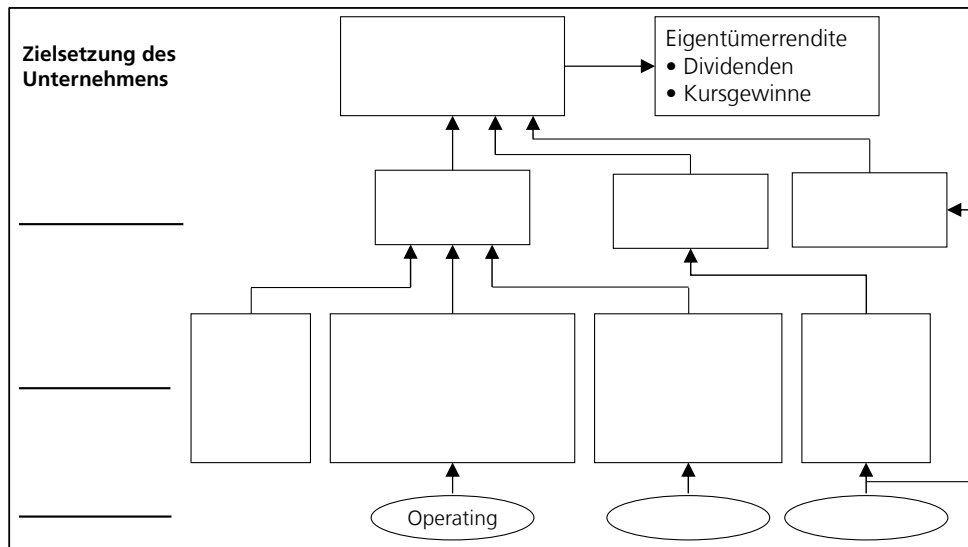
Aufgabe 2 f) (15,5 Punkte)

Berechnen Sie mit Hilfe der in Aufgabenteil 2 e) abgebildeten Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie den dort genannten Informationen den Cash Flow Return on Investment (CFROI). Geben Sie dabei auch Ihre Berechnungsschritte an! Runden Sie Ihr Ergebnis auf zwei Stellen nach dem Komma. Erläutern Sie kurz die Bedeutung des Cash Flow für das Konzerncontrolling.

Aufgabe 2 g) (8 Punkte)

Im Rahmen einer Besprechung möchte Urks das Shareholder Value-Konzept allen Führungskräften der TU A noch einmal vor Augen führen, um die verstärkte Berücksichtigung der Interessen der Unternehmerfamilie hervorzuheben. Allerdings ist Urks beim letzten Speichervorgang der

Datei über die Bestimmungsgrößen des Shareholder Values versehentlich ein Fehler unterlaufen, so dass ihm nur noch folgende lückenhafte Abbildung vorliegt:



Die fehlenden Begriffe in der Abbildung hat Urks allerdings separat in einer Datei gespeichert:

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

Helfen Sie Urks dabei, die Abbildung über die Bestimmungsgrößen des Shareholder Values mit Hilfe der vorgegebenen Begriffe wieder zu vervollständigen.

Benutzen Sie für Ihre Lösung die im Lösungsbogen abgedruckte Abbildung (Seite 23)!

Jeder Begriff darf lediglich einmal verwendet werden.

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

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname



FernUniversität in Hagen
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Lösungsbogen

Klausur: Klausur „Konzerncontrolling“
C-Modul 32591

Termin: 13.03.2019, 11³⁰ bis 13³⁰ 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) (16 Punkte)

/

Wird fortgesetzt...

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 1 a) (Fortsetzung)

//

Wird fortgesetzt...

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 1 a) (Fortsetzung)

///

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 1 b) (11 Punkte)

/

Wird fortgesetzt...

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 1 b) (Fortsetzung)

//

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 1 c) (6 Punkte)

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 1 d) (13 Punkte)

/

Wird fortgesetzt...

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 1 d) (Fortsetzung)

//

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 1 e) (14 Punkte)

/

Wird fortgesetzt...

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 1 e) (Fortsetzung)

//

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 2 a) (9 Punkte)

/

Wird fortgesetzt...

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 2 a) (Fortsetzung)

//

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 2 b) (8 Punkte)

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 2 c) (3 Punkte)

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 2 d) (9 Punkte)

/

Wird fortgesetzt...

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 2 d) (Fortsetzung)

//

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 2 e) (7,5 Punkte)

/

Wird fortgesetzt...

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 2 e) (Fortsetzung)

//

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 2 f) (15,5 Punkte)

/

Wird fortgesetzt...

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 2 f) (Fortsetzung)

	//
<i>Wird fortgesetzt...</i>	

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 2 f) (Fortsetzung)

///

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

Matrikel-Nummer

Name, Vorname

Lösung Aufgabe 2 g) (8 Punkte)

