

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen der Erfolgsrechnung

1 Gegenstand und Abgrenzung der Erfolgsrechnung	3
1.1 Die Erfolgsrechnung als Teilsystem der Unternehmensrechnung	3
1.1.1 Die Einordnung der Erfolgsrechnung in die Unternehmensrechnung	4
1.1.2 Das Erfolgsziel als Abgrenzungsmerkmal der Erfolgsrechnung	6
1.1.3 Das Konzept der traditionellen Wertschöpfung	8
1.1.4 Der Zusammenhang von Wertschöpfung und Wertsteigerung	11
1.2 Die digitale und virtuelle Wertschöpfungskonzeption als Abbildungsgegenstand der Erfolgsrechnung	16
1.2.1 Die effiziente Durchführung des Wertschöpfungsprozesses	16
1.2.2 Die effektive Gestaltung von physischer und virtueller Wertschöpfungsstruktur	19
1.2.3 Die renditeoptimale Gestaltung des Unternehmensportfolios: Die Wirtschaftlichkeit des Kapitaleinsatzes	22
1.2.4 Exkurs Das Wertschöpfungsnetzwerk als Möglichkeit zur flexiblen Gestaltung der Wertschöpfungskonzeption eines Unternehmens	25
1.3 Die Rechnungssysteme der Erfolgsrechnung	28
1.3.1 Kriterien zur Systematisierung der Erfolgsrechnung	28
1.3.2 Die Wertgrößen als systembestimmende Grundlage der Erfolgsrechnung	30
1.3.3 Aussagefähigkeit und Anwendungsmöglichkeiten der Erfolgsrechnungssysteme	34
1.4 Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Erfolgsrechnung	41
1.4.1 Die fehlende Verbindung zwischen den Renditezielen der Eigenkapitalgeber und den Erfolgszielen des Unternehmens	41
1.4.2 Fehlende Konsistenz zwischen kurz- und langfristigen Erfolgsmaßstäben	42

1.4.3 Fehlende Transparenz über die Erfolgsursachen und die Sicherung der Erfolgszielrealisierung	43
2 Die Konzeption einer wertschöpfungsorientierten Erfolgsrechnung:	
Wertsteigerung durch Wertschöpfung	45
2.1 Die Ausrichtung der Erfolgsrechnung auf einen wertorientierten Erfolgsmaßstab	46
2.1.1 Total- und Periodengewinne als kurz- und langfristige Erfolgsmaßstäbe	47
2.1.2 Gewinne auf Grundlage der Einzelbewertung	48
2.1.3 Der ökonomische Gewinn nach dem Prinzip der Gesamtbewertung und seine praxisnahe Anwendung im Residualgewinn	52
2.2 Führungsaufgaben und Rechnungszwecke der Erfolgsrechnung	59
2.2.1 Die Dokumentationsrechnung zur Analyse und Ermittlung der Erfolgsursachen	59
2.2.2 Die Planungs- und Kontrollrechnung zur Quantifizierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen	60
2.2.3 Die Steuerungs- und Koordinationsrechnung zur Sicherung der Planrealisierung und Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens	62
2.3 Entscheidungsebenen und Struktur der Erfolgsrechnung	64
2.3.1 Die Bewertung der Ursache-Wirkungszusammenhänge in der Wertschöpfungskonzeption	64
2.3.2 Entscheidungsebenen und Informationsanforderungen an die Erfolgsrechnung	67
2.3.3 Die Struktur der Erfolgsrechnung	70

Teil I Literatur

Teil II Die Kosten- und Leistungsrechnung als Dokumentationsrechnung zur Ermittlung von Stück- und Periodenerfolgen

3 Die Kosten- und Leistungsrechnung als Informationsgrundlage der Erfolgsrechnung	81
3.1 Die Kosten- und Leistungsrechnung als Informationssystem zur Abbildung des Wertschöpfungsprozesses	81
3.1.1 Die Abbildung des Wertschöpfungsprozesses	81
3.1.2 Das Problem der Bewertung von Güterverbrauch und Güterentstehung im Wertschöpfungsprozess	85
3.1.3 Definition und Charakteristik der Kosten- und Leistungsrechnung	88
3.1.4 Die Rechnungszwecke der Kosten- und Leistungsrechnung	90

