

Leseprobe: Controller-Wörterbuch, d/e, 4. Auflage 2010

Controller

Controller sind *Dienstleister* für andere Führungskräfte. Sie betreiben *Management-Service*. Sie stellen das betriebswirtschaftliche Instrumentarium für \Rightarrow Planung, \Rightarrow Soll-Ist-Vergleich und \Rightarrow Erwartungsrechnungen bereit und warten es. Sie sorgen für Kosten- und Ergebnistransparenz in allen Führungsstufen: Von der Unternehmenspolitik über die Strategie, die Planung und die Disposition bis in die eigentliche Ausführung. Sie achten darauf, daß die von ihnen entwickelten und betreuten Systeme führungs- und damit controllinggerecht sind. Das bedeutet insbesondere, daß sie ihre Systeme ziel-, entscheidungs- und verantwortungsgerecht aufbauen.

Controllershship ist ein Sammelbegriff für die komplette Tätigkeit der Controller.

Das durch die *IGC International Group of Controlling* definierte Controller-Leitbild lautet:

Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung.

Das heißt:

- Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz-, Prozeßtransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen.
- Controller moderieren und gestalten den Management-Prozeß der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, daß jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung.
- Controller gestalten und pflegen die *Controllingsysteme*.

Controller sind die internen betriebswirtschaftlichen *Berater* aller Entscheidungsträger und wirken als Navigator zur Zielerreichung.

Die *Verantwortung* der Controller ergibt sich aus diesen Aufgaben.

Controller

Controllers provide services for managers. They design and maintain the tools for \Rightarrow planning and budgeting, for \Rightarrow comparison of budgeted and actual figures and \Rightarrow forecasts. It is their task to ensure transparency of costs and results at every level of management: from corporate policy to strategy, over operative planning down to day-to-day operations. They make sure that the systems they have developed, and which they keep up-to-date, are fit for management and adequate for controlling. In particular this means that they build up their systems with an eye to objectives, decision-making and allocation of responsibilities.

Controllershship is a collective term for all controller activities.

The mission statement of the IGC International Group of Controlling defines the role of the controller as follows:

Controllers design and accompany the management process of goal-finding, planning and controlling and thus are co-responsible for reaching the objectives.

- Controllers ensure the transparency of business results, finance, processes and strategy and thus contribute to higher economic effectiveness.
- Controllers coordinate sub-targets and sub-plans in a holistic way and organise a reporting-system that is oriented towards the future and covers the enterprise as a whole.
- Controllers moderate and design the process of goal-finding, planning and management control so that every decision-maker can act in accordance with agreed objectives.
- Controllers provide all relevant controlling-information to managers.
- Controllers develop and maintain the controlling systems.

Controllers are thus internal *consultants* to all decision-makers for questions in planning, performance and accounting.

The controller's responsibility results from these tasks.

Controllerorganisation

Controller sorgen dafür, daß Führungskräfte Controlling betreiben. Es sollte daher keine Abteilung geben, die „Controlling“ heißt, da so bei Führungskräften den Eindruck entsteht, die Controller würden den Managern die Controllingaufgabe abnehmen.

Als treffende Bezeichnungen für Abteilungen, in denen Controller arbeiten, haben sich folgende erwiesen:

Controllerdienst, Control, Management-Service, betriebswirtschaftliche Abteilung.

In kleinen Unternehmen kann der Controllerdienst von externen Personen (Berater) übernommen werden. Da sich (Linien-)Führungskräfte hauptsächlich um operative und strategische Führungsfragen kümmern müssen, wird der Bedarf nach einem eigenständigen Controllerdienst sehr schnell virulent. Die von Controllern abzudeckenden Arbeitsgebiete sind so umfangreich, daß sich schon in mittleren Unternehmen eine *Dezentralisierung* der Controlleraufgaben und eine entsprechende *Spezialisierung* der Controller aufdrängt. Dies folgt der anwenderorientierten situativen internen Beratung. Beispiele für dezentral eingesetzte Controller sind:

- *Beteiligungs-Controller*
- *Marketing- und Vertriebs-Controller*
- *Werks-Controller*
- *Logistik-Controller*
- *Forschungs- und Entwicklungs-Controller*

Dezentrale Controller sind in der Regel disziplinarisch ihrem lokalen Vorgesetzten zugeordnet und über eine *dotted Line* (unterbrochene Linie im Organisationsplan) mit dem zentralen Controllerdienst verbunden. Diese zeigt die fachliche Weisungsbefugnis des obersten zentralen Controllers eines Unternehmens an. Dezentrale Controller werden wegen ihrer Spezialisierung auch als *Bindestrich-Controller* bezeichnet.

