

Michael Erner

Mar ^strategisches Erf(gsmangement und internes Rechnungswesen

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Dietrich Kropfberger

DeutscherUniversitäts Verlag

- Inhaltsverzeichnis -

AbbildungsverzeichnisXVI

Abkürzungsverzeichnis.....XIX

A Einleitung1

I Problemstellung1
II Ziel der Arbeit2
III Vorgehensweise der Arbeit3
IV Stand der wissenschaftlichen Diskussion6
V Wissenschaftstheoretische Zielsetzung8

B Grundlagen der Arbeit11

I Theoretische Grundlagen11

1 Systemtheoretische Grundlagen11

2 Modell- und rechnungstheoretische Grundlagen12

II Konzeptionelle und begriffliche Grundlagen13

1 Rechnungswesen13

2 Erfolg15

2.1 Erfolgsmaßstäbe15

2.1.1 Der Erfolg in den Weitkategorien des Rechnungswesens15

2.1.2 Der Cash-flow als integrierter Erfolgs- und Finanzmaßstab18

2.2 Der Erfolg als Ziel der Unternehmung20

2.3 Erfolgsrechnerische Theorie- und Modellbildung23

3	Management	25
	3.1 Koordination und Adaption als originäre Managementaufgaben.....	25
	3.2 Funktional-Approach	27
	3.2.1 Sachlogischorientierte Managementaufgaben.....	27
	3.2.1.1 Planung.....	27
	3.2.1.2 Planung und Kontrolle als Einheit im Managementzyklus	31
	3.2.2 Sozioemotionale Managementaufgaben.....	36
	3.3 System-Approach	37
4	Marktstrategisches Erfolgsmanagement	39
	4.1 Funktional-Approach	39
	4.2 System-Approach.....	47
 C Konzeption des Erfolgsinformationssystems		50
I	Informationsanforderungen an das Erfolgsinformationssystem	51
	1 Formale Informationsanforderungen.....	51
	2 Aus dem marktstrategischen Erfolgsmanagement abgeleitete materielle Informationsanforderungen	53
	2.1 Anforderungen an das Erfolgsrechnungssystem.....	53
	2.2 Anforderungen an das Kapitalflußrechnungssystem.....	60
II	Konzeptionelle Ausgestaltung des Erfolgsrechnungssystems entsprechend dem entwickelten Anforderungsprofil.....	61
	1 Systemtheoretische Analyse in der Literatur diskutierter Erfolgsrechnungssysteme.....	61
	1.1 Systemtheoretische Analyse von Erfolgsrechnungssystemen auf Vollkostenbasis.....	62
	1.2 Systemtheoretische Analyse von Erfolgsrechnungssystemen auf Teilkostenbasis	63
	1.2.1 Die Erfolgsrechnung auf der Basis der Grenzkosten- und Grenzerlösrechnung	64
	1.2.2 Die Erfolgsrechnung auf der Basis der relativen Einzelkosten- und Einzelerlösrechnung	69

2	Kostenrechnungsvariante: Prozeßkostenrechnung	75
2.1	Grundlagen und Bedeutung	75
2.2	Verknüpfung mit der Einzelkosten- und Grenzkostenrechnung	79
3	Organisation der Erfolgsrechnungssystemstruktur und des Rechnungsprozesses	83
3.1	Die Grundrechnung als Organisationsprinzip der Erfolgsrechnungssystemstruktur	84
3.2	Die Auswertungsrechnung als Komplement der Grundrechnung	90
4	Marktstrategische Ausrichtung der Systemelemente	92
4.1	Erfassungs- und Zurechnungsobjekte der Kosten und Erlöse	92
4.1.1	Marktstrategische Kosten- und Erlösstellenbildung	92
4.1.2	Marktstrategische Kosten- und Erlösträgerbildung	99
4.2	Kosten- und Erlöseinflußgrößen	102
4.2.1	Unmittelbare (operative) Kosten- und Erlöseinflußgrößen	102
4.2.2	Mittelbare (strategische) Kosten- und Erlöseinflußgrößen	103
4.3	Rechnungsgrößen	105
4.3.1	Monetäre Rechnungsgrößen	105
4.3.2	Nichtmonetäre Rechnungsgrößen	106
III	Konzeptionelle Ausgestaltung des Kapitalflußrechnungssystems entsprechend dem entwickelten Anforderungsprofil	108
1	Begriff und Bedeutung	108
1.1	Begriffsmerkmale und -zusammenhänge	108
1.2	Bedeutung im Rahmen der Problemstellung	112
2	Analyse und Gestaltung der Systemstruktur	113
2.1	Analyse und Bestimmung der Systemelemente	113
2.1.1	Kontenpositionen der Kapitalflußrechnung	113
2.1.2	Art und Umfang des Fonds	114
2.2	Analyse und Bestimmung der Systembeziehungen	116