3.2	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	93
3.2.1	Kosten: Die Bewertung des Einsatzgüterverbrauchs im Wert schöpfungsprozess	94
3.2.2	Leistung und Erlös: die Bewertung der Ausbringungsgüter des Wert schöpfungsprozesses	101
3.2.3	Das Betriebsergebnis – der kalkulatorische Betriebserfolg der Kosten- und Leistungsrechnung	104
3.3	Erlös- und kostentheoretische Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	106
3.3.1	Die Prinzipien der Kosten- und Leistungsrechnung	106
3.3.2	Die Gliederung von Erlösen und Kosten nach der Zurechnung auf das Produkt	112
3.3.3	Die Gliederung von Erlösen und Kosten nach der Beschäftigungsabhängigkeit	114
3.4	Die Systeme der Kostenrechnung	132
3.4.1	Überblick über die Systeme der Kostenrechnung	132
3.4.2	Die Systeme der Vollkostenrechnung	133
3.4.3	Die Systeme der Teilkostenrechnung	136
3.4.4	Kombinationen der Systeme aus Voll- und Teilkostenrechnung	137
3.5	Aufbau und die Funktionsweise der Kosten- und Leistungsrechnung	138
3.5.1	Die Teilbereiche der Kosten- und Leistungsrechnung	139
3.5.2	Die Funktionsweise der Kosten- und Leistungsrechnung	141
4	Die Kosten- und Leistungsartenrechnung	145
4.1	Die Grundlagen der Kosten- und Leistungsartenrechnung	145
4.1.1	Zusammenhang und Abgrenzung von Kosten- und Leistungsarten	146
4.1.2	Die Rechnungszwecke der Kosten- und Leistungsartenrechnung	146
4.1.3	Schnittstellen und Informationsströme in der Kosten- und Leistungsartenrechnung	150
4.2	Die Leistungsartenrechnung	152
4.2.1	Die grundlegende Gliederung von Leistungs- und Erlösarten	152
4.2.2	Ergänzende Gliederungsmöglichkeiten der Erlösarten	154
4.2.3	Erlöskomponenten: Die Bestimmung des Netto-Preises für Marktleistungen	155
4.3	Die Kostenartenrechnung	158
4.3.1	Gliederungsmöglichkeiten der Kostenarten	158
4.3.2	Die Übernahme von Grundkosten aus der Finanzbuchhaltung	160
4.3.3	Die Berechnung der kalkulatorischen Kostenarten: Zusatz- und Anderskosten	194
5	Die Kosten- und Leistungsstellenrechnung	223
5.1	Grundlagen der Kosten- und Leistungsstellenrechnung	223
5.1.1	Definition und Gegenstand der Kosten- und Leistungsstellenrechnung	224

5.1.2	Rechnungszwecke der Kostenstellenrechnung	224
5.1.3	Die Gliederung der Kostenstellen	226
5.2	Aufbau und Ablauf der Kostenstellenrechnung	233
5.2.1	Die Funktionsweise der Kostenstellenrechnung	233
5.2.2	Die Zurechnung der Primärkosten auf die Vor- und Endkostenstellen	236
5.2.3	Die Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen zwischen Kostenstellen	238
5.2.4	Die Verrechnung der Gemeinkosten von den Endkostenstellen auf die Kostenträger	264
6	Die Kosten- und Leistungsträgerrechnung	269
6.1	Die Grundlagen der Kosten- und Leistungsträgerrechnung	270
6.1.1	Definition und Gegenstand der Kosten- und Leistungsträgerrechnung	270
6.1.2	Struktur und Verrechnungsprozess der Kosten- und Leistungsträgerrechnung	271
6.2	Die Kostenträgerstückrechnung: Kalkulation der Selbstkosten	273
6.2.1	Rechnungszwecke der Selbstkosten-Kalkulation	273
6.2.2	Kalkulationsarten: Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation	275
6.2.3	Einflussfaktoren auf die Auswahl von Kalkulationsverfahren	276
6.2.4	Kalkulationsverfahren bei unverbundener Fertigung	278
6.2.5	Kalkulationsverfahren bei verbundener Fertigung: Kuppelproduktion	310
6.2.6	Die Preiskalkulation für eine Erlösträgereinheit	315
6.3	Die Kosten- und Leistungsträgerzeitrechnung als kalkulatorische Perioden-Erfolgsrechnung	316
6.3.1	Rechnungszwecke und Formen der kalkulatorischen Erfolgsrechnung	317
6.3.2	Verfahren der kalkulatorischen Erfolgsrechnung nach der Kostengliederung	318
6.3.3	Beispiel zur Berechnung des Betriebsergebnisses mit dem Umsatz- und Gesamtkostenverfahren	322
6.4	Die Aussagefähigkeit und Anwendbarkeit der Kosten- und Leistungsrechnung als Dokumentationsrechnung	325

