

Jürgen Reim

Erfolgsrechnung – Wertsteigerung durch Wertschöpfung

Grundlagen, Konzeption, Instrumente



Springer Gabler

Erfolgsrechnung – Wertsteigerung durch Wertschöpfung

Jürgen Reim

Erfolgsrechnung – Wertsteigerung durch Wertschöpfung

Grundlagen, Konzeption, Instrumente



Springer Gabler

Jürgen Reim
Hochschule RheinMain Wiesbaden Business
School
Wiesbaden, Deutschland

ISBN 978-3-658-06908-7
DOI 10.1007/978-3-658-06909-4

ISBN 978-3-658-06909-4 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

*„Es ist nicht genug zu wissen,
man muß es auch anwenden;
es ist nicht genug zu wollen,
man muß es auch tun.“*
J. W. von Goethe

Vorwort

Jede Unternehmensführung strebt nach Erfolg. Darunter wird neben dem Gewinn als Periodenerfolg, auch die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts verstanden. Die Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmenserfolgs und die zielgerichtete Koordination der Organisationseinheiten verursachen spezifische Informationsbedürfnisse für die Unternehmensführung. Für die Bereitstellung quantitativer Informationen nutzt das Controlling die Erfolgsrechnung. Der Aufbau, die Verrechnungszusammenhänge und die Auswertungsmöglichkeiten der Erfolgsrechnung stehen im Zentrum dieses Buches.

Der Titel „Erfolgsrechnung: Wertsteigerung durch Wertschöpfung“ verweist auf das besondere Anliegen des Buches: Die unterschiedlichen Erfolgsrechnungssysteme so zu einer einheitlichen Erfolgsrechnung zu kombinieren, dass eine weitgehend konsistente Informationsbereitstellung für operative, strategische und unternehmenspolitische Entscheidungen möglich wird. Von der Durchführung und Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses bis zur Restrukturierung des Unternehmensportfolios zur Wertsteigerung, sollen in allen Phasen des Führungsprozesses relevante Informationen durch die Erfolgsrechnung generiert werden. Daran ist die Konzeption des Buches ausgerichtet.

Im ersten Kapitel werden die Grundlagen der Erfolgsrechnung knapp dargestellt. Es ist auf die Auswahl eines Erfolgsmaßstabs ausgerichtet, da in der Betriebswirtschaftslehre unterschiedliche Erfolgsbegriffe verwendet werden. Der Residualgewinn wird dabei als kurzfristiger und der Gesamtkapitalwert als langfristiger Erfolgsmaßstab favorisiert. Das zweite Kapitel erarbeitet die verrechnungstechnischen Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung als Erfolgsrechnungssystem. Im Fokus steht die Ermittlung und Dokumentation des Erfolgs aus den durchgeführten Wertschöpfungsprozessen in einer Periode. Sie liefern die Informationsgrundlage für die operative Erfolgssteuerung des Wertschöpfungsprozesses im dritten Kapitel. Das Instrument dafür ist die Plan-Kostenrechnung mit ihren Varianten und ihren Analyse- und Auswertungsrechnungen. Im vierten Kapitel wird die Kosten- und Leistungsrechnung zu einer strategieorientierten Erfolgsrechnung erweitert. Es geht um eine anwendungsorientierte Bewertung des Erfolgspotentials und eine zielgerichtete Planung und Kontrolle seiner Ausschöpfung im Rahmen der Wettbewerbsstrategie. Dazu wird eine kalkulatorische Residualgewinnrechnung für strategische Geschäftseinheiten bzw. Divisionen entwickelt. Der kalkulatorische Residualgewinn eignet sich als Erfolgsmaßstab für strategische Entscheidungen. Er ermöglicht eine wert-

orientierte Verbindung zu den strategischen Analyse- und Potentialrechnungen, wie der Erfahrungskurve, der Produktlebenszyklusrechnung, dem Target Costing oder der Prozesskostenrechnung. Darüber hinaus lässt sich der kalkulatorische Residualgewinn auf operative und unternehmenspolitische Entscheidungen übertragen und ermöglicht so eine konsequente wertorientierte Unternehmensführung. Das fünfte Kapitel legt die konzeptionellen Grundlagen für eine wertorientierte Unternehmenserfolgsrechnung. Es thematisiert die Zusammenhänge aus Rentabilität, Liquidität und Wachstum eines divisionalisierten Unternehmens. Den Ausgangspunkt bildet die Ableitung des Erfolgsziels für das Unternehmen und die Analyse der Erfolgs- und Wertbeiträge der Organisationseinheiten. Die Auswertung erfolgt im Rahmen von wertorientierten Portfolio-Analysen. Für die Ausrichtung der Divisionen auf das Erfolgsziel werden praktikable Methoden der Verrechnungspreise dargestellt. Darüber hinaus wird gezeigt, wie die Unternehmenserfolgsrechnung aus der Kosten- und Leistungsrechnung und der Jahresabschlussrechnung abgeleitet werden kann.

Das Buch richtet sich an Praktiker in Management und Controlling, die eine Optimierung ihrer Informationsgrundlagen anstreben und ihre Entscheidungen erfolgszielorientiert planen, steuern und kontrollieren wollen. Das Buch setzt keine betriebswirtschaftlichen Vorkenntnisse voraus. Es ist daher auch für Absolventen der Natur-, Ingenieurwissenschaften und der Informatik geeignet, die im Rahmen ihrer Aus- und Weiterbildung Erfolgsrechnungssysteme verstehen wollen.

Für Studierende betriebswirtschaftlicher Studiengänge an Universitäten, Hochschulen und Berufsakademien enthält das Buch die Systeme der Erfolgsrechnung, die zum Pflichtbestandteil einer modernen betriebswirtschaftlichen Ausbildung gehören. Ihr Verständnis wird erleichtert, da jedes Kapitel durch eine Beschreibung der Anwendungs- bzw. Entscheidungssituation eingeleitet wird. Alle Erfolgsrechnungssysteme werden systematisch und differenziert beschrieben. Formeln und Tabellen sind nachvollziehbar aufgebaut und überwiegend mit Beispielen verdeutlicht.

Das Buch verdankt viele wertvolle Anregungen meinen ehemaligen Kollegen und meinen Absolventen im Controlling renommierter Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Ihnen sei an dieser Stelle gedankt. Besonders herzlicher Dank gilt meiner Frau, die mich mit großer Sorgfalt und viel Geduld bei der Fertigstellung des Manuskripts unterstützt hat.

Für die ansprechende Gestaltung des Buches danke ich dem Springer Gabler Verlag. Vor allem der Lektorin Frau Anne Pietras und Frau Stefanie Schwibode sei für die verständnisvolle und konstruktive Zusammenarbeit gedankt.

Der Leser kann sich gerne mit Kritik, Hinweisen oder Empfehlungen direkt an der Verfasser wenden: juergen.reim@hs-rm.de.