Weil Controller grundlegende Verantwortungen über das gesamte Unternehmen hinweg tragen, hat es sich zum Zwecke der Durchsetzungsfähigkeit bewährt, die oberste Controllerperson eines Unternehmens in die Geschäftsleitung einzugliedern. In größeren englischsprachigen Unternehmen übernimmt diese Funktion üblicherweise der *Chief Financial Officer* CFO, der zugleich Chef der Controller und der *Treasurer* ist.

Controller organisation

Controllers should ensure that managers do their own controlling. For this reason there should not be any department called "Controlling" since managers might get the impression that they can delegate the task of controlling to the controllers.

To avoid this misperception, we recommend the following terms to describe the departments in which controllers work: Controller's department, *Controller Service*, *Control*, *Management Service*, *Controller team*, *Business Administration* or *Business Support Department*.

In small businesses, the controller service can also be provided by external resources (consultants). Since (line-) managers are mainly occupied with questions regarding operative and strategic management, the need for an independent controller service can soon become desperately urgent. The areas of work that controllers have to cover are so comprehensive that even in medium-sized businesses there is pressure to *decentralise* a controller's tasks and for corresponding specialisation. This is a consequence of the management-oriented and situational consulting role of the controller. The following are examples of *decentralised controllership*:

- Controller for subsidiaries
- Marketing & Sales Controller
- Production Controller
- Logistics Controller
- Research & Development Controller

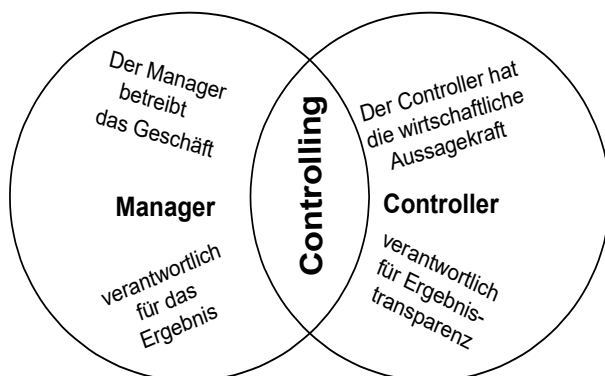
Decentralised controllers are normally assigned directly to a local superior and are additionally connected to the central controller service by a *dotted line* (in the organisation chart). The dotted line represents the authority of a company's chief controller in all topics concerning systems, procedures and controllership.

Because controllers have fundamental responsibilities that extend right across the whole business, it has proven effective in practice to incorporate the company's top controller into the board of executives - for the purpose of enforcement. In large English-speaking companies, this position is normally held by *the Chief Financial Officer CFO*, who is then the boss of all centralised controllers and the treasurer.

Controlling

Controlling passiert, wenn Manager und *Controller* zusammenarbeiten.

Controlling ist der gesamte Prozeß der Zielfestlegung, der Planung und der Steuerung im finanz- und im leistungswirtschaftlichen Bereich.



eine Controllerperson gebunden.

Controlling umfaßt Tätigkeiten wie Entscheiden, Definieren, Festlegen, Steuern, Regeln. Demzufolge müssen Führungskräfte Controlling betreiben, da sie über die zu erreichenden Ziele sowie die Zielhöhe entscheiden und den Plan im Inhalt festlegen. Sie sind für das erreichte Resultat verantwortlich. Controlling als Führungsarbeit ist somit in jedem Unternehmen, auch im kleinsten, zu betreiben,. Controlling ist auch nicht an

Controllinggerechte Führung ist ziel- und planungsorientiert, antizipativ, adaptiv und dezentral. Controllerdienste sind nur in jenen Unternehmen sinnvoll installierbar, die über controllinggerechte Führung verfügen.