Teil II Literatur

Teil III Die Kosten- und Leistungsrechnung als effizienzorientiertes Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem der operativen Erfolgsrechnung

7 Grundlagen der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung als Teilsystem der operativen Erfolgsrechnung	331
7.1 Inhalt und Konzeption der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung.....	331
7.1.1 Die Einordnung der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung in die operative Erfolgsrechnung.....	332
7.1.2 Der Planungsgegenstand der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung.....	334
7.1.3 Die Rechnungszwecke der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung.....	335
7.2 Grundlagen der Plan-Kostenrechnung.....	337
7.2.1 Die Quantifizierung von kurzfristigen Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung	337
7.2.2 Das System der Kosteneinflussgrößen als Grundlage der Kostenplanung.....	338
7.2.3 Methoden der Kostenspaltung.....	341
7.3 Grundlagen der Leistungs- und Erlösplanung.....	344
7.3.1 Erlöse und ihre Einflussfaktoren	344
7.3.2 Instrumente zur Planung der Umsatzerlöse	346
7.3.3 Die Planung der Absatzmengen in einer Periode.....	348
8 Die Systeme der Plan-Kostenrechnung	351
8.1 Übersicht über die Systeme der Plan-Kostenrechnung	351
8.2 Die starre Plankostenrechnung	353
8.2.1 Die (Gemein-)Kostenplanung mit der starren Plankostenrechnung	353
8.2.2 Abweichungsanalysen mit der starren Plankostenrechnung.....	355
8.2.3 Einsatz und kritische Würdigung der starren Plankostenrechnung.....	358
8.3 Die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	358
8.3.1 Die Funktionsweise der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis.....	359
8.3.2 Abweichungsanalysen mit der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis.....	360
8.3.3 Einsatz und kritische Würdigung.....	365
8.4 Die flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis oder Grenzplankostenrechnung	366
8.4.1 Funktionsweise und Abweichungsanalysen.....	367
8.4.2 Einsatz und kritische Würdigung.....	368
9 Die Kostenplanung im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung	369
9.1 Grundlagen der Kostenplanung im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung	370
9.1.1 Die Produktionsprogramm- und Produktionsvollzugsplanung	370
9.1.2 Die Verwendung von Plan-Preisen im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung.....	372

9.2	Die Planung der Einzelkosten in der Kostenträgerrechnung	373
9.2.1	Die Planung der Fertigungsmaterialkosten	373
9.2.2	Die Planung der Fertigungslohnkosten	376
9.2.3	Die Planung der Sondereinzelkosten	380
9.2.4	Die Planung der Ausschusskosten	381
9.3	Die Planung der Gemeinkosten in der Kostenstellenrechnung	382
9.3.1	Grundlagen der Gemeinkostenplanung	383
9.3.2	Der Ablauf der Gemeinkostenplanung	384
9.3.3	Die Planung der Gemeinkosten mit der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis	386
9.3.4	Die Planung der Gemeinkosten mit der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung)	390
9.3.5	Die Planung ausgewählter Gemeinkostenarten	402
9.3.6	Die Zusammenfassung der Gemeinkostenplanung im Kostenstellenplan	410
10	Die Kostenkontrolle und Abweichungsanalyse im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung	413
10.1	Grundlagen der Kostenkontrolle	414
10.1.1	Die Konzeption der Kostenkontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung	414
10.1.2	Die Abweichungsanalyse und das Reihenfolgeproblem der Kostenkontrolle	418
10.1.3	Die Systematik der Kostenkontrolle bei flexibler Kostenplanung	421
10.2	Die Ermittlung der Kostenabweichungen	424
10.2.1	Die Eliminierung der Preisabweichungen	424
10.2.2	Die Ermittlung der Verbrauchsabweichungen bei den Einzelkosten: Soll-Ist-Vergleiche	426
10.2.3	Die Berechnung der Verbrauchsabweichungen bei den Gemeinkosten	433
10.3	Die Berechnung der Spezialabweichungen	436
10.3.1	Die Seriengrößen- oder Rüstkostenabweichung	436
10.3.2	Die Maschinenbelegungsabweichung	437
10.3.3	Die Intensitätsabweichung	439
10.3.4	Die Ausbeutegradabweichung	440
10.4	Die Analyse der Fixkosten in der flexiblen Plan-Kostenrechnung	442
10.4.1	Die Auslastungsanalyse in der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis: Die Beschäftigungsabweichung	442
10.4.2	Die Auslastungsanalyse in der Plan-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis	443

