

# Controlling

von  
Prof. Dr. Thomas Barth  
und  
Dr. Daniela Barth

2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

. Oldenbourg Verlag München

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XII</b>
<b>1 Controlling aus funktionaler Sicht</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangspunkt und Entwicklung des Controlling.....	1
1.2 Konzeptionelle Grundlegung des Controlling.....	9
1.2.1 Aus der Praxis resultierendes Controllingverständnis.....	9
1.2.1.1 Controllertypen.....	9
1.2.1.2 Controlling- Leitbild des Internationalen Controller- Vereins e.V. und der International Group of Controlling.....	11
1.2.2/ Ganzheitlich theoretische Controlling- Konzeptionen.....	16
1.2.2.1 Informationsorientierte Controllingkonzeptionen.....	19
1.2.2.2 Führungszielorientierte Controllingkonzeptionen.....	24
1.2.2.3 Koordinationsorientierte Controllingkonzeptionen.....	27
1.2.2.4 Kritische Würdigung der theoretischen Controllingkonzeptionen.....	37
1.2.3 Controlling Verständnis.....	43
<b>2 Controlling aus institutionaler Sicht</b>	<b>45</b>
2.1 Einflussgrößen der Organisation des Controlling.....	45
2.2 Einordnung von Controllingstellen in die Unternehmensorganisation.....	47
2.2.1 Hierarchische Eingliederung des Controlling.....	48
2.2.2 Kompetenzausstattung von Controllerstellen.....	50
2.2.3 Abgrenzung von Controlleraufgaben gegenüber Aufgaben anderer Bereiche.....	52
2.3 Organisation innerhalb des Controllingbereichs.....	58
2.3.1 Gliederungsprinzipien der internen Controllingorganisation.....	58
2.3.2 Zentralisation oder Dezentralisation der internen Controllingorganisation ..	62
2.4 Selbstcontrolling.....	67
2.5 Anforderungen an Controller.....	69
2.5.1 Fachliche Anforderungen an Controller.....	71

2.5.2	Persönliche Anforderungen an Controller.....	73
<b>3</b>	<b>Planungs- und Kontrollfunktion des Controlling</b>	<b>75</b>
3.1	Das Planungs- und Kontrollsystem im Unternehmen.....	75
3.2	Aufgaben des Controlling im Zusammenhang mit dem Planungs- und Kontrollsystem.....	78
3.2.1	Sachliche Koordination des Planungssystems.....	83
3.2.2	Zeitliche Koordination des Planungssystems.....	87
3.2.3	Planhierarchische Koordination.....	88
3.2.4	Unternehmenshierarchische Koordination des Planungssystems.....	95
3.2.5	Koordination der Planung im Zeitablauf.....	99
3.3	Budgetierung.....	104
3.3.1	Traditionelle Budgetierung.....	104
3.3.2	Gemeinkostenplanung und -kontrolle.....	109
3.3.3	Moderne Budgetierungsverfahren.....	118
3.3.3.1	Better Budgeting.....	119
3.3.3.2	Beyond Budgeting.....	121
<b>4</b>	<b>Informationsversorgungsfunktion des Controlling</b>	<b>125</b>
4-A <sub>f</sub> n	Informationsbedarfsanalyse.....	126
4.2	Informationsbeschaffung und -aufbereitung.....	133
4.2.1	Unternehmensrechnung.....	133
4.2.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	136
4.3	Informationsübermittlung.....	150
<b>5</b>	<b>Harmonisierung des Rechnungswesens</b>	<b>155</b>
5.1	Zielkonvergenz von internem und externem Rechnungswesen auf Basis derIFRS.....	156
5.2	Überschneidungsbereiche.....	164
5.3	Harmonisierung der Datenbasis.....	174
5.4	Vollständige versus teilweise Integration des Rechnungswesens.....	184
<b>6</b>	<b>Entscheidungsorientiertes Rechnungswesen</b>	<b>187</b>
6.1	Das Relevanzprinzip und der entscheidungsorientierte Kostenbegriff.....	187
6.1.1	Das Relevanzprinzip.....	187
6.1.2	Entscheidungsorientierter Kostenbegriff nach <i>Riebel</i> .....	190
6.2	Entscheidungsorientierte Bewertung.....	196

<b>7</b>	<b>Produktions- und kostentheoretische Grundlagen</b>	y	<b>203</b>
7.1	Kostenrechnung und Kostentheorie.....		203
7.2	Kostenfunktionen auf der Basis von Produktionsfunktionen.....		208
<b>8</b>	<b>Grenzplankostenrechnung</b>		<b>217</b>
8.1	Entwicklung der Kostenrechnung zur Grenzplan- und Deckungsbeitragsrechnung.....		217
8.2	Grundlagen der Grenzplankostenrechnung nach <i>Kilger</i> .....		225
8.2.1	Zugrundeliegende Kostenhypothesen.....		225
8.2.2	Abgebildete Kostenabhängigkeiten.....		228
8.3	Planung und Kontrolle der Gemeinkosten in Fertigungsstellen.....		231
8.3.1	Einteilung der Kostenstellen.....		233
8.3.2	Bezugsgrößenwahl.....		234
8.3.3	Bestimmung der Planbezugsgröße.....		250
8.3.4	Bestimmung der Kostenfunktion.....		252
8.3.5	Planung einzelner Gemeinkostenarten.....		263
8.3.6	Kontrolle der Gemeinkosten.....		270
8.4	Planung der Gemeinkosten für Kostenstellen außerhalb der Fertigung ....		274
8.5 /	Planung und Kontrolle der Einzelkosten, Leistungen und Preise.....		277
8.5.1	Planung und Kontrolle von Materialeinzelkosten.....		279
8.5.2	Planung und Kontrolle von Fertigungseinzelkosten.....		283
8.5.3	Planung und Kontrolle von Sondereinzelkosten.....		289
8.6	Der Grenzkostenbegriff in der Grenzplankostenrechnung.....		290
8.7	Kostenträgerrechnung in der Grenzplankostenrechnung.....		294
8.8	Die Grenzplankostenrechnung bei unterschiedlichen Betrachtungszeiträumen.....		305
8.9	Kritische Würdigung der Grenzplankostenrechnung.....		309
<b>9</b>	<b>Prozesskostenrechnung</b>		<b>313</b>
9.1	Ansatzpunkte der Prozesskostenrechnung.....		313
9.2	Ziele und Aufgaben der Prozesskostenrechnung.....		314
9.3	Typische Anwendungen von Prozesskostenrechnungen.....		316
9.3.1	Das Activity-based Costing.....		316
9.3.2	Die Prozesskostenrechnung nach <i>Horv�th</i> u.a.....		322
9.4	Gemeinkostenplanung und -kontrolle mit Hilfe der Prozesskostenrechnung.....		337

9.5	Produktkalkulation im System der Prozesskostenrechnung.....	343
9.6	Kritische Würdigung der Prozesskostenrechnung....."	351
<b>10</b>	<b>Target Costing</b>	<b>355</b>
10.1	Grundkonzept.....	355
10.2	Zielkostenfindung.....?	358
10.3	Target Profit.....	362
10.4	Target Costs.....	366
10.5	Kritische Würdigung des Target Costing.....	376
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>381</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>389</b>