

Thorsten Hagenloch • Lars Tegtmeier (Hrsg.)

Controlling – Handlungsfelder und Erscheinungsformen

- Funktional-/Branchencontrolling
- Verfahrenorientierte Controllingansätze

Thorsten Hagenloch * Lars Tegtmeier (Hrsg.)

Controlling – Handlungsfelder und Erscheinungsformen

- Funktional-/Branchencontrolling
- Verfahrenorientierte Controllingansätze

Merseburger Schriften zur Unternehmensführung

Herausgegeben von

Prof. Ulrich Schindler, Hochschule Merseburg

Prof. Dr. Wolfgang Söhnchen, Hochschule Merseburg

Prof. Dr. Barbra Streit, Hochschule Merseburg

Die Schriftenreihe wendet sich an Studierende, Praktiker und Hochschullehrer. Sie bietet ein Forum für theoriegeleitete und praxisorientierte Arbeiten in allen Bereichen der Unternehmensführung.

Merseburger Schriften zur Unternehmensführung

Band 17

Thorsten Hagenloch * Lars Tegtmeier (Hrsg.)

Controlling – Handlungsfelder und Erscheinungsformen

Funktional-/Branchencontrolling

Verfahrensorientierte Controllingansätze

Festschrift für Prof. Dr. Wolfgang Söhnchen
zum 65. Geburtstag

Shaker Verlag
Aachen 2018

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2018

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978 - 3 - 8440 - 5260 - 2

ISSN 1613 – 592X

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407/9596-0 • Telefax: 02407/9596–9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort der Herausgeber

Im Februar 2018 vollendet Prof. Dr. Wolfgang Söhnchen sein 65. Lebensjahr, wozu wir sehr herzlich gratulieren. Aus diesem Anlass und gleichzeitig zum Abschied von der Hochschule Merseburg möchten wir mit dieser Festschrift unseren Dank, unsere Anerkennung und große Wertschätzung gegenüber Wolfgang Söhnchen zum Ausdruck bringen.

Wolfgang Söhnchen engagierte sich seit Aufnahme seiner Lehr- und Forschungstätigkeit an der Hochschule Merseburg im Jahr 1993 für den Aufbau und die Weiterentwicklung des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften. Mit konzeptionell wohldurchdachten Anpassungen bestehender Curricula sowie Entwürfen neuer Studiengänge hat Wolfgang Söhnchen während seiner langen Zeit an der Hochschule Merseburg stets für eine stabile und stetige Fortentwicklung des Fachbereichs gesorgt. Gleiches gilt für seine langjährigen Funktionen als Studiengangsleiter und Studiendekan. Zugleich war er den Kollegen immer ein geduldiger Zuhörer und ein kollegialer Partner, der in manch festgefahrener Situation nicht nur „neue“ Kollegen mit spontanen Lösungsansätzen überraschte. Die Schaffung klarer Strukturen, das offene Denken in Möglichkeiten, die Kombination aus operativer Geschicklichkeit und strategischer Notwendigkeit sind Eigenschaften, die wir mit Wolfgang Söhnchen verbinden und wertschätzen. Eigenschaften, die sicherlich auch eng mit seinem Lehr- und Berufungsgebiet und hier insbesondere dem Controlling und der Unternehmensrechnung verbunden sind.

Diese Festschrift beinhaltet Beiträge, die ganz überwiegend von gegenwärtigen oder früheren Kollegen an der Hochschule Merseburg, aber auch von renommierten Wissenschaftlern anderer Hochschulen verfasst wurden. Sie nähern sich dem Themengebiet aus unterschiedlichen Blickwinkeln und zeigen damit die Einsatzbreite des Controlling.

Die Systematisierung der Beiträge erfolgt danach, ob sich der thematisierte Controllingeinsatz primär auf bestimmte Funktionsbereiche bzw. Branchen bezieht oder ob eher universelle Verfahrenstechniken im Vordergrund stehen. Diese Zuordnung ist natürlich nur eine von zahlreichen Möglichkeiten, Controlling zu erfassen. Sie ist auch keineswegs überschneidungsfrei und verdeutlicht, dass sich die vielschichtigen Handlungsfelder und Erscheinungsformen des Controlling nicht disjunkt gegeneinander abgrenzen lassen.

Innerhalb des ersten Teils werden funktionale bzw. branchenorientierte Einsatzfelder des Controlling thematisiert. Diese reichen von möglichen Controlling-

ansätzen in Dienstleistungsunternehmen (*Melanie Gonzalez Diaz, Thorsten Hagenloch*), über organisatorische Einbindungskonzepte, Aufgaben und Verantwortungsbereiche des Personalcontrolling (*Ulrich Schindler*) sowie der Analyse von Preissystemen bei Dienstleistungen mit kontinuierlichen Absatzfunktionen am Beispiel eines Tiergartens (*Bruno Horst/Alma Berneburg*), bis hin zur Verteilung von Koalitions Gewinnen in horizontalen Hafenkooperationen (*Dirk Sackmann/Alexandra Rittmann*).

