

GLIEDERUNG

Seite

1	Einleitung	1
11	Problemstellung	1
12	Kontrolle als Informationsgewinnungsprozeß und die Zuordnung der Abweichungsanalyse	3
2	Anforderungen an Abweichungsanalysemethoden und deren Systematisierung	8
21	Konzeptionelle Anforderungen an Abweichungsanalysemethoden	13
211	Vollständigkeit der ausgewiesenen Teilabweichungen	14
212	Invarianz der ausgewiesenen Teilabweichungen	14
213	Willkürfreiheit der ausgewiesenen Teilabweichungen	14
214	Bezugsbasenbezogenheit der ausgewiesenen Teilabweichungen	15
215	Koordinationsfähigkeit der ausgewiesenen Teilabweichungen	16
216	Gleichgewichtigkeit der ursachenspezifischen Teilabweichungen	16
217	Interpretationsfähigkeit der ausgewiesenen Teilabweichungen	16
22	Informationsspezifische Anforderungen an Abweichungsanalysemethoden	17
221	Auswahl relevanter Abweichungen und die Auswertungsentscheidung	23
222	Ursachenbestimmung aufgetretener Teilabweichungen	33
223	Konkrete Informationsanforderungen an die Abweichungsanalyse zur Erfüllung der zielorientierten Steuerungsaufgabe	35
224	Konkrete Informationsanforderungen an die Abweichungsanalyse zur Erfüllung der personalführungsorientierten Steuerungsaufgabe	42
23	Zusatzkriterien	54
3	Abweichungsanalysemethoden der Kostenkontrolle und ihre kriterienspezifische Überprüfung	56
31	Darstellung ausgewählter Kostenabweichungsanalysemethoden und ihre Bezugsbasen	56
311	Kumulative Abweichungsanalysemethoden	65
311.1	Kumulative Abweichungsanalyse als Soll-Ist-Vergleich auf Ist-Bezugsbasis	65
311.2	Kumulative Abweichungsanalyse als Ist-Soll-Vergleich auf Plan-Bezugsbasis	67
312	Alternative Abweichungsanalysemethoden	68
312.1	Alternative Abweichungsanalyse als Soll-Ist-Vergleich auf Ist-Bezugsbasis	68

	Seite
312.2 Alternative Abweichungsanalyse als Ist-Soll-Vergleich auf Plan-Bezugsbasis	69
313 Differenziert kumulative Abweichungsanalysemethoden	70
313.1 Differenzierte kumulative Abweichungsanalyse als Soll-Ist-Vergleich auf Ist-Bezugsbasis	71
313.2 Differenzierte kumulative Abweichungsanalyse als Ist-Soll-Vergleich auf Plan-Bezugsbasis	74
313.3 Differenzierte kumulative Abweichungsanalyse als Ist-Soll-Vergleich auf Ist-Bezugsbasis	76
313.4 Differenzierte kumulative Abweichungsanalyse als Soll-Ist-Vergleich auf Plan-Bezugsbasis	76
314 Beziehungen der Abweichungen ersten und höheren Grades der Bezugsbasen	77
32 Überprüfung der konzeptionellen Anforderungen an Abweichungsanalysemethoden der Kostenkontrolle	82
33 Entwicklung eines neuen Ansatzes anhand der konzeptionellen Anforderungen	97
331 Grundüberlegungen zum zweckmäßigen Aufbau einer Kostenabweichungsanalyse	97
332 Faktisch existente Abweichungen höheren Grades	99
333 Faktisch nicht existente Abweichungen höheren Grades	100
334 Einbeziehung einer dritten Einflußgröße bei veränderter Definition der Abweichungen höheren Grades	101
335 Neue Abweichungsanalysemethode und ihr System zur Ermittlung der Teilabweichungen	106
335.1 Abweichungen 0-ten Grades als Bezugssystem des neuen Ansatzes	107
335.2 Bestimmung der Gesamtabweichung	111
335.3 Soll-Ist-Vergleich auf der Basis von Abweichungen 0-ten Grades	114
336 Interpretation und Zurechnung der Teilabweichungen	118
336.1 Bedeutung der faktisch nicht existenten Teilabweichungen	118
336.2 Faktisch existente Teilabweichungen als eindeutig interpretationsfähige Teilabweichungen	119
337 Bezugsbasis des neuen Ansatzes	120
338 Beziehung der Abweichungen der neuen Bezugsbasis zu den Abweichungen der Soll- und Ist-Bezugsbasis	122
339 Überprüfung der konzeptionellen Anforderungen des neuen Kostenabweichungsanalyseansatzes	125

