

# **Controlling – ein Instrument zur Gewinnsteuerung**

Prof. Dr. Hartmund Barth

Verlag des Schweizerischen  
Kaufmännischen Verbandes  
Zürich

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
<b>A. Controlling als betriebliches Instrument der Gewinnsteuerung</b>	<b>7</b>
I. Vom konventionellen Rechnungswesen zum Controlling	7
II. Controlling-Begriffsmerkmale und Aufgaben	10
III. Controlling und verwandte Betriebsaufgaben	12
1. Controlling und Unternehmensplanung	12
2. Das Controlling und sein Verhältnis zu Finanzplanung und -kontrolle	14
3. Controlling und interne Revision	14
IV. Zusammenfassung	16
<b>B. Deckungsbeitragsrechnung als Voraussetzung für ein wirkungsvolles Controlling</b>	<b>17</b>
I. Beurteilung der Vollkostenrechnung	17
II. Die Deckungsbeitragsrechnung als Instrument des Controllers	21
1. Einsatzmöglichkeiten der Deckungsbeitragsrechnung	21
2. Die Grenzplankostenrechnung als Grundlage für kurzfristige Entscheidungen	22
3. Die mehrstufige Fixkostendeckungsrechnung als Grundlage für ein differenziertes Controlling der Fixkosten	26
4. Die Einzelkostenrechnung als Grundlage für die Leistungsbeurteilung von Führungskräften	28
5. Grenzen der Deckungsbeitragsrechnung	29
III. Zusammenfassung	31
<b>C. Unternehmensplanung und Controlling</b>	<b>33</b>
I. Planungsaufgaben des Controllers	33
II. Die Planungsdimensionen	34
1. Die Bausteine der strategischen Planung	34
2. Abgrenzung zwischen strategischer Planung und operativer Planung	37
3. Dispositive Planung als kybernetisches Element	39
III. Zielplanung	39
1. Anforderungen an die Zielplanung	39
2. Return on Investment als Zielsystem	41

IV.	Die Massnahmenplanung-Wege zur Zielerreichung	43
V.	Die Budgetplanung	45
	1. Struktur der Budgetierung	45
	2. Das Absatzbudget	47
	3. Die Budgetierung der Einzelkosten	54
	4. Die Budgetierung der Gemeinkosten	55
	5. Ergebnis- und Finanzbudget	57
VI.	Das Zeitgerüst der Unternehmensplanung	64
VII.	Zusammenfassung	65
<b>D.</b>	<b>Soll-Ist-Vergleiche – Abweichungsanalysen -Gegensteuerungsmassnahmen</b>	68
I.	Planung erfordert Kontrolle	68
II.	Abweichungsanalysen für Profit-Centers	70
	1. Soll-Ist-Vergleiche der Umsatzerlöse	70
	2. Soll-Ist-Vergleiche der Deckungsbeiträge	74
III.	Abweichungsanalysen der Einzelkosten	77
IV.	Abweichungsanalysen der Gemeinkosten	79
V.	Zusammenfassung der Abweichungen in der kurzfristigen Ergebnisrechnung zur Ergebnis- kontrolle	82
VI.	Gegensteuerungsmassnahmen zur Zielerfüllung	86
VII.	Zusammenfassung	87
<b>E.</b>	<b>Das Berichtswesen des Controllers</b>	89
I.	Die Berichtshierarchie im Controlling	89
II.	Anforderungen an ein aussagefähiges Berichtswesen	91
III.	Die Ergebnis-Hochrechnung als zukunfts- orientiertes Informationsinstrument	93
IV.	Zusammenfassung	97
<b>F.</b>	<b>Flankierende Massnahmen der Unternehmense- führung zur Sicherung des Controllings</b>	98
I.	Schaffung organisatorisch eigenständiger Unternehmensbereiche	98
II.	Die controllinggerechte Managementkonzeption	100
III.	Eingliederung des Controllers in die Unternehmensorganisation	102
IV.	Einführungsprobleme des Controllings im Unternehmen	104
V.	Zusammenfassung	106