Im zweiten Teil werden primär verfahrensorientierte Ansätze des Controlling besprochen. Zunächst wird mit dem Success Resource Deployment ein innovatives Controlling-Instrument vorgestellt, das branchenübergreifend der Produkt- und Geschäftsentwicklung dient (*Dietram Schneider, Julia Schneider, Tobias Schneider*), während im zweiten Beitrag ein Kennzahlensystem vorgestellt wird, auf dessen Grundlage es gelingt, Produktkosten mit Kundenvorstellungen in Einklang zu bringen (*Lukasz Bublitz-Kozuch/ Thomas Henschel*). Die Betrachtung von Kunst als Kapitalanlage verdeutlicht, dass ein internationales Kunstinvestment eine eigenständige Assetklasse mit Diversifikationspotenzial darstellt. Es wird der Frage nachgegangen, inwieweit Kunstinvestments zu Performanceverbesserungen eines traditionellen Aktien- und Anleiheportfolios führen können. Auch wenn diesbezüglich bislang noch keine statistisch belastbaren Ergebnisse vorliegen, ergeben sich hieraus interessante Anknüpfungspunkte für Anlagestrategien i.R. eines finanzwirtschaftlichen Controlling (*Lars Tegtmeier*). Die Wirtschaftlichkeitsanalyse einer Biogasanlage auf der Grundlage der Kapitalwertmethode unterstreicht den universellen Einsatz eines investitionsorientierten Controlling (*Jürgen Horsch*). Schließlich zeigt der letzte Beitrag, wie das Blockchain-Konzept als technische Basis für Kryptowährungen (z.B. Bitcoins) dazu beiträgt, Informationsasymmetrien innerhalb des Unternehmens zu reduzieren und zugleich an Transaktionssicherheit bei der Abwicklung elektronischer Transaktionen zu gewinnen (*Stefan Sprick/Lutz Klimpel*).

Die Herausgeber und die Autoren der Festschrift wünschen Wolfgang Söhnchen für den neuen Lebensabschnitt alles Gute und Zufriedenheit und vor allem eine gute Gesundheit, die es ihm erlaubt, noch viele seiner Pläne zu verwirklichen.

Merseburg im Januar 2018

Thorsten Hagenloch und Lars Tegtmeier

Vorwort von Justus Engelfried zur Person Wolfgang Söhnchen

Controlling in Gedächtnistrainingsübungen für Wolfgang Söhnchen - ein persönlicher Beitrag zu seinem 65sten Geburtstag

Justus Engelfried

Zusammenfassung

In einem persönlichen Beitrag zum 65sten Geburtstag versuche ich mich dem Berufungsgebiet „Controlling“ meines Kollegen Wolfgang Söhnchen in Form von Gedächtnistrainingsübungen zu nähern.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Text mit Übungen ohne Untergliederung
- 2 Literatur- und Quellenverzeichnis
- 3 Lösungen

Lieber Wolfgang,

dieser Beitrag wird mein letzter für die Festschriften in unserem Fachbereich sein, und ich freue mich sehr, diesen für Dich zu verfassen.¹

Ich kann es immer noch nicht richtig glauben, dass Du demnächst aus dem Fachbereich ausscheidest. Du wirst mit Deinem Ausscheiden für alle in der Hochschule eine große Lücke hinterlassen. Insbesondere für die, die sich für Curricula, für die Zusammenhänge in der Hochschule, Hochschulentwicklung und speziell die der Hochschule Merseburg und die Arbeit in Gremien interessieren, sowie für die, die Dich als Fachkollegen schätzen.

Fachlich wirst Du mir sehr fehlen, weil Du meine „Öko-Ansätze“ immer wieder kritisch beleuchtet hast und weil Du sie wiederholt in die Betriebswirtschaftslehre bzw. in Dein Gerüst der Betriebswirtschaftslehre einjustiert hast. Das war mir Anregung und Herausforderung: Angefangen beim Implementieren von Managementsystemen, über die Schnittstellen zwischen Umweltmanagement und Controlling, das Auditieren ganzheitlicher Produktionssysteme bis hin zur Prozessbetrachtung und zum Aufstellen, Analysieren und Bewerten von (ökologieorientierten) Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen (vgl. ENGELFRIED, 2011: passim).

Vor allem aber wirst Du mir persönlich fehlen. Es war unsere gegenseitige Wertschätzung, die unsere Zusammenarbeit über die Jahre so vertrauensvoll gemacht hat und dafür möchte ich Dir Dank sagen. Insbesondere seit den großen Veränderungen in den Hochschulen, dem Bologna-Prozess und der Einführung der W-Besoldung, ist das nicht mehr selbstverständlich, weil Egoismen immer stärker auch in die ansonsten ranggleiche Professorenschaft einziehen.

Nach dem Tod unseres Kollegen und Freundes Rudi Wilhelm haben wir intensiver zusammengearbeitet und es war vor allem Deine Verlässlichkeit in unserer gemeinsamen Arbeit, bei den Gutachten für die Abschlussarbeiten, in der Gremienarbeit und bei der Weiterentwicklung des Fachbereiches sowie der Curricula, die ich ungemein geschätzt habe. Aber nicht nur das, vielmehr warst Du für mich Ansprechpartner in allen schwierigen hochschulpolitischen und auch persönlichen Fragen und bist zu einem Freund geworden.

Und hinzu kommt, dass Du der Vorsitzende der Berufungskommission warst, die mich 2000 an die Hochschule berufen hat, und Du daher derjenige bist, mit dem ich hier in Merseburg am längsten enger zusammenarbeiten durfte. Schon in meiner Zeit ab 1998, als ich die Vertretungsprofessur innehatte - 20 Jahre sind eine lange gemeinsame (Berufs-)Zeit.