11 Die Planung des Stück- und des Periodenerfolgs: die operative Plan-Erfolgsrechnung auf Voll- und Teilkostenbasis	445
11.1 Die Plan-Kalkulation: Die Planung der Kostenträgerstückkosten.....	445
11.1.1 Definition und Rechnungszwecke der Plan-Kostenträgerstückrechnung	445
11.1.2 Die Plan-Kalkulation in der flexiblen Plan-Kostenrechnung.....	447
11.2 Die operative Plan-Erfolgsrechnung: Die Planung des Periodenerfolgs....	450
11.2.1 Die operative Plan-Erfolgsrechnung nach dem Umsatz- und dem Gesamtkostenverfahren auf Vollkostenbasis	451
11.2.2 Die Plan-Periodenerfolgsrechnung nach dem Umsatz- und dem Gesamtkostenverfahren auf Teilkostenbasis.....	451
11.2.3 Die Periodenerfolgsrechnung als Deckungsbeitragsrechnung...	454
11.2.4 Kombinierte Plan-Kosten- und Plan-Erlösrechnungen auf Voll- und Teilkostenbasis	462
11.3 Die operative Entscheidungsrechnung: Auswertungsmöglichkeiten der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung	463
11.3.1 Die Analyse der Umsatzabweichungen	464
11.3.2 Entscheidungsrelevante Kosten in der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung	467
11.3.3 Die Ermittlung des optimalen Absatzprogramms	469
11.3.4 Die Festlegung des optimalen Produktionsprogramms	474
11.3.5 Die Durchführung von Verfahrensvergleichen.....	479
11.3.6 Die Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug ..	482
11.3.7 Die Bestimmung der Preisgrenzen.....	486
11.3.8 Break-even-Analysen.....	493
11.4 Die Aussagefähigkeit der operativen Plan-Erfolgsrechnung	500
11.4.1 Die Aussagefähigkeit der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung	500
11.4.2 Die Aussagefähigkeit der kombinierten Plan-Periodenerfolgsrechnung auf Voll- und Teilkostenbasis	502
12 Wertschöpfung und Erfolgsrechnung im Kontext von Industrie 4.0	505
12.1 Herausforderungen der Industrie 4.0 für die Erfolgsrechnung	505
12.1.1 Die technischen Grundlagen der Industrie 4.0.....	506
12.1.2 Die Messung der Erfolgswirksamkeit von Industrie 4.0-Technologien durch die Erfolgsrechnung	507
12.2 Ausgewählte Anpassungen in den Kostenrechnungssystemen durch Industrie 4.0	509
12.2.1 Feature-basierte Kostenkalkulation im Kontext von Industrie 4.0 ..	509
12.2.2 Shop-Floor-Kostenrechnung: Eine objektorientierte Kostenrechnung	512

12.2.3	Die Anpassung der Kostenarten am Beispiel der Instandhaltungskosten: Predictive Maintenance	516
12.3	Effizienzorientierte Kennzahlen zur Steuerung des Wertschöpfungsprozesses	517
12.3.1	Erfolgs- und Produktionsziele bei der Durchführung des Wertschöpfungsprozesses	518
12.3.2	Fertigungsprozessbezogene Kennzahlen	520
12.3.3	Kennzahlen zur Beurteilung der Fertigungstechnik: Effektivität und Flexibilität	522
12.4	Erlösmodelle auf analogen und digitalen Märkten	529
12.4.1	Preisprinzipien als Grundlage von Preisentscheidungen	530
12.4.2	Entscheidungsbereiche von Erlösmodellen auf analogen und digitalen Märkten	531
12.4.3	Dimensionen eines Erlösmodells	534
12.4.4	Ausgewählte Erlösmodelle auf analogen und digitalen Märkten	537
12.4.5	Die Preisfindung im Produktprogramm	540