Wiesbaden im September 2014

Jürgen Reim

Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Aufl.	Auflage
AEL	Andere aktivierte Eigenleistungen
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AHK	Anschaffungs- oder Herstellungskosten
ARAP	Aktive Rechnungsabgrenzungsposten
AO	Abgabenordnung
AV	Anlagevermögen
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BEP	Break Even Point
BEM	Break Even Menge
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BRE	Basisrechnungseinheiten
BW	Buchwert
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CF	Cash Flow
DCF	Discounted Cash Flow
DIN	Deutsche Industrienorm
DRS	Deutsche Rechnungslegungsstandards
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EP	Economic Profit
ESTG	Einkommensteuergesetz
EVA	Economic Value Added
FCF	Free Cash Flow
FE	Fertigerzeugnisse

F&E	Forschung und Entwicklung
Fifo	First in first out
Lifo	Last in first out
F&E	Forschung und Entwicklung
FTE	Flow to Equity
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWG	Geringwertige Wirtschaftsgüter
HGB	Handelsgesetzbuch
HKP	Herstellkosten der Produktion
HKU	Herstellkosten des Umsatzes
IFRS	International Financial Reporting Standards
IRR	Internal Rate of Return
i. d. R.	in der Regel
i. H. v.	in Höhe von
insb.	insbesondere
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KoSt	Kostenstelle
KoStR	Kostenstellenrechnung
KTrR	Kostenträgerrechnung
LSP	Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund von Selbstkosten
ND	Nutzungsdauer
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
NOPLAT	Net Operating Profit less adjusted Taxes
NOPBT	Net Operating Profit before Taxes
MVA	Market Value Added
o. g.	oben genannt
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PJ	Planjahr
PNK	Personalnebenkosten
PRAP	Passive Rechnungsabgrenzungsposten
RG	Residualgewinn
RoE	Return on Equity
RoCe	Return on Capital Employed
RoS	Return on Sales
RBW	Restbuchwert
RW	Restwert
Rz	Randziffer
SAV	Sachanlagevermögen
SGE	Strategische Geschäftseinheiten
Tz	Textziffer

UE	Unfertige Erzeugnisse
u. a.	und anderes
u. g.	unten genannt
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
UStG	Umsatzsteuergesetz
UV	Umlaufvermögen
vgl.	vergleiche
v. v.	vice versa
WBW	Wiederbeschaffungswert
WC	Working Capital
z. B.	zum Beispiel

Symbolverzeichnis

A_t	Auszahlungen einer Periode t
A_t^*	Auszahlungen an Kapitalgeber in der Periode t
AB	Anfangsbestand
AG	Ausbeutegrad
AHK	Anschaffungs- und Herstellungskosten
AV	Anlagevermögen
B	Bezugsgröße
BE	Betriebsergebnis
BV	Bestandsveränderung: + Bestandserhöhung und v. v.
b_i	Mengenheit der Bezugsgröße für eine Einheit Produktart i
BA	Beschäftigungsabweichung
BEP	Break Even Point
BEM	Break Even Menge
BG	Beschäftigungsgrad
BW	Buchwert
C_{in}	investiertes Kapital am Beginn der Periode (Anfangskapital)
CIR	Cash Investment Ratio
$\emptyset KB_{bn}$	durchschnittliches gebundenes betriebsnotwendiges Kapital
d	Degressionsbetrag
d^p	Grenzplankostensatz, proport. Plan-Kostenverrechnungssatz
DB	Deckungsbeitrag der Periode
DBI	Deckungsbeitragsintensität
db	Stück-Deckungsbeitrag
db_r	relativer Stück-Deckungsbeitrag
ΔA	Ausbeutegradabweichung
ΔAM	Absatzmengenabweichung
ΔAX	Absatzmixabweichung

ΔAV	Absatzvolumenabweichung
ΔI	(Fertigungs-)Intensitätsabweichung
ΔMB	Maschinenbelegungsabweichung
ΔS	Seriengrößenabweichung
ΔVP	Verkaufspreisabweichung
E_t	Einzahlungen einer Periode t
E_t^*	Einzahlungen der Kapitalgeber in der Periode t
E	Erlöse
EB	Endbestand
EBA	Echte Budgetabweichung
EE-Steuern	Einkommens- und ertragsabhängige Steuern
$E_{(a)}$	Mischerlöse einer Periode abhängig von Absatzfunktion
e	Stückerlöse
E_p	proportionale Gesamterlöse einer Periode
e_p	proportionale Erlöse pro Mengeneinheit, z. B. Stück
E_f	fixe Gesamterlöse einer Periode
e_f	fixe Erlöse pro Mengeneinheit, z. B. Stück
EK	Eigenkapital
EVA	Economic Value Added, buchhalterischer Residualgewinn
FI	Fertigungsintensität
FK	Fremdkapital
FLK	Fertigungslohnkosten
$G_{ök}$	ökonomischer Gewinn
G_t	Gewinn der Periode t
g	Stück-Gewinn
GA	Gesamtabweichung
GK	Gesamtkapital
Gmk	Gemeinkosten
i	Zinssatz
IRR	Internal Rate of Return
h^p	Plan-Gemeinkostenverrechnungssatz auf Vollkostenbasis
K_{Ab}	Abschreibungen
K_{RL}	Rüst-Lohnkosten
K_{ZK}	Zinskosten
K_{ZL}	Zeitlohnkosten
K_{Wa}	Wagniskosten
KAB	Kapazitätsbedarf
KB	Kapitalbindung
K_f	Fixkosten einer Periode
k_f	fixe Kosten pro Mengeneinheit, z. B. Stück
K^i	Ist-Kosten
K_L	Leerkosten

K_N	Nutzkosten
$K(x)$	Gesamtkosten der Periode, abhängig von Ausbringungsmenge
$K_V(x)$	variable Kosten der Periode, abhängig von Ausbringungsmenge
K_v	variable Kosten pro Stück
k und k_s	Stückkosten
k_h	Herstellkosten pro Stück
K^P	Plan-Kosten der Periode
K^S	Soll-Kosten der Periode
K^{verr}	verrechnete Plan-Kosten
KW_t	Kapitalwert der Periode t
KW_t^A	Kapitalwert des Aktionseffekts
M	Multiples
MSt.	Maschinenstunden
MA	Mengenabweichung
ME	Mengeneinheit
MGK	Materialgemeinkosten
MVA	Market Value Added
MWR	Mengenwachstumsrate
N	arithmetische Reihe der Nutzungsdauer
ND	Nutzungsdauer in Jahren
P_{Ab}	Preisindex Wiederbeschaffungsjahr, letztes Abschreibungsjahr
P_{An}	Preisindex Anschaffungsjahr
PA	Preisabweichung
PB	Personalbedarf
p_\emptyset	Durchschnittspreis pro Mengeneinheit
p_l	Preis der Materialart bei Lieferung l
p_v	Verrechnungspreis pro Stück
PK_t	Periodenkapazität
PUG	Preisuntergrenze für Absatzprodukt
POG	Preisobergrenze für Absatzprodukt
q	Kostensatz oder Kostenpreis pro Mengeneinheit
q_{Ab}	Abschreibungsprozentsatz
q_{Wa}	Wagniskostensatz
R	Reagibilitätsgrad
r	einperiodige Rendite, als Relation Gewinn zu Kapitaleinsatz
r_A	Aktienrendite
r_{EK}	Eigenkapitalrendite bzw. Eigenkapitalkosten
r_{FK}	Fremdkapitalrendite bzw. Fremdkapitalkosten
RG	Residualgewinn
RG_{kalk}	kalkulatorischer Residualgewinn
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
RW	Restwert

