

Oliver Lange

Integratives Kostencontrolling

**Zur Zusammenführung kontrollorientierter
Koordinationsinstrumente**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Wolfgang Ossadnik

Deutscher Universitäts-Verlag

3.2. Kostenabweichungsanalysen als feedback-orientiertes Koordinationsinstrument	48
3.2.1. Grundlagen der Analyse von Kostenabweichungen	48
3.2.1.1. Abweichungsursachen und Aggregationsgrad	48
3.2.1.2. Abweichungsermittlung und Wahl der Bezugsbasis	53
3.2.1.3. Beurteilungskriterien von Kostenabweichungsanalysemethoden	62
3.2.2. Methoden der Kostenabweichungsanalyse	65
3.2.2.1. Klassische Grundformen der Analysemethodik	65
3.2.2.1.1. Die alternative Methode	65
3.2.2.1.2. Die symmetrische Methode	69
3.2.2.1.3. Die kumulative Methode	74
3.2.2.2. Beurteilung der klassischen Grundformen	77
3.2.2.3. Differenzierte Weiterentwicklungen der Grundformen der Analysemethodik	81
3.2.2.3.1. Die differenziert-alternative Methode	81
3.2.2.3.2. Die differenziert-kumulative Methode	84
3.2.2.3.3. Die differenziert-kumulative Methode auf Minimumbasis	87
3.2.2.4. Beurteilung der differenzierten Weiterentwicklungen der Grundformen der Analysemethodik	92
•*	
3.2.2.5. Weitere spezifische Ansätze der Analysemethodik	97
3.3. Koordinationsentscheidungen auf der Basis generierter Feedback-Informationen	101
3.3.1. Systematisierung von Entscheidungsregeln zur Abweichungsauswertung	101

3.3.2. Ausgewählte Ansätze der kontrollorientierten Abweichungsursachenanalyse	103
3.3.2.1. Fertigungsnahe, statistische Methoden mit Gedächtnis	103
3.3.2.2. Die Auswertungsstrategie in einem mehrperiodigen Ansatz	107
3.3.2.2.1. Prämissen des Ansatzes	107
3.3.2.2.2. Berechnung der entscheidungsrelevanten Kosten	111
3.3.2.2.3. Die optimale Auswertungsstrategie	113
3.3.3. Beurteilung der Ansätze zur Abweichungsauswertung	115
3.4. Die Prinzipal-Agenten-Theorie zur feedforward orientierten Koordination	119
3.4.1. Verhaltenssteuerung und absichtliche Abweichungsursachen	119
3.4.2. Das Grundmodell der Prinzipal-Agenten-Theorie	125
3.4.2.1. Modellprämissen und Optimierungsansatz	125
3.4.2.2. Die Lösungsstrukturen im Grundmodell	130
3.4.2.3. Ergebnisanalyse des Grundmodells	138
3.4.3. Spezifikation des Grundmodells: Der LEN-Ansatz	141
3.4.3.1. Verhältnis von Grundmodell und LEN-Ansatz	141
3.4.3.2. Die Modifikation der Prämissen	144
3.4.3.3. Die Lösungsstrukturen im LEN-Ansatz	147
3.4.3.4. Ergebnisanalyse des LEN-Ansatzes	150
3.5. Beurteilung der isolierten Anwendung kontrollorientierter Koordinationsinstrumente und Anforderungen an deren Integration	151
4. Kostencontrolling mittels integrierter kontrollorientierter Koordinationsinstrumente	157
4.1. Übersicht der Vorgehensweise	157

4.2. Monitoring im Prinzipal-Agenten-Kontext	159
4.2.1. Monitoring zur Reduktion der agency costs	159
4.2.2. Zusätzliche Modellprämissen und Optimierungsansatz	163
4.2.3. Ergebnisvergleich und -beurteilung	167
4.3. Integration der kontrollorientierten Koordinationsinstrumente	171
4.3.1. Übersicht des zeitlichen Ablaufs der Handlungen und des Instrumenteneinsatzes	171
4.3.2. Festlegungen in den Führungsteilsystemen Organisation und Informationsversorgung	173
4.3.2.1. Relevante Organisationsstrukturen vor dem Hintergrund der Kostencontrollingkonzeption	173
4.3.2.2. Charakteristik der Cost Center-Strukturen	177
4.3.2.3. Informationsbedarfs und Spezifikation des Informationsversorgungssystems	179
4.3.3. Ex ante-Festlegungen innerhalb der Planung	183
4.3.3.1. Agenten- und prozessspezifische Inputgrößen	183
4.3.3.2. Planung der Koordination von Personal und Kontrolle: Zur Signalgewinnung mittels Methoden der Kostenabweichungsanalyse	188
4.3.3.3. Die Bestimmung der optimalen Entlohnungsfunktion	194
4.3.4. Spezifikation des Führungsteilsystems Kontrolle	198
4.3.4.1. Kontrollhandlungen in der Realisationsphase	198
4.3.4.2. Ergebnisermittlung im Rahmen der Feedback-Kontrolle und Ergebnisbeurteilung	201
4.3.5. Anreizkompatibilität der Kostenabweichungsanalyse	209
4.3.5.1. Zur Vorteilhaftigkeit unwahrheitsgemäßer Berichte des Agenten	209
4.3.5.2. Konsequenzen für den Budgetierungsprozess	212
4.3.5.3. Verhaltenssteuerung und Kostenabweichungsanalysemethodik	216

4.3.5.3.1. Anforderungen aus verhaltenssteuernder Sicht	216
4.3.5.3.2. Entwicklung der differenziert- proportionalen Methode auf Minimumbasis	220
4.3.5.3.3. Verhaltenssteuerungswirkungen der differenziert-proportionalen Methode auf Minimumbasis	224
4.4. Beurteilung des Integrationsansatzes	230
4.4.1. Realisation des Integrationsansatzes	230
4.4.2. Grenzen des Integrationsansatzes	236
4.4.3. Erweiterungsmöglichkeiten	238
5. Schlussbetrachtung	243
Anhangsverzeichnis	247
Anhang 1	249
Anhang 2	253
Anhang 3	257
Anhang 4	261
Anhang 5	265
Anhang 6	269
Anhang 7	273
Anhang 8	277
Literaturverzeichnis	281