Teil III Literatur

Teil IV Die strategische Erfolgsrechnung – Planung, Steuerung und Kontrolle der Effektivität von Wettbewerbsstrategien

13	Grundlagen der strategischen Erfolgsrechnung	555
13.1	Inhalt und Konzeption der Strategischen Erfolgsrechnung	555
13.1.1	Definition und Merkmale der Strategischen Erfolgsrechnung als Informationsinstrument im strategischen Führungsprozess	556
13.1.2	Das leistungswirtschaftliche Erfolgspotenzial der SGE als Bewertungsobjekt und Abbildungsgegenstand der Strategischen Erfolgsrechnung	559
13.1.3	Die Planung und Kontrolle der Erfolgswirksamkeit von Wettbewerbsstrategien als Rechnungszwecke der strategischen Erfolgsrechnung	563
13.2	Die methodischen Grundlagen der Strategischen Erfolgsrechnung	565
13.2.1	Das Interdependenzproblem der strategischen Erfolgsrechnung	565
13.2.2	Das Lücke-Theorem als formale Lösung des zeitlichen Interdependenzproblems	568
13.2.3	Eine anwendungsorientierte Näherungslösung des Interdependenzproblems auf der Grundlage der Kosten- und Leistungsrechnung	574
13.2.4	Die Erfolggrößen der Strategischen Erfolgsrechnung	579

13.3	Einordnung und Struktur der strategischen Erfolgsrechnung	581
13.3.1	Die Einordnung der strategischen Erfolgsrechnung in die Erfolgsrechnung	581
13.3.2	Struktur und Instrumente der Strategischen Erfolgsrechnung	584
14	Szenario-Technik und Szenario-Rechnung	585
14.1	Einordnung der stochastischen Szenario-Technik	585
14.2	Grundlagen der Szenario-Technik	587
14.3	Ablauf der Szenario-Analyse	588
14.4	Die Verbindung von Szenario-Technik und Simulationsrechnung	593
15	Die strategische Planungs- und -kontrollrechnung zur Bewertung des leistungswirtschaftlichen Erfolgspotentials einer SGE	597
15.1	Grundlagen zur Bewertung des leistungswirtschaftlichen Erfolgspotentials der SGE	598
15.1.1	Kapitalwertziel und Erfolgszielrealisierung in der strategischen Planungs- und Kontrollrechnung einer SGE	598
15.1.2	Bewertungszeiträume in der Erfolgsplanung der SGE	600
15.1.3	Leistungswirtschaftliche Erfolgsrisiken in der Bewertung der SGE	607
15.2	Die Strategische Planungs- und -kontrollrechnung auf der Grundlage von Free Cash Flows	609
15.2.1	Die Abgrenzung des leistungswirtschaftlichen Cash Flows als Grundlage für die Bewertung des Erfolgspotentials einer SGE	609
15.2.2	Die Berechnung und Planung des FCF auf der Grundlage der Kosten- und Leistungsrechnung	611
15.2.3	Die Berechnung und Analyse von FCF und Kapitalwert auf der Grundlage des Wertgeneratoren-Modells	616
15.2.4	Zusammenfassende Aussagen und Kritik an der Ermittlung des Free Cash Flow auf der Basis der Kosten- und Leistungsrechnung	622
15.3	Die Strategische Planungs- und -kontrollrechnung auf der Grundlage des kalkulatorischen Residualgewinns	625
15.3.1	Das Betriebsergebnis als Grundlage der Residualgewinn-Berechnung	625
15.3.2	Die Berechnung des kalkulatorischen Residualgewinns mit der Kosten- und Leistungsrechnung	630
15.3.3	Darstellung und Berechnung ausgewählter Anpassungen für SGE	632
15.3.4	Die Berechnung der Kapitalkosten	643
15.3.5	Die Struktur der strategischen Planungs- und -kontrollrechnung mit kalkulatorischen Residualgewinnen	650
15.3.6	Beispiel zur Berechnung des Kapitalwerts mit kalkulatorischen Residualgewinnen	654

