

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 Wertschöpfungsprozess 94
 - 3.2.2 Leistung und Erlös: die Bewertung der Ausbringungsgüter des Wertschöpfungsprozesses 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 Erlösbestandteile: 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 End--Kostenstellen 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 Erfolgsgrößen 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 Erfolgspotenzials 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 Erfolgspotenzials 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
---------------------------------------	------------