¹ Mein Dank gilt MA Sebastian Zahn für die Durchsicht dieses Beitrages. Sebastian Zahn ist Absolvent der Hochschule Merseburg in Betriebswirtschaftslehre und Projektmanagement und derzeit als Controller in einem mittelständischen Unternehmen im Anlagenbau in Sachsen-Anhalt tätig.

Jeder Beitrag wäre zu wenig, um Dir angemessen für die gemeinsame Zusammenarbeit zu danken!

„Controlling“ ist in der Betriebswirtschaftslehre die Disziplin, von der manche sagen, die Controller wären die „Kontrolleure“, die „Reglementierer“, ja, deshalb sogar die „Spassbremsen“ im Unternehmen, eben die nüchternen, analysierenden und auf Zahlen fokussierten Spezialisten. Wenn man Controlling als detailliertes Analysieren und Auswerten betrieblicher bzw. betrieblich-technischer Daten versteht, entspricht es wohl am ehesten dem Ansatz der Rationalitätssicherung der Führung (nach Jürgen Weber). Im Gehirn des Controllers sind dann wichtige Funktionen gefragt und angesprochen, vor allem logisches Denken, Strukturieren und Zusammenhänge erkennen.

Wird Controlling dagegen als umfassendes Planungs- und Steuerungsinstrument verstanden, also eher als Instrument der Unternehmensführung, sollten auch Kreativität, Fantasie und Assoziationsfähigkeit mit den Tätigkeiten des Controllers einhergehen, ebenfalls wichtige Funktionen des Gehirns und somit des Gedächtnisses (siehe umfassend ENGELFRIED, (2017:19-24) und BUNDESVERBAND FÜR GEDÄCHTNISTRAINING; vergleiche auch GESELLSCHAFT FÜR GEHIRNTRAINING).

Also habe ich mich entschlossen, mich Deinem Fachgebiet „Controlling“ in verschiedenen Gedächtnistrainingsübungen für Dich zu nähern. Immer im Kontext der Betriebswirtschaftslehre, zu der Du Dich trotz oder gerade wegen Deines Wirtschaftsingenieurstudiums zugehörig fühlst.

Die Übungen habe ich für Dich als Controller, der sein Fach primär als Unterstützung der Führung und auch als Planungs- und Steuerungsfunktion im Unternehmen betrachtet, entwickelt. Sie sprechen Dich hoffentlich umfassend an, fordern Dein Gehirn und machen Dir auch Freude. Die verwendeten Fachbegriffe sind in allen Standardwerken der betriebswirtschaftlichen Literatur aufgeführt und erläutert (u.a. im WÖHE (2016:passim) und selbstverständlich auch in Deinem Lehrbuch (SÖHNCHEN, 2010). Die Zuordnung der Übungen zu den Trainingszielen sind an den BUNDESVERBAND FÜR GEDÄCHTNISTRAINING angelehnt.

Die Themen und Kontexte sind in den Überschriften zu den jeweiligen Übungen aufgeführt. Der Schwierigkeitsgrad gilt für fitte Erwachsene. Da Du ja aber Controller bist, sollten die Übungen für Dich eher (viel!?) leichter sein. Die Lösungen, falls Du Sie tatsächlich brauchst, sind am Ende des Artikels angefügt.

Trainingsziel: Assoziieren, Wortfindung	Übungstyp: ABC-Übung
Übung 1: Methoden und Instrumente der Betriebswirtschaftslehre	Schwierigkeit: ☉☉○○○○
<p>Aufgabe: Nennen Sie Methoden und Verfahren der Betriebswirtschaftslehre, die mit dem vorgegebenen Buchstaben beginnen. Gehen Sie systematisch von „A“ bis „Z“ und wenn Sie bei „Z“ angekommen sind, wieder zurück nach „A“.</p>	
<p>⌚ 30 Minuten</p>	
<p><i>Anmerkung: Wenn Sie die Übung sehr leistungsorientiert ausführen wollen, dann können Sie auch gerne die Zeit zur Bearbeitung stoppen.</i></p>	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	
I	
J	
K	
L	
M	
N	
O	
P	
Q	
R	
S	
T	
U	
V	
W	
X, Y	
Z	

Trainingsziel: Wortfindung	Übungstyp: Anagramm
Übung 2: Begriffe aus dem Controlling I	Schwierigkeit: ⊙⊙⊙⊙⊙⊙
<p>Aufgabe: Ordnen Sie die Buchstaben innerhalb der Wörter so, dass sich ein sinnvoller Begriff aus dem Controlling ergibt. Es darf kein Buchstabe weggelassen werden.</p> <p>⌚ 20 Minuten</p>	
Begriffe aus dem Controlling I:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. A Z N L I B : _ _ _ _ _ 2. T S R E S E H N I E W C B : _ _ _ _ _ 3. M T R S I A A T I O N O : _ _ _ _ _ 4. K E R A E B E N V : _ _ _ _ _ 5. A T U Z S M : _ _ _ _ _ 6. S E T Z N O R K E G N : _ _ _ _ _ 7. N V U I R E N T : _ _ _ _ _ 8. R O S I E I N V : _ _ _ _ _ 9. O C E N R E F G R L S H U N G : _ _ _ _ _ 10. I E S R P : _ _ _ _ _ 	