15.3.7	Die Kontrolle der Wettbewerbsstrategie und Abweichungsanalyse in der SGE	659
15.3.8	Aussagen und Kritik an der strategischen Planungs- und Kontrollrechnung mit kalkulatorischen Residualgewinnen	670
16	Produktpotentialorientierte Entscheidungsrechnungen	675
16.1	Die Erfahrungskurve als Instrument zur Beschreibung von Ursache-Wirkungszusammenhängen in strategischen Planungs- und Kontrollrechnungen	675
16.1.1	Das Konzept der Erfahrungskurve	676
16.1.2	Die Berechnung der Kosten im Rahmen des Erfahrungskurvenkonzepts	678
16.1.3	Der Zusammenhang von Marktwachstum und Erfahrungskurve	681
16.1.4	Kostenplanung auf der Grundlage der Erfahrungskurve	683
16.1.5	Die Beurteilung der Kostenposition auf der Grundlage des relativen Marktanteils	684
16.1.6	Kritische Würdigung und Anwendbarkeit der Erfahrungskurve ..	686
16.2	Die Produktlebenszyklusrechnung	687
16.2.1	Gegenstand und Rechnungszwecke der Produktlebenszyklusrechnung	687
16.2.2	Die Methoden der Produktlebenszyklusrechnung	689
16.2.3	Produkt- und Periodenerfolg in der statischen kosten- und erlösbasierten Produktlebenszyklusrechnung	690
16.2.4	Die Produktlebenszyklusrechnung als Ein- und Auszahlungsrechnung	701
16.2.5	Das Konzept einer wertorientierten Produktlebenszyklusrechnung auf Annuitätenbasis	703
16.2.6	Kritische Würdigung der Produktlebenszyklusrechnung	712
16.3	Marktorientierte Zielkostenrechnung: Das Target Costing als Instrument zur Planung und Steuerung von Produktkosten und Stück-Erfolgen	714
16.3.1	Gegenstand und Rechnungszwecke des Target Costing	715
16.3.2	Das Konzept des Target Costing	716
16.3.3	Progressive und retrograde Kalkulationsmethode im Vergleich	719
16.3.4	Methoden zur Festlegung der Zielkosten für das Produkt	721
16.3.5	Die Zielkostenspaltung: Die Spaltung produktbezogener Zielkosten auf Funktionen und Komponenten	722
16.3.6	Die Steuerung und Kontrolle der Kosten im Target Costing	728
16.3.7	Anwendung und Aussagefähigkeit des Target Costing	732
16.4	Ausgewählte strategische Preisentscheidungen auf digitalen Märkten ..	734
16.4.1	Charakteristik digitaler Märkte im Hinblick auf die Gestaltung von Erlösmodellen und Preisen	734

16.4.2	Dynamic Pricing als Möglichkeit strategischer Preisgestaltung	737
16.4.3	Strategische Preise in Preismodellen mit und ohne Quersubventionen auf digitalen Märkten	738
16.4.4	Kriterien zur Auswahl zwischen Erlösmodellen mit und ohne Quersubventionierung	741
17	Die Prozesskostenrechnung als Kosten- und Leistungspotentialorientierte Rechnung	745
17.1	Die Grundlagen der Prozesskostenrechnung	746
17.1.1	Gegenstand, Begriff und Charakteristik der Prozesskostenrechnung	746
17.1.2	Die Rechnungszwecke der Prozesskostenrechnung	747
17.1.3	Die Funktionsweise der Prozesskostenrechnung	749
17.2	Die Ermittlung von Prozesskosten in der Prozesskostenrechnung	751
17.2.1	Tätigkeitsanalyse und Entwicklung einer Prozesshierarchie	751
17.2.2	Die Ermittlung von Prozessbezugsgrößen	753
17.2.3	Die Ermittlung der Teilprozess-Kosten	755
17.2.4	Die Berechnung von Teilprozesskostensätzen	757
17.2.5	Die Aggregation von Teilprozess- zu Hauptprozesskosten	759
17.3	Die Kalkulation mit der Prozesskostenrechnung	760
17.3.1	Anwendungsbereich und Zeithorizont der Prozesskostenkalkulation	760
17.3.2	Kalkulationsschema und Ablauf einer prozessorientierten Stückkostenkalkulation	761
17.4	Die Planung und Kontrolle der Gemeinkosten in den indirekten Funktionsbereichen	764
17.4.1	Effektivität und Effizienz als Planungs- und Kontrollziele der Prozesskostenrechnung	765
17.4.2	Die kostenstellenübergreifende Planung und Kontrolle der Gemeinkosten für Hauptprozesse	766
17.4.3	Die Planung und Kontrolle der Gemeinkosten in den Kostenstellen der indirekten Funktionsbereiche	767
17.5	Die Aussagefähigkeit der Prozesskostenrechnung	769
17.5.1	Die Abbildung und Dokumentation der Prozesskosten in den indirekten Funktionsbereichen	769
17.5.2	Die Planung und Kontrolle der Prozesskosten in den indirekten Funktionsbereichen	771
17.5.3	Die Stückkosten-Kalkulation mit Prozesskosten	772