34	Erfüllung der konkreten Informationsanforderungen durch die Kostenabweichungsanalysemethoden	125
341	Bestimmung entscheidungs- und zielrelevanter Teilabweichungen anhand von Auswertungsmodellen	126
341.1	Auswertungsentscheidungen mit und ohne explizite Berücksichtigung der Auswertungserlöse und Auswertungskosten	127
341.2	Verknüpfungsbedingte Abhängigkeiten der Auswertungsentscheidungen und deren Berücksichtigung bei Ozan/Dyckmann	131
341.3	Kombinierte Auswertungsentscheidung mittels absoluter Grenzwerte in Verbindung mit kumulierten Kontrollkarten	139
341.4	Auswertungsentscheidung entsprechend der Zielsetzung der zielorientierten Steuerung unternehmerischer Prozesse	147
341.5	Einfluß der gewählten Abweichungsanalysemethode auf die Auswertungsentscheidung	149
342	Analyse der Ursachen aufgetretener relevanter Teilabweichungen	152
343	Verwendung der Abweichungsanalyseergebnisse bei der zielorientierten Steuerung unternehmerischer Prozesse	162
343.1	Gewinnung von Korrekturinformationen auf der Grundlage der Abweichungsanalysemethoden	163
343.2	Herausgelöste Korrektur einer Einflußgröße	173
343.21	Nachträgliche Korrektur einer nicht zur Bezugsbasis gehörenden Kosteneinflußgröße	174
343.211	Nachträglich korrigierte Plan-Kosteneinflußgröße bei dem Soll-Ist-Vergleich auf Ist-Bezugsbasis	175
343.212	Nachträglich planmäßig realisierte Kosteneinflußgröße bei dem Ist-Soll-Vergleich auf Plan-Bezugsbasis	176
343.213	Nachträgliche Korrektur einer kostensteigernden Kosteneinflußgröße bei dem neuen Ansatz	177
343.22	Nachträgliche Korrektur einer zum Bezugssystem gehörenden Einflußgröße	178
343.221	Nachträglich planmäßig realisierte Kosteneinflußgröße bei dem Soll-Ist-Vergleich auf Ist-Bezugsbasis	178
343.222	Nachträglich korrigierte Plan-Kosteneinflußgröße bei dem Ist-Soll-Vergleich auf Plan-Bezugsbasis	180
343.223	Nachträgliche Korrektur einer der Bezugsbasis angehörenden Kosteneinflußgröße bei dem neuen Ansatz	180