Trainingsziel: Fantasie & Kreativität, Konzentrationsfähigkeit	Übungstyp: Bewegungsübung
Übung 3: Aussagen zu Controlling I	Schwierigkeit: ⊙○○○○○
<p>Aufgabe 1: Schreiben Sie die folgenden Sätze mit der Hand, mit der Sie normalerweise nicht schreiben.</p> <p>⌘ 12 Minuten</p> <p>Aufgabe 2: Reflektieren Sie kurz die Zusammenhänge dieser Aussagen und überlegen Sie Argumente, die die Aussage unterstützen, und solche, die gegen die Aussage sprechen (jeweils mindestens drei). Trifft die Aussage Ihrer Meinung nach zu? Das Trainingsziel dieser Aufgabe ist: Assoziieren, Logik, Urteilsfähigkeit.</p> <p>⌘ 15 Minuten</p> <p><i>Anmerkung: Bearbeiten Sie die Aufgabe auf einem separaten Blatt.</i></p> <p>Aussagen zu Controlling I:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Der Marketingleiter fordert, das blinde Vertrauen auf die Kennzahlen der Controllingabteilung ein wenig aufzuweichen, um neue Marketingideen ausprobieren zu können. 2. „Gut durchdachtes, umfassend verstandenes Qualitätsmanagement ersetzt in KMU weite Teile des Controlling“, erläutert die Mittelstandsvertreterin im Kreis der Geschäftsführer regionaler KMU. 3. Die Umweltschutzbeauftragte vertritt die Ansicht, dass in der Arbeitsgruppe zum Öko-Audit unbedingt ein Vertreter des Controllings beteiligt sein sollte. 	

Trainingsziel: Fantasie & Kreativität	Übungstyp: Zeichnen, Skizzieren
Übung 4: Begriffe aus dem Controlling II	Schwierigkeit: ⊙⊙⊙○○○
Aufgabe: Zeichnen/Skizzieren Sie die drei folgenden Begriffe aus dem Controlling.	
⌚ 12 Minuten	
<i>Anmerkung: Bearbeiten Sie die Aufgabe auf einem separaten Blatt.</i>	
Begriffe aus dem Controlling II:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlling 2. Prozesskosten 3. Cashflow 	

Trainingsziel: Konzentrationsfähigkeit	Übungstyp: veränderter Lesetext
Übung 5: Aussagen zu Controlling II	Schwierigkeit: ⊙⊙○○○○
<p>Aufgabe: Lesen Sie laut den Text – es gilt nur jeder zweite Buchstabe. Notieren Sie dabei die für Sie wichtigen Schlüsselwörter.</p> <p>⌚ 12 Minuten</p> <p>Aufgabe 2: Reflektieren Sie kurz die Zusammenhänge dieser Aussagen und überlegen Sie Argumente, die die Aussage unterstützen, und solche, die gegen die Aussage sprechen (jeweils mindestens drei). Trifft die Aussage Ihrer Meinung nach zu? Das Trainingsziel dieser Aufgabe ist: Assoziieren, Logik, Urteilsfähigkeit.</p> <p>⌚ 15 Minuten</p> <p><i>Anmerkung: Bearbeiten Sie die Aufgabe auf einem separaten Blatt.</i></p> <p>Aussagen zu Controlling II:</p>	
<p>1. eAblblje tBnersoczhyäyfqtxiwgctvepn lion qdjedr pPfrnopdbuxkfhhipovn wswiwngd osvivicch feeianxig, vdzanscs zdieyr jnserure rCnojnttvrtjotmlgivnygccahvewf tdmite nbyihslhvegr ofnüttr odxiie dPtrxomdzuzkptviiioyn wgteblatfexnadfeen xKfetvnbzyanhwloexn farurf ldoenn cPlrmüpfwsttpawnpd osvtwefljlgefn ouvnmd xdbije vVtejrowletnsdnudnbg kdqekr snvexuietn eKlepnqnqfzbakhlplgetn obmerslspedr ceerrkalmäprein asiotlwlztre.</p>	
<p>2. “bCfodnzttrtoylplqijnxg msxoxlartoe lkmedidn tezilgbefinmeps sFaanchwgherbpiaedt jssezinn, xsiotnrnceirvn pdlile kirm pCoomnmtxreonlolkitnrg ceeiqnfgezefstertwzwtiezn slanzshjrruomneenfze lufnod gMbeotzhnoidpean bslodlftfctezn kfoeksdtnivr cBpewsdtnainodntjeditl kjlefdegor kbhedtorlihezbxlxitcghqein nFeucnsketniwofnoefnklsefhnrke jswerizn,” cprjoqvcopzoiyecrzt cdpetr zKneqygnmontze-</p>	

sSjpxeoaxkoeor gbweii bdqesr zEorrömfdfnournjg qdzeks
rKgornjgsrjersrsebs.

3. xDyesr oLkewiqtnenr kdbedr aFi&wEi-iAmbgtqelizlguvntg
cwvefizsvt jdhakrsayuyfl hsiwn, odqaesqs hexiqn
gihncncobvjamtyigvgers zUqnetwewrjnzezhhmqebn
shdequctnzeuptyaegwe lnpjcxhgt gmgevhtr tmoilt ndveam
cIrnxsqtrrjukmaesnyt gdnezr wZvihexlhvvoxregfacbne qfnühr
ddfiae fBoeysbelhqäffqtniigctletn (vuknvd wslotmyigt sdeckr
„tkxllaqslsbivsgcghxeen“
tÜabberrtwfancrhduvknkgzsfwuennketjibozn bdwezs
gCwognitrzorlylmijnsg) fzju cvkeorcebitrbeakrmesn giqsgt.