Teil IV Literatur

Teil V Die Unternehmenserfolgsrechnung: Planung, Steuerung und Kontrolle der Wertzielerreichung durch das Unternehmen

18	Grundlagen der Unternehmenserfolgsrechnung	785
18.1	Inhalt und Konzeption der Unternehmenserfolgsrechnung	786
18.1.1	Die Unternehmenserfolgsrechnung als Informationsinstrument im kontinuierlichen Restrukturierungsprozess des Unternehmens	786
18.1.2	Das Unternehmensportfolio als Abbildungsgegenstand der Unternehmenserfolgsrechnung	788
18.1.3	Die Rechnungszwecke der Unternehmenserfolgsrechnung	790
18.2	Die methodischen Grundlagen der Unternehmenserfolgsrechnung	792
18.2.1	Die Trennung von Konsum- und Produktionssphäre: Der fundamentale Unternehmenswert als Surrogat des Marktwertes	792
18.2.2	Der Gesamtkapitalwert als Erfolgsmaßstab: Die Trennung von leistungs- und finanzwirtschaftlichen Erfolgen	796
18.2.3	Die Struktur des Unternehmenswertes und das Problem der Wertadditivität	803
18.3	Einordnung und Struktur der Unternehmenserfolgsrechnung	807
18.3.1	Die Position der Unternehmenserfolgsrechnung im System der Erfolgsrechnung	808
18.3.2	Die Systeme der Unternehmenserfolgsrechnung	809
19	Die Informationsbereitstellung für die kapitalmarktorientierte Erfolgsziel-Planung des Unternehmens	813
19.1	Die kapitalmarktorientierte Analyse des Unternehmenserfolgs als Grundlage der Erfolgsziel-Planung	813
19.1.1	Aktienrendite und Eigenkapitalkosten als relatives Unternehmenswertziel	814
19.1.2	Die Verbindung von Aktienrendite und Bilanzkennzahlen	816
19.1.3	Die Analyse der Aktienrendite als Voraussetzung zur kapitalmarktorientierten Ableitung des Erfolgsziels	817
19.2	Die Ableitung des Gesamtkapitalkostensatzes als relatives Erfolgsziel aus dem Kapitalmarkt-Modell	823
19.2.1	Das CAPM als pragmatisches Modell für die Verbindung von Renditeforderung der Eigenkapitalgeber und Erfolgsziel des Unternehmens	823
19.2.2	Die Berechnung des Eigenkapitalkostensatzes	828
19.2.3	Die Berechnung des Fremdkapitalkostensatzes	831
19.2.4	Der WACC als relatives Erfolgsziel des Unternehmens	834
19.2.5	Berechnungsbeispiel für eine anwendungsnahe Ableitung des Erfolgsziels	837
19.3	Die Vorgabe der Erfolgsziele für SGE als Grundlage der Kapitalallokation	839
19.3.1	Die Anpassung der Erfolgsziele an die geschäftsspezifischen Risiken der SGE	839