SEK	Sondereinzelkosten
s	Steuersatz für einkommens- und ertragsabhängige Steuern
T	Ende des Planungshorizonts
T_{ND}	Restnutzungsdauer am Beginn der Periode
TG	Totalgewinn
TK	Totalkapazität
TOC	Turn Over Capital = Kapitalumschlag
U	Umsatzerlöse
UA	Umsatzabweichung
UW	Unternehmenswert
V_t	Vermögen der Periode t nach Ausschüttung
VS	Value Spread
v	Variator
\ddot{U}_t	Ausschüttung der Perioden t
VA	Verbrauchsabweichung
WACC	gewichteter Gesamtkapitalkostensatz
WB	Wertbeitrag = Kapitalwert der SGE
WBF	Wiederbeschaffungsfaktor
WBW	Wiederbeschaffungswert
w_j	relative Verfahrensabweichung
X	kumulierte Herstellungs- oder Produktionsmenge
x_i	Ist-Beschäftigung, d. h. tatsächliche Ausbringungsmenge
x_h	Herstellungs- oder Produktionsmenge
x_l	Menge der Materialart bei Lieferung l
x_p	Plan-Beschäftigung, d. h. geplante Ausbringungsmenge
Δ	Delta, Abweichung zwischen zwei Werten
β_i	Beta-Faktor des Unternehmens i

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	3
1.1.2	Das Erfolgsziel als Abgrenzungsmerkmal der Erfolgsrechnung	6
1.1.3	Die Wertschöpfungskonzeption als Abbildungsgegenstand der Erfolgsrechnung	8
1.2	Die Rechnungssysteme der Erfolgsrechnung	10
1.2.1	Kriterien zur Systematisierung der Erfolgsrechnung	11
1.2.2	Die Wertgrößen als systembestimmende Grundlage der Erfolgsrechnung	12
1.2.3	Aussagefähigkeit und Anwendungsmöglichkeiten der Erfolgsrechnungssysteme	16
1.3	Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Erfolgsrechnung	24
1.3.1	Die fehlende Verbindung zwischen den Renditezielen der Eigenkapitalgeber und den Erfolgszielen des Unternehmens	24
1.3.2	Fehlende Konsistenz zwischen kurz- und langfristigen Erfolgsmaßstäben	25
1.3.3	Fehlende Transparenz über die Erfolgsursachen und die Sicherung der Erfolgszielrealisierung	26
2	Die Konzeption einer wertschöpfungsorientierten Erfolgsrechnung: Wertsteigerung durch Wertschöpfung	29
2.1	Die Ausrichtung der Erfolgsrechnung auf einen wertorientierten Erfolgsmaßstab	29
2.1.1	Total- und Periodengewinne als kurz- und langfristige Erfolgsmaßstäbe	30
2.1.2	Gewinne auf Grundlage der Einzelbewertung	32

2.1.3	Der ökonomische Gewinn nach dem Prinzip der Gesamtbewertung und seine praxisnahe Anwendung im Residualgewinn	35
2.2	Führungsaufgaben und Rechnungszwecke der Erfolgsrechnung	42
2.2.1	Die Dokumentationsrechnung zur Analyse und Ermittlung der Erfolgsursachen	42
2.2.2	Die Planungs- und Kontrollrechnung zur Quantifizierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen	43
2.2.3	Die Steuerungs- und Koordinationsrechnung zur Sicherung der Planrealisierung und Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens	45
2.3	Entscheidungsebenen und Struktur der Erfolgsrechnung	46
2.3.1	Die Bewertung der Ursache-Wirkungszusammenhänge in der Wertschöpfungskonzeption	47
2.3.2	Entscheidungsebenen und Informationsanforderungen an die Erfolgsrechnung	50
2.3.3	Die Struktur der Erfolgsrechnung	53
Literatur	57

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

3	Die Kosten- und Leistungsrechnung als Informationsgrundlage der Erfolgsrechnung	63
3.1	Die Kosten- und Leistungsrechnung als Informationssystem zur Abbildung des Wertschöpfungsprozesses	63
3.1.1	Die Abbildung des Wertschöpfungsprozesses	63
3.1.2	Das Problem der Bewertung von Güterverbrauch und Güterentstehung im Wertschöpfungsprozess	67
3.1.3	Definition und Charakteristik der Kosten- und Leistungsrechnung	70
3.1.4	Die Rechnungszwecke der Kosten- und Leistungsrechnung	72
3.2	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	75
3.2.1	Kosten: Die Bewertung des Einsatzgüterverbrauchs im Wertschöpfungsprozess	75
3.2.2	Leistung und Erlös: die Bewertung der Ausbringungsgüter des Wertschöpfungsprozesses	82
3.2.3	Das Betriebsergebnis – der kalkulatorische Betriebserfolg der Kosten- und Leistungsrechnung	85
3.3	Erlös- und kostentheoretische Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	87
3.3.1	Die Prinzipien der Kosten- und Leistungsrechnung	87

3.3.2	Die Gliederung von Erlösen und Kosten nach der Zurechnung auf das Produkt	93
3.3.3	Die Gliederung von Erlösen und Kosten nach der Beschäftigungsabhängigkeit	95
3.4	Die Systeme der Kostenrechnung	114
3.4.1	Überblick über die Systeme der Kostenrechnung	114
3.4.2	Die Systeme der Vollkostenrechnung	115
3.4.3	Die Systeme der Teilkostenrechnung	117
3.4.4	Kombinationen der Systeme aus Voll- und Teilkostenrechnung	119
3.5	Aufbau und die Funktionsweise der Kosten- und Leistungsrechnung	120
3.5.1	Die Teilbereiche der Kosten- und Leistungsrechnung	120
3.5.2	Die Funktionsweise der Kosten- und Leistungsrechnung	123
4	Die Kosten- und Leistungsartenrechnung	125
4.1	Die Grundlagen der Kosten- und Leistungsartenrechnung	125
4.1.1	Zusammenhang und Abgrenzung von Kosten- und Leistungsarten	125
4.1.2	Die Rechnungszwecke der Kosten- und Leistungsartenrechnung	126
4.1.3	Schnittstellen und Informationsströme in der Kosten- und Leistungsartenrechnung	129
4.2	Die Leistungsartenrechnung	131
4.2.1	Die grundlegende Gliederung von Leistungs- und Erlösarten	131
4.2.2	Ergänzende Gliederungsmöglichkeiten der Erlösarten	133
4.2.3	Erlösbestandteile: Die Bestimmung des Netto-Preises für Marktleistungen	135
4.3	Die Kostenartenrechnung	137
4.3.1	Gliederungsmöglichkeiten der Kostenarten	137
4.3.2	Die Übernahme von Grundkosten aus der Finanzbuchhaltung	139
4.3.3	Die Berechnung der kalkulatorischen Kostenarten: Zusatz- und Anderskosten	166
5	Die Kosten- und Leistungsstellenrechnung	193
5.1	Grundlagen der Kosten- und Leistungsstellenrechnung	193
5.1.1	Definition und Gegenstand der Kosten- und Leistungsstellenrechnung	193
5.1.2	Rechnungszwecke der Kostenstellenrechnung	194
5.1.3	Die Gliederung der Kostenstellen	196
5.2	Aufbau und Ablauf der Kostenstellenrechnung	202
5.2.1	Die Funktionsweise der Kostenstellenrechnung	203
5.2.2	Die Zurechnung der Primärkosten auf die Vor- und End-Kostenstellen	205
5.2.3	Die Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen zwischen Kostenstellen	208