	Seite
343.3 Nachträgliche Korrektur mehrerer Einflußgrößen	182
343.31 Nachträgliche Korrektur mehrerer Einflußgrößen, die nicht Bestandteil der Bezugsbasis sind	182
343.32 Nachträgliche Korrektur mehrerer Einflußgrößen, die Bestandteil der Bezugsbasis sind	184
343.321 Nachträglich veränderte realisierte Einflußgrößen bei dem Soll-Ist-Vergleich auf Ist-Bezugsbasis	184
343.322 Nachträglich veränderte Soll-Einfluß- größen bei dem Ist-Soll-Vergleich auf Plan-Bezugsbasis	186
343.323 Nachträgliche Korrektur mehrerer der Bezugsbasis angehörender Einflußgrößen bei dem neuen Ansatz	187
343.4 Entscheidungsrelevanz der Abweichungen höheren Grades bei Korrekturprozessen	188
343.41 Formen der Einbeziehung entscheidungsrelevanter Abweichungen höheren Grades	190
343.42 Entscheidungsrelevanz der Abweichungen höheren Grades dem Betrag nach	197
343.43 Kompensationseffekte der Abweichungen höheren Grades	203
343.5 Parallele Korrektur von Einflußgrößendifferenzen unter Berücksichtigung von Zielgrößen, die z.T. Bestandteil des Bezugssystems und z.T. Bestandteil des komplementären Bezugssystems sind	207
343.6 Erweiterung des Problemereiches auf mehrstufige Pro- duktionsprozesse	219
343.61 Darstellung mehrstufiger Produktionsprozesse mit Hilfe derivativer Einflußgrößen als aggregierte Originäreinflußgrößen	220
343.62 Aggregierte Kontrollinformationen und deren Aussagegehalt	226
343.63 Aggregierte Abweichungsanalyseinformationen auf der Basis originärer Einflußgrößenveränderungen	231
343.7 Koordination der Auswertungs- und Korrekturentscheidungen bei mehrstufigen Produktionsprozessen	238
343.71 Auswertungsentscheidung bei mehrstufigen Produk- tionsprozessen	244
343.711 Auswertungsentscheidung auf der Grund- lage originärer Einflußgrößenabweichungen	244
343.712 Auswertungsentscheidung auf der Grund- lage aggregierter Kontrollinformationen	249

	Seite
343.72 Korrekturentscheidungen bei mehrstufigen Produktionsprozessen	262
343.721 Zentrale Korrekturentscheidungen mit und ohne Rückkopplung	263
343.722 Dezentrale Korrekturentscheidungen ohne Rückkopplung	264
343.722.1 Dezentrale Entscheidungsfindung auf der Grundlage der Abweichungen ersten Grades originärer Einflußgrößenveränderungen ohne Rückkopplungsinformation	265
343.722.11 Dezentrale Entscheidungsfindung auf der Grundlage der Abweichungen ersten Grades des Ist-Bezugssystems	266
343.722.12 Dezentrale Entscheidungsfindung auf der Grundlage der Abweichungen ersten Grades des Plan-Bezugssystems	275
343.721.13 Dezentrale Entscheidungsfindung auf der Grundlage der Abweichungen ersten Grades des neuen Bezugssystems	280
343.722.2 Dezentrale Entscheidungsfindung auf der Grundlage originärer Abweichungen ersten und höheren Grades ohne Rückkopplungsinformation	284
343.722.3 Dezentrale Entscheidungsfindung bei prognostizierten Abweichungen originärer Einflußgrößen ohne Rückkopplungsinformation	295
343.722.4 Dezentrale Entscheidungsfindung auf der Grundlage aggregierter Abweichungen ersten und höheren Grades ohne Rückkopplungsinformation	295
343.723 Dezentrale Korrekturentscheidungen mit Rückkopplung	296
343.723.1 Koordination durch Selbstabstimmung der Stellen	301
343.723.2 Koordination durch hierarchische Korrekturentscheidungen	307

	Seite
343.723.3 Koordination durch kombinierte Programmierung in Form des 'management by exception'	308
343.724 Koordination durch dezentrale Auswertung und Urteilsbildung und zentrale Korrekturentscheidung	313
344 Auswirkungen der verschiedenen Abweichungsanalysemethoden auf die personalführungsorientierte Steuerung	316
344.1 Bewertungsansatzbedingte Verhaltensreaktionen auf die Abweichungsanalyseergebnisse	316
344.2 Förderung von Lernprozessen mittels der Abweichungsanalyseergebnisse	324
344.3 Ausweis mitarbeitergerechter Abweichungsanalyseergebnisse in den Stellen	330
4 Schlußbetrachtung	336
Anhang	340
Literaturverzeichnis	384