2.3	Optionale Strukturierungsparameter.....	118
2.3.1	Ausweis von Saldoposten.....	118
2.3.2	Vertikale Struktur.....	119
2.3.3	Brutto-oder Nettoausweis.....	120
2.3.4	Konto-oder Staffelform.....	120
2.3.5	Zeitliche Struktur.....	122
D	Integration und Einsatzmöglichkeiten des Erfolgsmanagementinformationssystems im Rahmen des Erfolgsplanungs- und Kontrollsystems.....	124
I	Grundlagen der strategischen Koordination.....	125
1	Koordinationskonzepte.....	125
2	Horizontale Koordination.....	126
2.1	Aussagen und Bedeutung der Portfolio-Methode im Rahmen der Problemstellung.....	126
2.2	Aussagen und Bedeutung der Wertkette im Rahmen der Problemstellung.....	132
2.3	Integrationsmöglichkeiten der Portfolio-Methode und der Wertkette.....	133
3	Vertikale Koordination.....	135
II	Geschäftsfeldabgrenzung zur Bestimmung des strategischen Aktionsfelds.....	136
1	Begriff, Bedeutung und Ansätze.....	136
2	Abbildung wesentlicher Zusammenhänge der Geschäftsfeldabgrenzung im Erfolgsinformationssystem.....	137
III	Die Bedeutung der Zielgrößen als Führungsgrößen auf Geschäftsfeldebene.....	139
1	Die Bedeutung des (kalkulatorischen) Erfolgs.....	139
2	Die Bedeutung des ROI.....	142

XIII

3	Die Bedeutung des Cash-flow.....	143
3.1	Der Cash-flow als Maßstab der finanzwirtschaftlichen Erfolgskraft	143
3.2	Der Cash-flow als Maßstab der Finanzkraft.....	146
IV	Ermittlung der Zielgrößen unter Berücksichtigung der organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten der strategischen Geschäftsfelder.....	149
1	Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten und Implikationen für geschäftsfeldspezifische Rechnungen.....	149
2	Ermittlung des Gewinns.....	153
3	Ermittlung des ROI.....	158
4	Ermittlung des Cash-flow.....	160
4.1	Ermittlung des Cash-flow auf der Basis von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....	161
4.1.1	Darstellung und problemspezifische Kritik an der indirekten Methode.....	161
4.1.2	Darstellung und problemspezifische Kritik an der direkten Methode.....	164
4.1.3	Möglichkeiten, Grenzen und Voraussetzungen einer direkt auf der Finanzbuchhaltung basierten Cash-flow- Ermittlung.....	164
4.2	Ermittlung des Cash-flow auf der Basis der Erfolgsrechnung.....	169
4.2.1	Darstellung und problemspezifische Kritik an der direkten Ermittlung.....	171
4.2.2	Darstellung und problemspezifische Kritik an der indirekten Ermittlung.....	172

V	Kontrolle der Zielgrößen	174
1	Erfolgskontrolle	174
1.1	Geschäftsfeldbezogene Erfolgskontrolle.....	175
1.1.1	Monetäre Kontrolle des Geschäftsfelderfolgs auf der Basis des Produktlebenszykluskonzeptes	175
1.1.1.1	Aussagen und Bedeutung des Produkt- lebenszykluskonzeptes für die Problemstellung	175
1.1.1.2	Anforderungen an die Gestaltung des Er- folgsrechnungssystems zur Abbildung des Produktlebenszykluskonzeptes.....	177
1.1.1.3	Lebenszyklusorientierte Erfolgskontrolle auf der Basis des Erfolgsrechnungssystems	179
1.1.2	Nichtmonetäre Erfolgskontrolle.....	183
1.1.3	Disaggregierte Erfolgskontrolle.....	189
1.1.3.1	Begriff, Rahmen und Struktur.....	189
1.1.3.2	Formen der disaggregierten Erfolgskontrolle.....	192
1.1.3.2.1	Strategiebezogene Erfolgsanalyse	192
1.1.3.2.2	Maßnahmenbezogene Erfolgsanalyse	201
1.1.3.2.3	Mehrdimensionale Erfolgsanalyse	207
1.1.4	Analyse des Verantwortungsbereichs als sachlogische und sozioemotionale Kontrollaufgabe	210
1.1.4.1	Organisatorische und konzeptionelle Anforderungen zur Kontrolle des Verantwortungsbereichs.....	210
1.1.4.2	Rechnungstechnische Anforderungen zur Analyse des Erfolgs als sozioemotionale Führungsgröße	214
1.1.4.3	Prozeßverantwortung und Prozeßkontrolle	217
1.2	Unternehmensbezogene Erfolgskontrolle	219