5.2.4	Die Verrechnung der Gemeinkosten von den Endkostenstellen auf die Kostenträger	233
6	Die Kosten- und Leistungsträgerrechnung	237
6.1	Die Grundlagen der Kosten- und Leistungsträgerrechnung	237
6.1.1	Definition und Gegenstand der Kosten- und Leistungsträgerrechnung	237
6.1.2	Struktur und Verrechnungsprozess der Kosten- und Leistungsträgerrechnung	239
6.2	Die Kostenträgerstückrechnung: Kalkulation der Selbstkosten	241
6.2.1	Rechnungszwecke der Selbstkosten-Kalkulation	241
6.2.2	Kalkulationsarten: Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation	243
6.2.3	Einflussfaktoren auf die Auswahl von Kalkulationsverfahren	244
6.2.4	Kalkulationsverfahren bei unverbundener Fertigung	246
6.2.5	Kalkulationsverfahren bei verbundener Fertigung: Kuppelproduktion	278
6.2.6	Die Preiskalkulation für eine Erlösträgereinheit	282
6.3	Die Kosten- und Leistungsträgerzeitrechnung als kalkulatorische Perioden-Erfolgsrechnung	283
6.3.1	Rechnungszwecke und Formen der kalkulatorischen Erfolgsrechnung	283
6.3.2	Verfahren der kalkulatorischen Erfolgsrechnung nach der Kostengliederung	285
6.3.3	Beispiel zur Berechnung des Betriebsergebnisses mit dem Umsatz- und Gesamtkostenverfahren	289
6.4	Die Aussagefähigkeit und Anwendbarkeit der Kosten- und Leistungsrechnung als Dokumentationsrechnung	292
	Literatur	295
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	299
7.1	Inhalt und Konzeption der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung	299
7.1.1	Die Einordnung der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung in die operative Erfolgsrechnung	299
7.1.2	Der Planungsgegenstand der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung	301
7.1.3	Die Rechnungszwecke der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung	303
7.2	Grundlagen der Plan-Kostenrechnung	304

7.2.1	Die Quantifizierung von kurzfristigen Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung	304
7.2.2	Das System der Kosteneinflussgrößen als Grundlage der Kostenplanung	305
7.2.3	Methoden der Kostenspaltung	308
7.3	Grundlagen der Leistungs- und Erlösplanung	312
7.3.1	Erlöse und ihre Einflussfaktoren	312
7.3.2	Instrumente zur Planung der Umsatzerlöse	313
7.3.3	Die Planung der Absatzmengen in einer Periode	316
8	Die Systeme der Plan-Kostenrechnung	319
8.1	Übersicht über die Systeme der Plan-Kostenrechnung	319
8.2	Die starre Plankostenrechnung	321
8.2.1	Die (Gemein-)Kostenplanung mit der starren Plankostenrechnung	321
8.2.2	Abweichungsanalysen mit der starren Plankostenrechnung	322
8.2.3	Einsatz und kritische Würdigung der starren Plankostenrechnung	325
8.3	Die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	326
8.3.1	Die Funktionsweise der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	326
8.3.2	Abweichungsanalysen mit der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	328
8.3.3	Einsatz und kritische Würdigung	333
8.4	Die flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis oder Grenzplankostenrechnung	334
8.4.1	Funktionsweise und Abweichungsanalysen	334
8.4.2	Einsatz und kritische Würdigung	336
9	Die Kostenplanung im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung	337
9.1	Grundlagen der Kostenplanung im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung	337
9.1.1	Die Produktionsprogramm- und Produktionsvollzugsplanung	337
9.1.2	Die Verwendung von Plan-Preisen im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung	340
9.2	Die Planung der Einzelkosten in der Kostenträgerrechnung	341
9.2.1	Die Planung der Fertigungsmaterialkosten	341
9.2.2	Die Planung der Fertigungslohnkosten	344
9.2.3	Die Planung der Sondereinzelkosten	348
9.2.4	Die Planung der Ausschusskosten	348
9.3	Die Planung der Gemeinkosten in der Kostenstellenrechnung	350
9.3.1	Grundlagen der Gemeinkostenplanung	350
9.3.2	Der Ablauf der Gemeinkostenplanung	351

9.3.3	Die Planung der Gemeinkosten mit der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis	354
9.3.4	Die Planung der Gemeinkosten mit der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung)	357
9.3.5	Die Planung ausgewählter Gemeinkostenarten	369
9.3.6	Die Zusammenfassung der Gemeinkostenplanung im Kostenstellenplan	378
10	Die Kostenkontrolle und Abweichungsanalyse im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung	381
10.1	Grundlagen der Kostenkontrolle	381
10.1.1	Die Konzeption der Kostenkontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung	381
10.1.2	Die Abweichungsanalyse und das Reihenfolgeproblem der Kostenkontrolle	385
10.1.3	Die Systematik der Kostenkontrolle bei flexibler Kostenplanung	389
10.2	Die Ermittlung der Kostenabweichungen	391
10.2.1	Die Eliminierung der Preisabweichungen	391
10.2.2	Die Ermittlung der Verbrauchsabweichungen bei den Einzelkosten: Soll-Ist-Vergleiche	394
10.2.3	Die Berechnung der Verbrauchsabweichungen bei den Gemeinkosten	400
10.3	Die Berechnung der Spezialabweichungen	402
10.3.1	Die Seriengrößen- oder Rüstkostenabweichung	403
10.3.2	Die Maschinenbelegungsabweichung	404
10.3.3	Die Intensitätsabweichung	406
10.3.4	Die Ausbeutegradabweichung	408
10.4	Die Analyse der Fixkosten in der flexiblen Plan-Kostenrechnung	409
10.4.1	Die Auslastungsanalyse in der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis: Die Beschäftigungsabweichung	410
10.4.2	Die Auslastungsanalyse in der Plan-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis	411
11	Die Planung des Stück- und des Periodenerfolgs: die operative Plan-Erfolgsrechnung auf Voll- und Teilkostenbasis	413
11.1	Die Plan-Kalkulation: Die Planung der Kostenträgerstückkosten	413
11.1.1	Definition und Rechnungszwecke der Plan-Kostenträgerstückrechnung	413
11.1.2	Die Plan-Kalkulation in der flexiblen Plan-Kostenrechnung	414
11.2	Die operative Plan-Erfolgsrechnung: Die Planung des Periodenerfolgs	418