19.3.2	Die Ermittlung von Beta-Faktoren für SGE oder nicht-börsennotierte Unternehmen	841
20	Planungs- und Kontrollinstrumente zur Erfolgszielerreichung durch die Gestaltung des Unternehmensportfolios	851
20.1	Analyse- und Kontrollinstrumente zur Beurteilung der Erfolgsstruktur im Unternehmensportfolio	852
20.1.1	Transparenz über die Erfolgsstruktur im Unternehmensportfolio	852
20.1.2	Die Analyse der SGE aus der Spread-Perspektive mit Intensitätskennzahlen	854
20.1.3	Die Analyse der Kapitalbindung und der Elastizität der SGE	856
20.1.4	Die Analyse von Investitionsbedarf und Innenfinanzierungsfähigkeit der SGE als Grundlage einer wertorientierten Kapitalallokation	858
20.2	Instrumente zur wertorientierten Gestaltung des Unternehmensportfolios	862
20.2.1	Grundlagen der wertorientierten Portfolio-Restrukturierung	862
20.2.2	Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio als Instrument der leistungswirtschaftlichen Erfolgsanalyse	864
20.2.3	Die werttreiberorientierte Portfolio-Analyse zur Ermittlung der unternehmenswertmaximierenden Kapitalbereitstellung	868
20.3	Der Realoptionsansatz zur Bewertung von Strategiealternativen durch die Unternehmensführung	876
20.3.1	Definition von Realoptionen und Nutzen ihrer Bewertung	876
20.3.2	Die Bewertung strategischer Realoptionen	877
20.3.3	Kritische Würdigung der Bewertung strategischer Realoptionen	881
21	Die Koordinationsrechnung: Die Abbildung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung zur Entwicklung von Synergie-Erfolgen	883
21.1	Grundlagen zur Bildung von Verrechnungspreisen in divisionalisierten Unternehmen	884
21.1.1	Abgrenzung und Funktionen lenkungsorientierter Verrechnungspreise in der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	884
21.1.2	Probleme der Erfolgsoptimierung und lenkungsorientierte Verrechnungspreise	888
21.1.3	Typen lenkungsorientierter Verrechnungspreise	892
21.2	Marktorientierte Verrechnungspreise	892
21.2.1	Grundlagen marktorientierter Verrechnungspreise	893
21.2.2	Modifizierte marktorientierte Verrechnungspreise	895
21.3	Kostenorientierte Verrechnungspreise	897
21.3.1	Ist- oder Plankostenbasierte Verrechnungspreise	898

21.3.2	Grenzkostenbasierte Verrechnungspreise	898
21.3.3	Vollkostenbasierte Verrechnungspreise	902
21.3.4	Verrechnungspreise als Verhandlungsergebnis	906
22	Instrumente zur Messung des kurz- und langfristigen Unternehmenserfolgs	909
22.1	Die Ermittlung des Unternehmenswertes auf der Grundlage von FCF	910
22.1.1	Die integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung als Voraussetzung für die FCF-Berechnung	910
22.1.2	Das DCF-Verfahren zur Berechnung des Gesamtkapitalwertes auf der Grundlage des Jahresabschlusses	913
22.1.3	Charakteristik und Berechnungsschema des Free Cash Flows auf der Grundlage der handelsrechtlichen Jahresabschlussrechnung	914
22.1.4	Die Berechnung des Unternehmenswertes auf der Grundlage von Free Cash Flows	918
22.1.5	Kritik an FCF und DCF-Verfahren für die Berechnung des Erfolgsmaßstabs	920
22.2	Die Ermittlung des Unternehmenswertes auf der Grundlage des EVA	922
22.2.1	Der Market Value Added als langfristiger Erfolgsmaßstab des Unternehmens	923
22.2.2	Der Economic Value Added (EVA) als kurzfristiger Erfolgsmaßstab des Unternehmens	925
22.2.3	Die Ermittlung des EVA durch Anpassungen der Jahresabschlussrechnung	928
22.2.4	Die Berechnung der Kapitalkosten für das Unternehmen	942
22.2.5	Beispiel zur Berechnung des EVA	947
22.2.6	Kritische Würdigung von EVA und MVA	950
22.3	Planung, Steuerung und Kontrolle der Wertzielerreichung mit kalkulatorischen Residualgewinnen	953
22.3.1	Der konsolidierte kalkulatorische Residualgewinn zur Messung des leistungswirtschaftlichen Unternehmenserfolgs	954
22.3.2	Rechentechnische Voraussetzungen einer konsolidierten Unternehmenserfolgsrechnung	956
22.3.3	Die Bewertung des finanziellen Potenzials	957
22.3.4	Die Struktur einer konsolidierten kalkulatorischen Unternehmenserfolgsrechnung	959
Teil V	Literatur	
Stichwortverzeichnis		967