2	ROI-Kontrolle.....	220
	2.1 Geschäftsfeldbezogene Kontrolle.....	220
	2.1.1 Sachlogische Kontrolldimension.....	220
	2.1.2 Sozioemotionale Kontrolldimension.....	224
	2.2 Unternehmungsbezogene Kontrolle.....	226
3	Cash-flow-Kontrolle.....	226
	3.1 Kontrolle der Cash-flow-Herkunft in der Erfolgsrechnung.....	227
	3.1.1 Geschäftsfeldbezogene Analyse.....	227
	3.1.2 Unternehmungsbezogene Analyse.....	229
	3.2 Integrierte Analyse der Herkunft und der Verwendung des Cash- flow in der Kapitalflußrechnung.....	231
	3.2.1 Geschäftsfeldbezogene Analyse.....	232
	3.2.2 Unternehmungsbezogene Analyse.....	237
VI	Planung der Zielgrößen.....	243
	1 Integration der Geschäftsfeldplanung in die Unternehmensplanung.....	243
	2 Sachliche und zeitliche Zusammenhänge des Planungssystems.....	245
	2.1 Integration der ein- und der mehrjährigen Planung.....	245
	2.2 Integrales Budgetsystem.....	249
	3 Geschäftsfeldstrategie und Erfolgsmanagement.....	253
	3.1 Operationalisierungshilfen der Erfolgsrechnung bei der Entwicklung leistungswirtschaftlicher Strategievarianten.....	253
	3.1.1. Operationalisierung der Kostenstrategie.....	253
	3.1.2 Operationalisierung der Differenzierungsstrategie.....	262
	3.1.3 Operationalisierungshilfen bei der Festlegung der Strategiebreite.....	266
	3.2 Target Costing - ein Kostenmanagementansatz zur marktorientierten Strategieplanung.....	267
	3.2.1 Aussagen und Bedeutung für die Problemstellung.....	267
	3.2.2 Unterstützung des Target Costing durch die Kostenrechnung.....	270
E	Schlußbemerkung.....	272
	Literaturverzeichnis.....	277

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1:	Zusammenhänge wissenschaftlicher Ziele.....	10
Abb. 2:	Managementzyklus.....	32
Abb. 3:	Untemehmungssystem.....	39
Abb. 4:	Erfolgsmanagement.....	46
Abb. 4a:	Informationsanforderungen an das Erfolgsrechnungssystem.....	60
Abb. 4b:	Klassifikation der Kostenrechnungssysteme.....	73
Abb. 4c:	Bewertung der Erfolgsrechnungssysteme anhand der Informationsanforderungen.....	74
Abb. 5:	Prozeßbildung.....	78
Abb. 6:	Mehrdimensionales Bezugsobjekt.....	85
Abb. 7:	Mehrdimensionale Bezugsobjektstrukturen.....	88
Abb. 8:	Zusammenhang zwischen Bilanz- und Stromgrößenrechnungen.....	109
Abb. 9:	Veränderungsbilanz.....	109
Abb. 10:	Bewegungsbilanz.....	110
Abb. 11:	Zusammenhang von Fonds- und Gegenfondsrechnung.....	111
Abb. 12:	Fondstypen.....	115
Abb. 13:	Geschäftsfeldspezifische Kapitalflußrechnung.....	118
Abb. 14:	Sachliche Struktur der Kapitalflußrechnung.....	120
Abb. 15:	Grundschema einer Produkt-Portfolio-Matrix.....	127

Abb. 16:	Identität operativer und strategischer Organisationsstrukturen.....	151
Abb. 17:	Teilidentität oder Überschneidungsfreiheit operativer und strategischer Organisationsstrukturen.....	152
Abb. 18:	Überführung der monatlichen Deckungsbeitragsrechnung in die jährliche Rechnung.....	156
Abb. 19:	Gegliederte Umsatzmatrix.....	166
Abb. 20:	Struktur der zentralen Buchhaltung.....	167
Abb. 21:	Struktur der dezentralen Buchhaltung.....	167
Abb. 22:	Produktlebenszyklus.....	176
Abb. 23:	Planung der Unternehmenspotentiale in Abhängigkeit vom Produktlebenszyklus.....	179
Abb. 24:	Kumulierte Zeitablafrechnung.....	181
Abb. 25:	Trajektoriekonzept in der Zielplanung.....	185
Abb. 26:	Mehrdimensionales Trajektoriesystem.....	186
Abb. 27:	Struktur der Absatzsegmentrechnung.....	195
Abb. 28:	Heterogene Verdichtung.....	203
Abb. 29:	Mehrdimensionale Erfolgsanalyse.....	209
Abb. 30:	DUPONT-Kennzahlensystem.....	223
Abb. 31:	Schema der Kapitalflußrechnung in Staffelform.....	235
Abb. 32:	Mehrperiodische Kapitalflußrechnung in Staffelform.....	236

Abb. 33:	Konsolidierte Kapitalflußrechnung der Geschäftsfelder.....	238
Abb. 34:	Detaillierte Kapitalflußrechnung auf Untemehmensebene zur kurz- fristigen Planung und Kontrolle.....	239
Abb. 35:	Zusammenhänge der Budgets.....	250
Abb. 36:	Integrales Budgetsystem.....	252