11.2.1 Die operative Plan-Erfolgsrechnung nach dem Umsatz- und dem Gesamtkostenverfahren auf Vollkostenbasis	418
11.2.2 Die Plan-Periodenerfolgsrechnung nach dem Umsatz- und dem Gesamtkostenverfahren auf Teilkostenbasis	419
11.2.3 Die Periodenerfolgsrechnung als Deckungsbeitragsrechnung	421
11.2.4 Kombinierte Plan-Kosten- und Plan-Erlösrechnungen auf Voll- und Teilkostenbasis	430
11.3 Die operative Entscheidungsrechnung: Auswertungsmöglichkeiten der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung	431
11.3.1 Die Analyse der Umsatzabweichungen	431
11.3.2 Entscheidungsrelevante Kosten in der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung	435
11.3.3 Die Ermittlung des optimalen Absatzprogramms	436
11.3.4 Die Festlegung des optimalen Produktionsprogramms	442
11.3.5 Die Durchführung von Verfahrensvergleichen	447
11.3.6 Die Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	450
11.3.7 Die Bestimmung der Preisgrenzen	454
11.3.8 Break-even-Analysen	461
11.4 Die Aussagefähigkeit der operativen Plan-Erfolgsrechnung	467
11.4.1 Die Aussagefähigkeit der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung	467
11.4.2 Die Aussagefähigkeit der kombinierten Plan-Periodenerfolgsrechnung auf Voll- und Teilkostenbasis	468
Literatur	471

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

12 Grundlagen der strategischen Erfolgsrechnung	475
12.1 Inhalt und Konzeption der Strategischen Erfolgsrechnung	475
12.1.1 Definition und Merkmale der Strategischen Erfolgsrechnung als Informationsinstrument im strategischen Führungsprozess	475
12.1.2 Das leistungswirtschaftliche Erfolgspotenzial der SGE als Bewertungsobjekt und Abbildungsgegenstand der Strategischen Erfolgsrechnung	478
12.1.3 Die Planung und Kontrolle der Erfolgswirksamkeit von Wettbewerbsstrategien als Rechnungszwecke der strategischen Erfolgsrechnung	481
12.2 Die methodischen Grundlagen der Strategischen Erfolgsrechnung	483
12.2.1 Das Interdependenzproblem der strategischen Erfolgsrechnung	483

12.2.2	Das Lücke-Theorem als formale Lösung des zeitlichen Interdependenzproblems	487
12.2.3	Eine anwendungsorientierte Näherungslösung des Interdependenzproblems auf der Grundlage der Kosten- und Leistungsrechnung	492
12.2.4	Die Erfolgsgrößen der Strategischen Erfolgsrechnung	497
12.3	Einordnung und Struktur der strategischen Erfolgsrechnung	500
12.3.1	Die Einordnung der strategischen Erfolgsrechnung in die Erfolgsrechnung	500
12.3.2	Struktur und Instrumente der Strategischen Erfolgsrechnung	503
13	Die strategische Planungs- und -kontrollrechnung zur Bewertung des leistungswirtschaftlichen Erfolgspotentials einer SGE	505
13.1	Grundlagen zur Bewertung des leistungswirtschaftlichen Erfolgspotenzials der SGE	505
13.1.1	Kapitalwertziel und Erfolgszielrealisierung in der strategischen Planungs- und Kontrollrechnung einer SGE	505
13.1.2	Bewertungszeiträume in der Erfolgsplanung der SGE	508
13.1.3	Leistungswirtschaftliche Erfolgsrisiken in der Bewertung der SGE	513
13.2	Die Strategische Planungs- und -kontrollrechnung auf der Grundlage von Free Cash Flows	515
13.2.1	Die Abgrenzung des leistungswirtschaftlichen Cash Flows als Grundlage für die Bewertung des Erfolgspotenzials einer SGE	515
13.2.2	Die Berechnung und Planung des FCF auf der Grundlage der Kosten- und Leistungsrechnung	517
13.2.3	Die Berechnung und Analyse von FCF und Kapitalwert auf der Grundlage des Wertgeneratoren-Modells	522
13.2.4	Zusammenfassende Aussagen und Kritik an der Ermittlung des Free Cash Flow auf der Basis der Kosten- und Leistungsrechnung	528
13.3	Die Strategische Planungs- und -kontrollrechnung auf der Grundlage des kalkulatorischen Residualgewinns	530
13.3.1	Das Betriebsergebnis als Grundlage der Residualgewinn- Berechnung	531
13.3.2	Die Berechnung des kalkulatorischen Residualgewinns mit der Kosten- und Leistungsrechnung	535
13.3.3	Darstellung und Berechnung ausgewählter Anpassungen für SGE	538
13.3.4	Die Berechnung der Kapitalkosten	547
13.3.5	Die Struktur der strategischen Planungs- und -kontrollrechnung mit kalkulatorischen Residualgewinnen	555
13.3.6	Die Kontrolle der Wettbewerbsstrategie und Abweichungsanalyse in der SGE	559

13.3.7 Aussagen und Kritik an der strategischen Planungs- und Kontrollrechnung mit kalkulatorischen Residualgewinnen	569
14 Produktpotentialorientierte Entscheidungsrechnungen	573
14.1 Die Erfahrungskurve als Instrument zur Beschreibung von Ursache-Wirkungszusammenhängen in strategischen Planungs- und Kontrollrechnungen	573
14.1.1 Das Konzept der Erfahrungskurve	574
14.1.2 Die Berechnung der Kosten im Rahmen des Erfahrungskurvenkonzepts	576
14.1.3 Der Zusammenhang von Marktwachstum und Erfahrungskurve	579
14.1.4 Kostenplanung auf der Grundlage der Erfahrungskurve	581
14.1.5 Die Beurteilung der Kostenposition auf der Grundlage des relativen Marktanteils	581
14.1.6 Kritische Würdigung und Anwendbarkeit der Erfahrungskurve	583
14.2 Die Produktlebenszyklusrechnung	584
14.2.1 Gegenstand und Rechnungszwecke der Produktlebenszyklusrechnung	585
14.2.2 Die Methoden der Produktlebenszyklusrechnung	586
14.2.3 Produkt- und Periodenerfolg in der statischen kosten- und erlös-basierten Produktlebenszyklusrechnung	587
14.2.4 Die Produktlebenszyklusrechnung als Ein- und Auszahlungsrechnung	599
14.2.5 Das Konzept einer wertorientierten Produktlebenszyklusrechnung auf Annuitätenbasis	600
14.2.6 Kritische Würdigung der Produktlebenszyklusrechnung	610
14.3 Marktorientierte Zielkostenrechnung: Das Target Costing als Instrument zur Planung und Steuerung von Produktkosten und Stück-Erfolgen	612
14.3.1 Gegenstand und Rechnungszwecke des Target Costing	613
14.3.2 Das Konzept des Target Costing	614
14.3.3 Progressive und retrograde Kalkulationsmethode im Vergleich	617
14.3.4 Methoden zur Festlegung der Zielkosten für das Produkt	619
14.3.5 Die Zielkostenspaltung: Die Spaltung produktbezogener Zielkosten auf Funktionen und Komponenten	620
14.3.6 Die Steuerung und Kontrolle der Kosten im Target Costing	626
14.3.7 Anwendung und Aussagefähigkeit des Target Costing	630
15 Die Prozesskostenrechnung als Kosten- und Leistungspotentialorientierte Rechnung	633
15.1 Die Grundlagen der Prozesskostenrechnung	633
15.1.1 Gegenstand, Begriff und Charakteristik der Prozesskostenrechnung	633