Trainingsziel: Konzentrationsfähigkeit	Übungstyp: Suchaufgabe
Übung 6: Begriffe aus dem Controlling III	Schwierigkeitsgrad: ○○○○○○
Aufgabe: Waagrecht, senkrecht und diagonal sind 25 Begriffe aus dem Controlling aufgeführt. Suchen Sie diese.	
⌘ 10 Minuten	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
1	E	K	B	C	N	F	S	Q	Y	D	U	F	P	O	Ä	C	R	B	P	A	S	S	I	V	A
2	V	N	X	W	Ö	J	I	V	R	Y	N	W	M	P	X	I	E	U	U	Q	M	T	Ä	M	P
3	L	C	T	L	E	V	P	X	X	N	Ä	S	L	B	X	N	I	D	I	H	O	A	I	U	R
4	R	Z	E	S	B	F	J	S	K	D	V	C	Y	Ä	J	Ö	N	G	O	C	N	S	R	A	O
5	Ü	U	K	U	C	J	S	D	Ä	O	A	K	T	I	V	A	V	E	U	Y	Ö	C	D	A	Z
6	C	S	F	M	J	H	H	Q	E	M	S	K	G	N	J	Z	E	T	Ä	L	B	H	X	V	E
7	K	C	U	L	S	H	E	H	E	C	B	T	R	K	U	Ä	R	I	R	J	V	U	S	A	S
8	S	H	K	A	H	X	W	I	A	T	K	E	E	O	J	R	M	E	L	O	U	L	U	F	S
9	T	L	O	U	Q	Q	Y	Q	D	Q	V	U	Ö	N	O	E	Ö	R	C	T	T	D	R	Ä	K
10	E	A	S	F	B	E	J	X	S	U	A	B	N	N	M	V	G	U	F	T	L	E	R	P	O
11	L	G	T	V	D	Y	N	V	F	M	N	Y	C	G	Y	U	E	N	L	E	J	N	Q	Z	S
12	L	S	E	E	W	T	K	O	T	O	C	G	T	X	S	P	N	G	F	X	O	X	Ö	L	T
13	U	K	N	R	J	E	L	T	M	B	S	J	S	F	A	B	C	A	S	H	F	L	O	W	E
14	N	A	O	M	F	W	X	R	Z	E	I	T	J	T	O	N	E	Y	T	W	O	Q	K	Z	N
15	G	L	Ä	Ö	S	B	X	T	Ö	N	Ö	O	Ü	Y	H	R	E	I	M	Y	A	M	O	W	R
16	E	K	V	G	G	G	S	F	F	C	G	U	R	C	S	E	D	R	T	G	F	Ä	S	F	E
17	N	U	Y	E	A	A	A	S	L	H	E	H	R	O	K	K	O	E	T	R	W	P	T	P	C
18	V	L	D	N	H	E	R	W	J	M	W	F	V	A	F	K	N	R	R	R	A	Ö	E	L	H
19	L	A	C	S	L	B	M	A	L	A	I	X	Q	R	U	N	Ö	F	I	U	A	G	N	P	N
20	I	T	Ö	X	C	V	E	F	J	R	N	W	N	W	G	F	P	S	L	E	N	G	S	K	U
21	M	I	B	R	B	K	F	I	D	K	N	Z	V	Ä	T	N	W	Ä	T	J	I	G	T	J	N
22	M	O	L	R	E	N	T	A	B	I	L	I	T	Ä	T	B	E	A	Z	E	R	U	E	D	G
23	D	N	X	X	M	M	N	Q	P	N	Ö	F	V	B	L	Ö	A	Y	N	U	N	M	L	N	Q
24	R	G	D	O	P	H	T	A	R	G	E	T	C	O	S	T	I	N	G	D	U	I	L	T	B
25	I	C	K	Ä	C	Z	J	A	H	R	E	S	A	B	S	C	H	L	U	S	S	V	E	G	B

Trainingsziel: Wortfindung	Übungstyp: Offenes Anagramm
Übung 7: Wörter finden	Schwierigkeit: ⊙⊙⊙○○○
<p>Aufgabe: Bilden Sie aus den Buchstaben, die im Wort „Deckungsbeitragsrechnung“ enthalten sind, so viele Wörter wie möglich.</p> <p>⌘ 20 Minuten</p> <p><i>Anmerkung: Diese Übung ist nicht controllingspezifisch, bis auf die Vorgabe des Wortes, aus dessen Buchstaben neue Wörter gebildet werden sollen.</i></p>	
Deckungsbeitragsrechnung	
Wörter:	

Trainingsziel: Wortfindung, Konzentrationsfähigkeit	Übungstyp: Lückentext (fehlende Wörter)
Übung 8: Aussagen zu Controlling III	Schwierigkeit: ⊙⊙○○○○

Aufgabe 1: Setzen Sie die fehlenden Wörter in die Lücken ein.

⌘ 12 Minuten

Aufgabe 2: Reflektieren Sie kurz die Zusammenhänge dieser Aussagen und überlegen Sie Argumente, die die Aussage unterstützen, und solche, die gegen die Aussage sprechen (jeweils mindestens drei). Trifft die Aussage Ihrer Meinung nach zu? Das **Trainingsziel** dieser Aufgabe ist: Assoziieren, Logik, Urteilsfähigkeit.

⌘ 15 Minuten

Anmerkung: Bearbeiten Sie die Aufgabe auf einem separaten Blatt.

