

Mike Steglich

Zielwertorientierte Auswertung von Kostenabweichungen

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Josef Kloock

Technische Universität Darmstadt	
Fachbereich 1	
Betriebswirtschaftliche Bibliothek	
Inventar-Nr.:	58.062.....
Abstell-Nr.:	A 20/1553.....
.....	
.....	
.....	

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Symbolverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
Abbildungsverzeichnis	XXIX
Tabellenverzeichnis	XXXI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	3
2 Ermittlung von Kostenabweichungen durch Kostenkontrollprozesse.....	5
2.1 Aufgaben der Kostenkontrollprozesse	5
2.2 Kostenkontrollprozesse im Kontext der zielorientierten Steuerung operativer Unternehmensprozesse	8
2.2.1 Operative Planung.....	9
2.2.2 Kostenkontrollprozesse als separierte Teilprozesse der Kontrolle des Gesamtzielwertes	13
2.2.3 Die Gestaltung von Kostenkontrollprozessen.....	16
2.3 Zielwertorientierte Kontrollansätze.....	18
2.3.1 Bestimmung des Kontrollfeldes	19
2.3.2 Bestimmung der Norm- und der Kontrollgrößen.....	20
2.3.3 Analyse der Abweichungen zwischen Norm- und Kontrollgrößen.....	23
3 Grundlagen der zielwertorientierten Auswertung von Kostenabweichungen.....	31
3.1 Zielwertorientierte Korrekturinformationen	32
3.1.1 Abweichungsursachen kosteneinflußgrößenspezifischer Teilabweichungen und ihre Vermeidbarkeit	33
3.1.1.1 Ursachen der Planung.....	35
3.1.1.2 Unvorhersehbare Ereignisse.....	38
3.1.1.3 Ursachen der Lenkung und der Realisation	40
3.1.1.4 Erfassungs- und Analysefehler	47
3.1.1.5 Ursachenstrukturen arbeitsteiliger Prozesse	49

3.1.2 Verantwortungsspezifische Zuordnung der Abweichungsursachen.....	55
3.1.3 Zielwirkungen der Abweichungsursachen.....	57
3.1.3.1 Retrospektive Kostenänderungspotentiale.....	58
3.1.3.1.1 Weiterführende Abweichungsaufspaltungen zur Separation der retrospektiven Zielwirkungen allgemeiner Abweichungsursachen	59
3.1.3.1.2 Retrospektive Kostenänderungspotentiale der Ursachen der Planung bzw. der unvorhersehbaren Ereignisse	61
3.1.3.1.3 Retrospektive Kostenänderungspotentiale der unmittelbaren Ursachen der Lenkung bzw. der Ursachen der Realisation.....	64
3.1.3.2 Prospektive Kostenänderungspotentiale.....	65
3.1.3.2.1 Weiterführende Abweichungsaufspaltungen zur Separation der prospektiven Zielwirkungen allgemeiner Abweichungsursachen	67
3.1.3.2.2 Prospektive Kostenänderungspotentiale der Ursachen der Planung bzw. der Prozeßänderungen.....	69
3.1.3.2.3 Prospektive Kostenänderungspotentiale der unmittelbaren Ursachen der Lenkung bzw. der Ursachen der Realisation.....	74
3.1.4 Möglichkeiten der Gegensteuerung	77
3.2 Auswertungsprobleme und ihre Implikationen auf die Gestaltung zielwertorientierter Auswertungsprozesse.....	79
3.3 Der Ablauf der zielwertorientierten Auswertungsprozesse	85
3.3.1 Hypothetische Auswertungsprozesse.....	86
3.3.2 Materielle Auswertungsprozesse	93
3.4 Konzeption zielwertorientierter Auswertungsprozesse im Rahmen eines Kostenkontroll-Unterstützungssystems.....	97
4 Ausgewählte zielwertorientierte Auswertungsverfahren und ihre Kritik.....	105
4.1 Überblick	105
4.2 Heuristische Selektionsverfahren	107
4.3 Stichprobenverfahren	111
4.4 Statistische Selektionsverfahren.....	114
4.5 Kontrollrerfolgmaximierende Auswahlverfahren	119
4.6 Auswertungsverfahren im Rahmen von Betrex II.....	123