15.1.2 Die Rechnungszwecke der Prozesskostenrechnung	635
15.1.3 Die Funktionsweise der Prozesskostenrechnung	637
15.2 Die Ermittlung von Prozesskosten in der Prozesskostenrechnung	638
15.2.1 Tätigkeitsanalyse und Entwicklung einer Prozesshierarchie	639
15.2.2 Die Ermittlung von Prozessbezugsgrößen	641
15.2.3 Die Ermittlung der Teilprozess-Kosten	642
15.2.4 Die Berechnung von Teilprozesskostensätzen	644
15.2.5 Die Aggregation von Teilprozess- zu Hauptprozesskosten	647
15.3 Die Kalkulation mit der Prozesskostenrechnung	648
15.3.1 Anwendungsbereich und Zeithorizont der Prozesskostenkalkulation	648
15.3.2 Kalkulationsschema und Ablauf einer prozessorientierten Stückkostenkalkulation	649
15.4 Die Planung und Kontrolle der Gemeinkosten in den indirekten Funktionsbereichen	653
15.4.1 Effektivität und Effizienz als Planungs- und Kontrollziele der Prozesskostenrechnung	653
15.4.2 Die kostenstellenübergreifende Planung und Kontrolle der Gemeinkosten für Hauptprozesse	654
15.4.3 Die Planung und Kontrolle der Gemeinkosten in den Kostenstellen der indirekten Funktionsbereiche	656
15.5 Die Aussagefähigkeit der Prozesskostenrechnung	657
15.5.1 Die Abbildung und Dokumentation der Prozesskosten in den indirekten Funktionsbereichen	657
15.5.2 Die Planung und Kontrolle der Prozesskosten in den indirekten Funktionsbereichen	659
15.5.3 Die Stückkosten-Kalkulation mit Prozesskosten	660
Literatur	665

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

16 Grundlagen der Unternehmenserfolgsrechnung	671
16.1 Inhalt und Konzeption der Unternehmenserfolgsrechnung	671
16.1.1 Die Unternehmenserfolgsrechnung als Informationsinstrument im kontinuierlichen Restrukturierungsprozess des Unternehmens	672
16.1.2 Das Unternehmensportfolio als Abbildungsgegenstand der Unternehmenserfolgsrechnung	674
16.1.3 Die Rechnungszwecke der Unternehmenserfolgsrechnung	676
16.2 Die methodischen Grundlagen der Unternehmenserfolgsrechnung	677

16.2.1	Die Trennung von Konsum- und Produktionssphäre: Der fundamentale Unternehmenswert als Surrogat des Marktwertes	678
16.2.2	Der Gesamtkapitalwert als Erfolgsmaßstab: Die Trennung von leistungs- und finanzwirtschaftlichen Erfolgen	682
16.2.3	Die Struktur des Unternehmenswertes und das Problem der Wertadditivität	689
16.3	Einordnung und Struktur der Unternehmenserfolgsrechnung	693
16.3.1	Die Position der Unternehmenserfolgsrechnung im System der Erfolgsrechnung	693
16.3.2	Die Systeme der Unternehmenserfolgsrechnung	695
17	Die Informationsbereitstellung für die kapitalmarktorientierte Erfolgsziel-Planung des Unternehmens	699
17.1	Die kapitalmarktorientierte Analyse des Unternehmenserfolgs als Grundlage der Erfolgsziel-Planung	699
17.1.1	Aktienrendite und Eigenkapitalkosten als relatives Unternehmenswertziel	699
17.1.2	Die Verbindung von Aktienrendite und Bilanzkennzahlen	701
17.1.3	Die Analyse der Aktienrendite als Voraussetzung zur kapitalmarktorientierten Ableitung des Erfolgsziels	703
17.2	Die Ableitung des Gesamtkapitalkostensatzes als relatives Erfolgsziel aus dem Kapitalmarkt-Modell	708
17.2.1	Das CAPM als pragmatisches Modell für die Verbindung von Renditeforderung der Eigenkapitalgeber und Erfolgsziel des Unternehmens	708
17.2.2	Die Berechnung des Eigenkapitalkostensatzes	713
17.2.3	Die Berechnung des Fremdkapitalkostensatzes	716
17.2.4	Der WACC als relatives Erfolgsziel des Unternehmens	719
17.2.5	Berechnungsbeispiel für eine anwendungsnahe Ableitung des Erfolgsziels	722
17.3	Die Vorgabe der Erfolgsziele für SGE als Grundlage der Kapitalallokation	724
17.3.1	Die Anpassung der Erfolgsziele an die geschäftsspezifischen Risiken der SGE	724
17.3.2	Die Ermittlung von Beta-Faktoren für SGE oder nicht-börsennotierte Unternehmen	725
18	Planungs- und Kontrollinstrumente zur Erfolgszielerreichung durch die Gestaltung des Unternehmensportfolios	735
18.1	Analyse- und Kontrollinstrumente zur Beurteilung der Erfolgsstruktur im Unternehmensportfolio	735
18.1.1	Transparenz über die Erfolgsstruktur im Unternehmensportfolio	735

18.1.2 Die Analyse der SGE aus der Spread-Perspektive mit Intensitätskennzahlen	738
18.1.3 Die Analyse der Kapitalbindung und der Elastizität der SGE	740
18.1.4 Die Analyse von Investitionsbedarf und Innenfinanzierungs- fähigkeit der SGE als Grundlage einer wertorientierten Kapitalallokation	743
18.2 Instrumente zur wertorientierten Gestaltung des Unternehmensportfolios	745
18.2.1 Grundlagen der wertorientierten Portfolio-Restrukturierung	746
18.2.2 Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio als Instrument der leistungswirtschaftlichen Erfolgsanalyse	748
18.2.3 Die werttreiberorientierte Portfolio-Analyse zur Ermittlung der unternehmenswertmaximierenden Kapitalbereitstellung	752
18.3 Der Realloptionsansatz zur Bewertung von Strategiealternativen durch die Unternehmensführung	759
18.3.1 Definition von Realloptionen und Nutzen ihrer Bewertung	760
18.3.2 Die Bewertung strategischer Realloptionen	761
18.3.3 Kritische Würdigung der Bewertung strategischer Realloptionen .	765
19 Die Koordinationsrechnung: Die Abbildung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung zur Entwicklung von Synergie-Erfolgen	767
19.1 Grundlagen zur Bildung von Verrechnungspreisen in divisionalisierten Unternehmen	768
19.1.1 Abgrenzung und Funktionen lenkungsorientierter Verrechnungs- preise in der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	768
19.1.2 Probleme der Erfolgsoptimierung und lenkungsorientierte Verrechnungspreise	771
19.1.3 Typen lenkungsorientierter Verrechnungspreise	776
19.2 Marktorientierte Verrechnungspreise	777
19.2.1 Grundlagen marktorientierter Verrechnungspreise	777
19.2.2 Modifizierte marktorientierte Verrechnungspreise	779
19.3 Kostenorientierte Verrechnungspreise	781
19.3.1 Ist- oder Plan- basierte Verrechnungspreise	782
19.3.2 Grenzkostenbasierte Verrechnungspreise	782
19.3.3 Vollkostenbasierte Verrechnungspreise	786
19.3.4 Verrechnungspreise als Verhandlungsergebnis	790
20 Instrumente zur Messung des kurz- und langfristigen Unternehmenserfolgs	793
20.1 Die Ermittlung des Unternehmenswertes auf der Grundlage von FCF . . .	794
20.1.1 Die integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung als Voraussetzung für die FCF-Berechnung	794