Aussagen zu Controlling III:

1. Bei ___ Besetzung ___ Controlling-___ gibt es ___ Stimmen, ___ Grundlagen ___ Faches ___ ausschließlich ___ Online-___ zu ___ , die ___ umzuwidmen ___ dadurch ___ Kosten ___ die ___ zu ___ .

fehlende Wörter: der | Professur | und | des | Lehre | zukünftig | die | vermitteln | der | für | Hochschule | senken | als | die | deutliche | Professur

2. Die ___ weist ___ für ___ Unternehmenscontrolling ___ Finanzvorstand an, ___ jede/n ___ /in ___ Leitungsebenen ___ Budget ___ , das ___ freien ___ Verfügung ___ Überwachung ___ unterliegen ___ .

fehlende Wörter: das | den | zuständigen | keiner | geschäftlichen | einzuplanen | der | soll | Vorstandsvorsitzende | zur | ein | mehr | für | Mitarbeiter

3. “Im ___ des ___ liegen ___ Rationalisierungssicherung ___ Managements ___ die ___ weit ___ ,” erläutert ___ Psychologe ___ einem ___ .

fehlende Wörter: auf | der | auseinander | und | Selbstverständnis | die | Controllers | Unternehmensführungsdisziplin | Workshop | des

Trainingsziel: Wortfindung	Übungstyp: Fehlende Buchstaben ergänzen (hier Konsonanten)
Übung 9: Begriffe aus dem Controlling IV	Schwierigkeitsgrad: ⊙⊙⊙⊙⊙⊙
<p>Aufgabe: In den aufgeführten Wörtern sind die Konsonanten weggelassen worden. Bilden Sie die richtigen Wörter.</p> <p>⌚ 30 Minuten</p>	
Begriffe aus dem Controlling IV	
<p>1. A _ a _ e _ e _ ö _ e _</p> <p>2. U _ _ e _ _ o _ _ e _</p> <p>3. _ o _ _ e _ _ ä _ e _</p> <p>4. Au _ _ a _ _ u _ _</p> <p>5. _ i _ a _ _ a _ a _ _ _ e</p> <p>6. _ o _ _ e _ a _ _ en</p> <p>7. Ei _ _ a _ _ u _ _</p> <p>8. _ e _ ei _ _ o _ _ e _</p> <p>9. _ ü _ _ _ _ e _ _ u _ _ e _</p> <p>10. _ a _ _ u _ a _ io _</p>	

Trainingsziel: Logik, Konzentrationsfähigkeit, Strukturieren	Übungstyp: logische Aufgabe
Übung 10: Fundiertes Abschätzen (leicht verändert nach ENGELFRIED, 2017:216)	Schwierigkeitsgrad: ○○○○○○○
Aufgabe: Schätzen Sie die Ergebnisse der folgenden Aufgabe. Gehen Sie dabei logisch vor.	
⌚ 12 Minuten	
<i>Anmerkung: Derartige Aufgaben sind komplexer Art und berühren verschiedene Gedächtnistrainingsziele, v.a. Logik, Konzentrationsfähigkeit, Strukturieren und Assoziieren. Sie werden auch als „Brainteaser“ bezeichnet.</i>	
Wolfgang, Du erhältst nach Deiner Pensionierung ein tolles Angebot als Senior-Consultant der Geschäftsführung einer sehr bekannten süddeutschen Schokoladenfabrik, ganz in der Nähe Deiner neuen Heimat. Der Geschäftsführer stellt Dir im ersten Gespräch folgende Frage: Unser Unternehmen möchte 10 % des deutschen Schokolademarktes zusätzlich mit Fair trade-Produkten aus biologischer Herstellung bedienen. Wie viel „Öko-Schokolade“ (an Masse) könnte/müsste das Unternehmen zusätzlich produzieren?	

Im Gedächtnistraining gilt: Die Übungen, die einem schwer fallen oder für die viel Zeit zur Bearbeitung benötigt wird, sollten zukünftig öfter trainiert werden, um das Gedächtnis insgesamt zu verbessern. Und merke: Es gibt kein schlechtes Gedächtnis, nur ein schlecht trainiertes. Und dazu sende ich Dir einen Gruß aus Deiner Heimat: Glück auf!

Und abschließend wünsche ich Dir, dass Du in „Bewegung“ bleibst. Im Gegensatz zum Beispiel zu Lehrenden in Sport-, Musik- oder Kunststudiengängen trainieren wir Bewegung in unseren Lehrgebieten ja nicht, obwohl Bewegen eine wichtige Voraussetzung für ein gutes Gedächtnis und natürlich für Gesundheit und Lebensqualität ist. Also wünsche ich Dir weiterhin tolle Wanderungen, interessante Zugfahrten durch Deutschland und Europa (wer kennt die Zugverbindungen und –pläne besser als Du?), viele neue Bewegungen in Bella Italia (wer lernt in so kurzer Zeit eine neue Sprache?) und natürlich Bewegung mit Deinem Enkel, Fußball spielen, Fahrrad fahren usw. und endlich Zeit, alles das zu tun, was Du gerne machst.