4.7	Auswertungsverfahren im Rahmen des Controlling-Leitstand Clear	130
4.8	Zusammenfassende kritische Würdigung der dargestellten Auswertungsverfahren....	138
5	Entwicklung eines Ansatzes zur zielwertorientierten Auswertung von Kostenabweichungen	143
5.1	Ermittlung von Ursachenindikatoren.....	145
5.1.1	Einperiodig orientierte Indikatoren allgemeiner Ursachenklassen	150
5.1.1.1	Interpretation der Abweichungsaufspaltungen nach Demski	151
5.1.1.2	Indikatoren für das Wirken von Ursachen der Planung bzw. von unvorhersehbaren Ereignissen	154
5.1.1.3	Indikatoren für das Wirken von Ursachen der Realisation bzw. von unmittelbaren Ursachen der Lenkung.....	162
5.1.1.4	Abbildung der Indikatoren allgemeiner Ursachenklassen	168
5.1.2	Einperiodig prozeßbezogene Indikatoren.....	170
5.1.2.1	Grundlegende Aspekte der Strukturen und Eigenschaften von Unternehmensteilprozessen	171
5.1.2.1.1	Strukturmerkmale der Organisation als Ausgangspunkt der Ermittlung prozeßbezogener Indikatoren.....	173
5.1.2.1.2	Bestimmung der Zuordnungsmerkmale der von einem Prozeßbereich beeinflussten Kosteneinflußgrößen	175
5.1.2.1.2.1	Bestimmung der Zuordnungsmerkmale der von einer Planungsaufgabe unmittelbar beeinflussten Kosteneinflußgrößen.....	175
5.1.2.1.2.2	Bestimmung der Zuordnungsmerkmale der von einer Lenkungsaufgabe unmittelbar beeinflussten Kosteneinflußgrößen	176
5.1.2.1.2.3	Bestimmung der Zuordnungsmerkmale der von einer Realisationsaufgabe unmittelbar beeinflussten Kosteneinflußgrößen	178
5.1.2.1.2.4	Bestimmung der Zuordnungsmerkmale der von interdependenten betrieblichen Teilaufgaben mittelbar beeinflussten Kosteneinflußgrößen.....	179
5.1.2.2	Bildung von Abweichungsgruppen anhand prozeßbezogener Indikatoren	181
5.1.2.2.1	Bildung von Abweichungsgruppen anhand der Zuordnungsmerkmale unmittelbar beeinflusster Kosteneinflußgrößen.....	182

5.1.2.2.2	Bildung von Abweichungsgruppen anhand der Zuordnungsmerkmale der von interdependenten betrieblichen Teilaufgaben mittelbar beeinflussten Kosteneinflußgrößen	183
5.1.2.3	Abbildung der prozeßbezogenen Indikatoren	189
5.1.3	Einperiodig fallbasierte Indikatoren	190
5.1.3.1	Vergangenheitsorientierte Korrekturinformationen und grundlegende Probleme ihrer Interpretation	191
5.1.3.2	Ermittlung und Abbildung fallbasierter Indikatoren	193
5.1.4	Mehrperiodig orientierte Indikatoren typischer Abweichungsursachen	197
5.1.4.1	Grundlegende Aspekte der Ermittlung von Indikatoren typischer Abweichungsursachen	198
5.1.4.2	Ermittlung von Abweichungsmustern und Probleme ihrer Interpretation	202
5.1.4.3	Ermittlung von Indikatoren typischer Abweichungsursachen durch den Vergleich von Abweichungsmustern auf der Basis künstlicher neuronaler Netze	208
5.1.4.3.1	Mustererkennung und künstliche neuronale Netze	209
5.1.4.3.2	Ermittlung von Indikatoren typischer Abweichungsursachen mit Backpropagation-Netzen	214
5.1.4.3.2.1	Das Backpropagation-Netzmodell	215
5.1.4.3.2.2	Erkennung von Abweichungsmustern mit Backpropagation-Netzen	220
5.1.4.3.3	Ermittlung von Indikatoren typischer Abweichungsursachen mit Hopfield-Netzen	225
5.1.4.3.3.1	Das Hopfield-Netzmodell	225
5.1.4.3.3.2	Erkennung von Abweichungsmustern mit Hopfield-Netzen	234
5.1.4.3.4	Ermittlung von Indikatoren typischer Abweichungsursachen mit Kohonen-Netzen	236
5.1.4.3.4.1	Das Kohonen-Netzmodell	237
5.1.4.3.4.2	Erkennung von Abweichungsmustern mit Kohonen-Netzen	242
5.1.4.3.5	Evaluation der vorgeschlagenen Mustererkennungsansätze anhand einer Testrechnung	246
5.1.4.4	Abbildung der Indikatoren typischer Abweichungsursachen	253
5.2	Generierung der Ursachenhypothesen und weiterer daraus ableitbarer Hypothesen anhand der Ursachenindikatoren	256
5.3	Planung des Auswertungsprogrammes	262

5.3.1 Das Entscheidungsfeld der Auswertungsentscheidung	264
5.3.2 Die Zielfunktion der Auswertungsentscheidung	270
5.3.3 Das Entscheidungsmodell der Auswertungsentscheidung	276
6 Zusammenfassung und Ausblick.....	281
Anhang.....	287
Literaturverzeichnis	291