20.1.2	Das DCF-Verfahren zur Berechnung des Gesamtkapitalwertes auf der Grundlage des Jahresabschlusses	796
20.1.3	Charakteristik und Berechnungsschema des Free Cash Flows auf der Grundlage der handelsrechtlichen Jahresabschlussrechnung	797
20.1.4	Die Berechnung des Unternehmenswertes auf der Grundlage von Free Cash Flows	802
20.1.5	Kritik an FCF und DCF-Verfahren für die Berechnung des Erfolgsmaßstabs	803
20.2	Die Ermittlung des Unternehmenswertes auf der Grundlage des EVA	807
20.2.1	Der Market Value Added als langfristiger Erfolgsmaßstab des Unternehmens	807
20.2.2	Der Economic Value Added (EVA) als kurzfristiger Erfolgsmaßstab des Unternehmens	809
20.2.3	Die Ermittlung des EVA durch Anpassungen der Jahresabschlussrechnung	811
20.2.4	Die Berechnung der Kapitalkosten für das Unternehmen	824
20.2.5	Beispiel zur Berechnung des EVA	830
20.2.6	Kritische Würdigung von EVA und MVA	834
20.3	Planung, Steuerung und Kontrolle der Wertzielerreichung mit kalkulatorischen Residualgewinnen	837
20.3.1	Der konsolidierte kalkulatorische Residualgewinn zur Messung des leistungswirtschaftlichen Unternehmenserfolgs	837
20.3.2	Rechentechnische Voraussetzungen einer konsolidierten Unternehmenserfolgsrechnung	839
20.3.3	Die Bewertung des finanziellen Potenzials	841
20.3.4	Die Struktur einer konsolidierten kalkulatorischen Unternehmenserfolgsrechnung	843
	Literatur	847
	Sachverzeichnis	851

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Die Erfolgsrechnung als Teilsystem der Unternehmensrechnung	5
Abb. 1.2	Erfolgsziel und Wohlstandsstreben	7
Abb. 1.3	Der Abbildungsgegenstand der Erfolgsrechnung	9
Abb. 1.4	Systematisierungsmerkmale der Erfolgsrechnung	11
Abb. 1.5	Die Wertgrößen der Unternehmensrechnung	13
Abb. 1.6	Erfolgsrechnungssysteme und ihre wesentlichen Merkmale	17
Abb. 2.1	Erfolg und Gewinnkategorien	30
Abb. 2.2	Vollständige Entnahme der Einzahlungsüberschüsse	37
Abb. 2.3	Entnahme des ökonomischen Gewinns	37
Abb. 2.4	Die Gewinnbegriffe im Vergleich	41
Abb. 2.5	Die zeitliche Integration der Planungsrechnung in die Erfolgsrechnung	49
Abb. 2.6	Entscheidungsebenen und Erfolgsziel	51
Abb. 2.7	Die Struktur der Erfolgsrechnung	54
Abb. 3.1	Das Grundmodell von Industrieunternehmen	64
Abb. 3.2	Die Güterarten im Wertschöpfungsprozess	67
Abb. 3.3	Die Charakteristik der Kosten- und Leistungsrechnung	70
Abb. 3.4	Rechnungszwecke der Kosten- und Leistungsrechnung	72
Abb. 3.5	Die Abgrenzung von Auszahlung – Ausgabe – Aufwand – Kosten	78
Abb. 3.6	Die Abgrenzung von Einzahlung, Einnahme, Ertrag, Erlös	84
Abb. 3.7	Der Zusammenhang von Sachzielbezug, Wertgrößen und Erfolgsziel	86
Abb. 3.8	Prinzipien der Kosten- und Leistungsrechnung	88
Abb. 3.9	Die Gliederung der Kosten nach Verrechnung und Beschäftigungsabhängigkeit	95
Abb. 3.10	Absolut- und sprungfixer Kostenverlauf	98
Abb. 3.11	Nutz- und Leerkosten	99
Abb. 3.12	Ermittlung der produktionstechnisch bestimmten Leerkosten	101
Abb. 3.13	Der Fixkostendegressionseffekt	102
Abb. 3.14	Kostenverläufe beschäftigungsvariabler Kosten	103
Abb. 3.15	Proportionale Kosten	104
Abb. 3.16	Progressive Kosten	105
Abb. 3.17	Degressive Kosten	106

Abb. 3.18	Regressive Kosten	107
Abb. 3.19	Die lineare Kostenfunktion in Industrieunternehmen: Gesamtkostenverlauf	107
Abb. 3.20	Proportionale Erlöse	109
Abb. 3.21	Abschnittsweise proportionale Erlöse	110
Abb. 3.22	Fixe Erlöse und Stück-Erlöse	111
Abb. 3.23	Mischerlöse	112
Abb. 3.24	Beispiel zum Erlös- und Kostenverlauf in Industrieunternehmen	112
Abb. 3.25	Erlös- und Kostendiagramm bei linearem Erlös- und Kostenverlauf	113
Abb. 3.26	Die Systematisierung der Kostenrechnung	114
Abb. 3.27	Beispiel zur Kosten- und Preiskalkulation mit Voll- und Teilkosten	118
Abb. 3.28	Systeme der Kostenrechnung	119
Abb. 3.29	Struktur der Kosten- und Leistungsrechnung	121
Abb. 3.30	Funktionsweise der Kosten- und Leistungsrechnung	123
Abb. 4.1	Die Rechnungszwecke der Kostenartenrechnung	127
Abb. 4.2	Die Periodisierung des Personalaufwands zu Personalkosten	128
Abb. 4.3	Der Informationsfluss in der Kosten- und Leistungsartenrechnung	130
Abb. 4.4	Die Gliederung der Leistungs- und Erlösarten nach der Verwendung der Ausbringungsgüter	132
Abb. 4.5	Gliederungsmöglichkeiten der Erlösarten	134
Abb. 4.6	Gliederung der Erlösbestandteile	136
Abb. 4.7	Gliederungsmöglichkeiten der Kostenarten	138
Abb. 4.8	Kostenartenplan eines Telekommunikationsunternehmens	140
Abb. 4.9	Materialarten und Kostencharakteristik	141
Abb. 4.10	Schema eines Materialentnahmescheins	144
Abb. 4.11	Methoden zur Erfassung der Materialverbrauchsmengen im Vergleich	146
Abb. 4.12	Preisarten zur Bewertung des Materialverbrauchs	146
Abb. 4.13	Schema zur Ermittlung des Einstandspreises	148
Abb. 4.14	Ausgangsdaten der Materialkostenberechnung	150
Abb. 4.15	Materialkosten-Berechnung mit dem gewogenen arithmetischen Mittel	151
Abb. 4.16	Materialkosten-Berechnung mit gleitenden Durchschnittspreisen	152
Abb. 4.17	Materialkosten und Materialbestand im permanenten Fifo-Verfahren	153
Abb. 4.18	Materialkosten und Materialbestand im permanenten Lifo-Verfahren	154
Abb. 4.19	Betriebswirtschaftliche Wirkung der handelsrechtlich zulässigen Verfahren zur Materialkosten-Ermittlung	155
Abb. 4.20	Die Gliederung der Personalkosten	158
Abb. 4.21	Schema eines Personalstammdatensatzes	161
Abb. 4.22	Die Lohnformen: Zeitlohn, Akkordlohn und Prämienlohn	161
Abb. 4.23	Die kalkulatorischen Kosten in der Kostenartenrechnung	167
Abb. 4.24	Übersicht über die erfassten Anlagegüterarten in der Kostenartenrechnung	168