Die besten Glückwünsche zu Deinem Geburtstag und alles Gute für Dich und Deine Familie, vor allem Gesundheit, wünscht Dir

Justus

Literatur- und Quellenverzeichnis

BUNDESVERBAND FÜR GANZHEITLICHES GEDÄCHTNISTRAINING e.V., Idstein,
www.bvgt.de

ENGELFRIED J (2017) Nachhaltiges Umweltmanagement Schritt für Schritt, UTB Nr. 8671,
Konstanz/München

ENGELFRIED J (2011) Nachhaltiges Umweltmanagement, 2te, vollst. überarb. u. erw. Auf-
lage, Oldenbourg Verlag, München

GESELLSCHAFT FÜR GEHIRNTRAINING e.V., Ebersberg, www.gfg-online. de

SÖHNCHEN W (2010) Operatives Controlling, Schriftenreihe des Kompetenzzentrums für
Unternehmensentwicklung und -beratung (Kube e.V.), Books on Demand, Norderstedt

WEBER J, SCHÄFFER, U, (2016) Einführung in das Controlling, 15. Auflage, Schäffer-
Poeschel Verlag, Stuttgart.

WÖHE G, DÖRING U, BRÖSEL G (2016) Einführung in die allgemeine Betriebswirtschafts-
lehre, 26. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München

Lösungen

Übung 1: Methoden und Instrumente der Betriebswirtschaftslehre (beispielhaft; damit das Nachschlagen nicht ganz so leicht ist, habe ich die Wörter rückwärts aufgeführt)

A	esyAnA-CBA	N	esyAnatrewztuN
B	dracerocS-decnaLaB	O	znalibokÖ
C	esyAnA-wolfhsaC	P	etrakdnalssezorP
D	gnunhcersgartiebsgnukceD	Q	nedohtemsgnufürpstätillauQ
E	esyAnA-eulaV-denraE	R	gnunalpnetuoR
F	ehcärpsegkcabdeeF	S	esyAnA-TOWS
G	gnitekraM-allireuG	T	gnitsoctegraT
H	edohteM-ofiH	U	gnultimretrewsnemhenretnU
I	gnunalpsnoititsevni	V	gnureiznaniF-latipaC-erutneV
J	gnunalP-TiJ	W	esyAnarebwebtteW
K	edohtemtrewlatipaK	X, Y	esyAnA-ZYX
L	gnunalpstätidiuqiL	Z	noitaluklaksgalhsuZ
M	gnureitnemgestkraM		

Übung 2: Begriffe aus dem Controlling I (damit das Nachschlagen nicht ganz so leicht ist, habe ich hinter jeden Buchstaben einen weiteren Buchstaben eingefügt)

1. iBnilloaqqz
2. fBgebrbixcXhttszwbessleqn
3. eAqmboervtbilsnaytzitofn
4. sBnrnedaxkweqvmvni
5. oUcmcswattfz
6. rGprlelnbzakdossotfeyn
7. vIanfvoecngtzukr
8. bRsemvgiysaigocn
9. hEkrrffbobloghsprsezrhlnouzhg
10. yPorgewiqs

Übung 3: Aussagen zu Controlling I (hierzu werden keine Lösungsmöglichkeiten gegeben)

Übung 4: Begriffe aus dem Controlling II (hierzu werden keine Lösungsmöglichkeiten gegeben)

Übung 5: Aussagen zu Controlling II

1. Alle Beschäftigten in der Produktion sind sich einig, dass der neue Controllingchef die bisher für die Produktion geltenden Kennzahlen auf den Prüfstand stellen und die Verwendung der neuen Kennzahlen besser erklären sollte.
2. "Controlling sollte kein eigenes Fachgebiet sein, sondern die im Controlling eingesetzten Instrumente und Methoden sollten fester Bestandteil jeder betrieblichen Funktionenlehre sein" provoziert der Keynote-Speaker bei der Eröffnung des Kongresses.
3. Der Leiter der F&E-Abteilung weist darauf hin, dass ein innovatives Unternehmen heutzutage nicht mehr mit dem Instrument der Zielvorgabe für die Beschäftigten (und somit der „klassischen“ Überwachungsfunktion des Controlling) zu vereinbaren ist.

Übung 6: Begriffe aus dem Controlling II

Aktiva --- Aufwand --- Benchmarking --- Budgetierung --- Cashflow --- Deckungsbeitrag --- Entscheidungstheorie --- Erlös --- Ertrag --- Fixkosten --- Forderungen --- Gewinn --- Jahresabschluss --- Kosten --- Kostenstelle --- Passiva --- Prozesskostenrechnung --- Reinvermögen --- Rentabilität --- Rückstellungen --- Schulden --- Stückkosten --- Targetcosting --- Umlaufvermögen --- Zuschlagskalkulation

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
1	E				F												R	B	P	A	S	S	I	V	A
2		N				I											E	U							P
3			T				X										I	D							R
4	R	Z		S				K									N	G				S			O
5	Ü	U		U	C		D	O	A	K	T	I	V	A	V	E				Ö	C				Z
6	C	S		M		H		E	S								E	T		L	H				E
7	K	C		L			E		C	T							R	I	R			U			S
8	S	H	K	A				I			K	E					M	E				L			S
9	T	L	O	U				D			U	N					Ö	R				D			K
10	E	A	S	F					U			N					G	U				E			O
11	L	G	T	V						N		G					E	N				N			S
12	L	S	E	E							G			S			N	G							T
13	U	K	N	R					B	S		S	F		B	C	A	S	H	F	L	O	W		E
14	N	A		M					E	T		T	O		E									K	N
15	G	L		Ö					N		Ü		H	R	E	I								O	R
16	E	K		G					C	G		C		E	D	R	T							S	E
17	N	U		E					H	E				K	O	E	T	R						T	C
18		L		N					M	W			A	K		R	R	R	A				E		H
19	A								A	I				U	O		I	U	A	G	N				N
20	T								R	N					F		S		E	N	G	S			U
21	I								K	N						W		T				G	T		N
22	O		R	E	N	T	A	B	I	L	I	T	Ä	T			A		E				E		G
23	N								N								N		N			L	N		
24							T	A	R	G	E	T	C	O	S	T	I	N	G	D				L	
25							J	A	H	R	E	S	A	B	S	C	H	L	U	S	S		E		

Übung 7: Wörter finden (beispielhaft hier 30 genannt)

Decke --- der --- die --- das --- Rat --- Tag --- Nacht --- Beitrag --- bei --- beitragen
 --- und --- Recht --- Unrecht --- Nase --- Auge --- Rechnung --- rechnen --- ein --
 - eine --- eines --- gut --- Trage --- Tagung --- Kuss --- Kuchen --- Ende --- so ---
 Gag --- Gage --- Rebe ...

Übung 8: Aussagen zu Controlling III

1. Bei der Besetzung der Controlling-Professur gibt es deutliche Stimmen, die Grundlagen des Faches zukünftig ausschließlich als Online-Lehre zu ver-

mitteln, die Professur umzuwidmen und dadurch die Kosten für die Hochschule zu senken.

2. Die Vorstandsvorsitzende weist den für das Unternehmenscontrolling zuständigen Finanzvorstand an, für jede/n Mitarbeiter/in der Leitungsebenen ein Budget einzuplanen, das zur freien geschäftlichen Verfügung keiner Überwachung mehr unterliegen soll.
3. “Im Selbstverständnis des Controllers liegen die Rationalisierungssicherung des Managements und die Unternehmensführungsdisziplin weit auseinander”, erläutert der Psychologe auf einem Workshop.

Übung 9: Begriffe aus dem Controlling IV

1. Anlagevermögen
2. Umweltkosten
3. Kostenträger
4. Auszahlung
5. Bilanzanalyse
6. Kostenarten
7. Einzahlung
8. Gemeinkosten
9. Rückstellungen
10. Kalkulation

Übung 10: Fundiertes Abschätzen (ENGELFRIED, 2017:169 und 264)

Lösungshinweis zum Vorgehen:

1. Werden Sie sich über den Sachverhalt klar.
2. Legen Sie Parameter und Daten fest, die Sie zur Abschätzung benötigen, d.h. ordnen Sie bekannte Fakten und Daten.

3. Treffen Sie begründbare und plausible Annahmen (= Schätzungen bzw. Wissen). Runden Sie die (geschätzten oder bekannten) Daten, um leichter rechnen zu können. Bedenken Sie aber auch: Mit jeder Rundung machen Sie Fehler in der Größenordnung, in der Sie runden (wenn Sie z.B. mit „10“ statt mit „9,2“ rechnen, ergibt das ca. 8 % Fehler). Diese potenzieren sich über die Rechenschritte.
4. Addieren, subtrahieren, multiplizieren und dividieren Sie (= Kopfrechnen).
5. Gleichen Sie das erhaltene Ergebnis eventuell mit bekannten bzw. recherchierten Daten ab und nehmen Sie Plausibilitätskontrollen bzw. eventuell Fehlerbetrachtungen vor.

Lösung:

Verzehr ca. 1 Tafel pro Person und Woche (Schätzung) = $1 \times 100 \text{ g/Tafel} \times 50 \text{ Wo/a} = 5.000 \text{ g/a} = 5 \text{ kg/a}$ (recherchierter Wert: ca. 9,6 Schokolade, www.statista.com); $5 \text{ kg/a} \times \text{ca. } 80 \text{ Mio.} = 400 \text{ Mio. kg} = 400.000 \text{ t}$; davon 10 % = 40.000 t zusätzliche Herstellung an Öko-Schokolade.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
Vorwort von Justus Engelfried zur Person Wolfgang Söhnchen	VII
Beiträge	
1 Funktional-/Branchencontrolling	
Dienstleistungscontrolling in KMU am Beispiel vom Kundenwert <i>Melanie Gonzalez Diaz, Thorsten Hagenloch</i>	3
Organisatorische Zuordnung des Personalcontrollings: Klärungserfordernisse <i>Ulrich Schindler</i>	23
Preissysteme bei Dienstleistungen mit kontinuierlichen Absatzfunktionen <i>Bruno Horst, Alma Berneburg</i>	35
Controlling Cooperations: Game Theoretic Benefit Allocation in Horizontal Port Cooperation Using the Core Concept <i>Dirk Sackmann, Alexandra Rittmann</i>	47

2	Verfahrensorientierte Controllingansätze	
	Vom QFD zum SRD in Controlling und Consulting: Mit Success Resource Deployment zur überlegenen Produkt- und Geschäftsentwicklung jenseits von Quality Function Deployment	59
	<i>Dietram Schneider, Julia Schneider, Tobias Schneider</i>	
	Kosten-Kennzahlensystem als Controlling-Instrument zur Kostensteuerung	75
	<i>Lukasz Bublitz-Kozuch, B.A., Prof. Dr. Thomas Henschel, MBA</i>	
	Kunst als Kapitalanlage	91
	<i>Lars Tegmeier</i>	
	Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von kleinen Biogasanlagen auf Basis einer Kapitalwertrechnung	105
	<i>Prof. Dr. Jürgen Horsch</i>	
	Blockchain: Allheilmittel oder Tulpenfieber?	117
	<i>Stefan Sprick, Lutz Klimpel</i>	
	Autorenverzeichnis	131