Abb. 4.25	Unterschiede zwischen bilanziellen und kalkulatorischen Abschreibungen	170
Abb. 4.26	Der Zusammenhang von Verschleißart und Abschreibung	173
Abb. 4.27	Schema eines Anlagenstammdatensatzes	176
Abb. 4.28	Die Methoden der planmäßigen Abschreibungen	177
Abb. 4.29	Abschreibungsberechnungen mit geschlossenem Abschreibungsplan	182
Abb. 4.30	Lineare ökonomische Abschreibung bei Preissteigerung	183
Abb. 4.31	Durchschnitts- und Restwertverzinsung im Vergleich	187
Abb. 4.32	Die Systematik der Wagnisse in der Kostenartenrechnung	189
Abb. 4.33	Betriebliche Wagnisse und ihre Basisgrößen	190
Abb. 4.34	Vertriebswagniskosten durch Forderungsausfälle	191
Abb. 5.1	Kostenstellengliederung nach Funktionsbereichen	197
Abb. 5.2	Kostenstellengliederung nach räumlich-geographischen Bereichen	199
Abb. 5.3	Kostenstellen-Arten nach ihrer Position im Abrechnungsprozess	200
Abb. 5.4	Beispiel für einen Kostenstellenplan	202
Abb. 5.5	Der Aufbau des BAB und die Gemeinkosten-Verrechnung	203
Abb. 5.6	Abgrenzung und Differenzierung von Kostenstellenkosten	206
Abb. 5.7	Verteilungsschlüssel für Kostenstellen-Gemeinkosten	207
Abb. 5.8	Grundtypen innerbetrieblicher Leistungsverrechnung	210
Abb. 5.9	Arten innerbetrieblicher Leistungsverrechnung	211
Abb. 5.10	Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	212
Abb. 5.11	Beispiele bestandsgrößenbezogener Gemeinkostenverteilungsschlüssel	214
Abb. 5.12	Beispiele bewegungsgrößenbezogener Gemeinkostenverteilungsschlüssel	215
Abb. 5.13	Summarische Kostenstellenumlage mit bestandsgrößenbezogenen Gemeinkostenverteilungsschlüssel	216
Abb. 5.14	Ausgangsdaten zum BAB der Industrie AG	218
Abb. 5.15	Schema zur Sekundärkostenverrechnung mit dem Anbauverfahren	219
Abb. 5.16	BAB für das Anbauverfahren	220
Abb. 5.17	Schema zur Sekundärkostenverrechnung mit dem Stufenleiterverfahren	221
Abb. 5.18	BAB für das Stufenleiterverfahren	223
Abb. 5.19	Schema zur Sekundärkostenverrechnung mit dem Gleichungsverfahren	224
Abb. 5.20	BAB für das Gleichungsverfahren	226
Abb. 5.21	BAB für das Iterationsverfahren	227
Abb. 5.22	Auswahlkriterien für den Einsatz von Sekundärkostenumlagen und Sekundärkostenverrechnungen	229
Abb. 5.23	Beispiel zum Kostenarten- und Kostenstellenausgleichsverfahren	231
Abb. 6.1	Die Kosten- und Erlösträger eines Industrieunternehmens am Beispiel eines Möbelherstellers	239
Abb. 6.2	Struktur der Kosten- und Leistungsträgerrechnung	240
Abb. 6.3	Übersicht über die Rechnungszwecke der Kosten- und Leistungsträgerstückrechnung	241

Abb. 6.4	Kalkulationsverfahren bei unverbundener Fertigung	247
Abb. 6.5	Formen der Divisionskalkulation	248
Abb. 6.6	Beispiel einer einfachen, einstufigen Divisionskalkulation	250
Abb. 6.7	Ausgangsdaten für die einfache, mehrstufige Divisionskalkulation	251
Abb. 6.8	Stufenkalkulation mit addierten stufenbezogenen Stückkosten	252
Abb. 6.9	Einfache, mehrstufige Divisionskalkulation: überwälzende Methode	253
Abb. 6.10	Beispiel zur mehrstufigen Divisionskalkulation nach der überwälzenden Methode	254
Abb. 6.11	Beispiel zur mehrfachen Divisionskalkulation	255
Abb. 6.12	Beispiel zur einstufigen Äquivalenzziffernkalkulation	258
Abb. 6.13	Beispiel zur mehrstufigen Äquivalenzziffernkalkulation	259
Abb. 6.14	Vergleich summarisch-kumulativer Zuschlagskalkulationen	262
Abb. 6.15	Kostenbereiche und Zuschlagssätze in der differenzierenden Zuschlagskalkulation	264
Abb. 6.16	Berechnung der Herstellkosten der Produktion und des Umsatzes	267
Abb. 6.17	Gemeinkostenzuschlagssätze für die Funktionsbereiche	268
Abb. 6.18	Kalkulationsschema der differenzierenden Zuschlagskalkulation	270
Abb. 6.19	Beispiel zur differenzierenden Zuschlagskalkulation	271
Abb. 6.20	Kalkulationsschema der Fertigungskosten mit der Maschinenstundensatzrechnung	275
Abb. 6.21	Angaben zur Maschinenstundensatzrechnung	276
Abb. 6.22	Die Kalkulation mit der Maschinenstundensatzrechnung	277
Abb. 6.23	Beispiel zur Marktpreisverhältnisrechnung	280
Abb. 6.24	Beispiel zum Restwertverfahren	281
Abb. 6.25	Die Preiskalkulation für eine Marktleistung	282
Abb. 6.26	Beispiel zur Preiskalkulation	283
Abb. 6.27	Schematischer Vergleich zwischen Gesamt- und Umsatzkostenverfahren	285
Abb. 6.28	Schema und Formel zur Berechnung des Betriebsergebnisses nach dem Gesamtkostenverfahren	287
Abb. 6.29	Schema und Formel zur Berechnung des Betriebsergebnisses nach dem Umsatzkostenverfahren	288
Abb. 6.30	Angaben zur Periodenerfolgsrechnung	289
Abb. 6.31	Die Berechnung des Periodenerfolgs mit dem Gesamtkostenverfahren	290
Abb. 6.32	Die Berechnung des Periodenerfolgs mit dem Umsatzkostenverfahren	291
Abb. 7.1	Operativer Führungsprozess und Rechnungsarten	300
Abb. 7.2	Operative Planung und Plan-Kosten- und Leistungsrechnung	302
Abb. 7.3	Das System der Kosteneinflussgrößen	306
Abb. 7.4	Verfahren zur Ermittlung von Kostenfunktionen mit Vergangenheitswerten	310
Abb. 7.5	Die Periodenplanung der Umsatzerlöse	315
Abb. 7.6	Die Ermittlung der monatlichen Plan-Absatzmengen	316