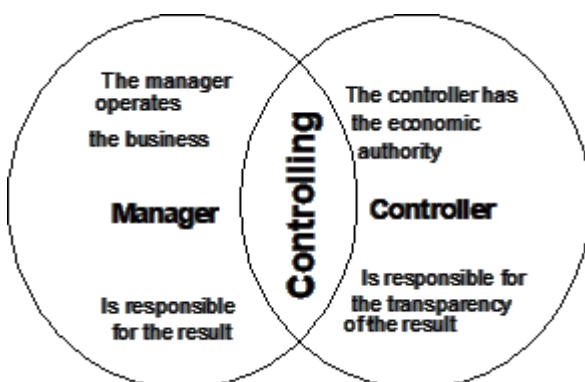
Operatives Controlling ist die Tätigkeit der Führungskräfte, die Zielbildung, Planung und Steuerung im mittelfristigen und im einjährigen Zeithorizont umfaßt. Zielgrößen sind Liquidität, Gewinn und Stabilität.

Strategisches Controlling ist die Tätigkeit der Führungskräfte, die das Entwerfen, Prüfen, Durchsetzen und Überwachen von Strategien beinhaltet. Der Zeithorizont ist unbeschränkt, und ergibt sich durch die mit den Strategien abzudeckenden Zeiträume. Zielgrößen sind bestehende und zukünftige \Rightarrow *Erfolgspotentiale*, Marktanteile sowie (Free) \Rightarrow *Cash Flow*.

Controlling

Controlling takes place when manager and controller cooperate. Controlling involves such activ

Controlling is the whole process of defining objectives, of planning and controlling (in the sense of steering and regulating) and includes all relevant financial and commercial aspects.



Controlling involves such activities as taking decisions, defining actions or procedures determining alternatives, directing individuals and their activities and setting up guidelines. Consequently managers must practise controlling, since it is their responsibility to define a company's objectives and to specify the necessary targets as part of the planning process. Likewise, they are responsible for the achieved results. Controlling is therefore understood as a management activity and should be undertaken in every business, however small. For the same reason controlling should not be thought of as being exclusively the professional controller's job.

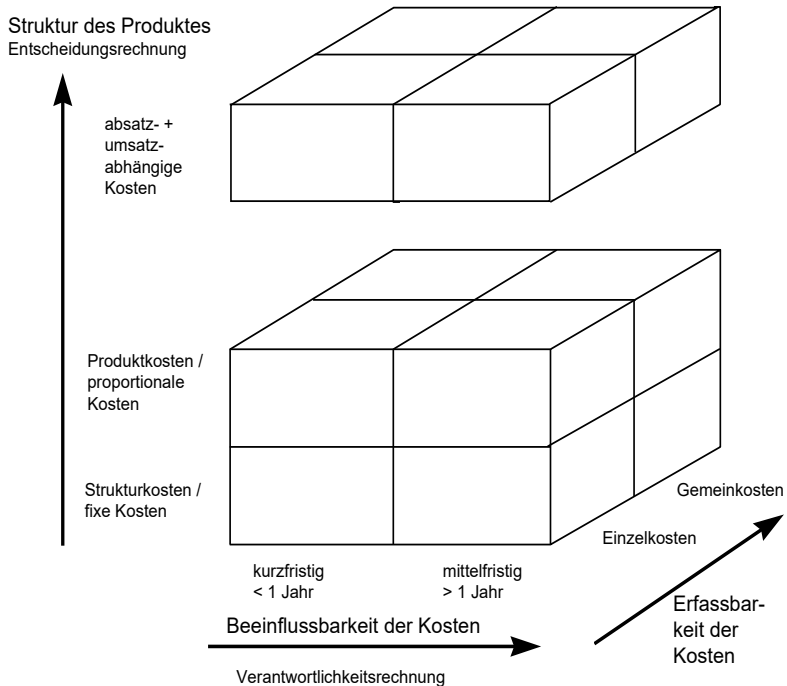
Management that practises proper controlling is focussed on *objectives* and planning, is forward-looking, adaptable and decentralised. It only makes sense to install controller services in those businesses whose managements believe in and practice controlling.

Operative controlling includes those management activities that cover setting objectives, planning and controlling in the mid-term and single year time frame. The main objectives are liquidity, profits and financial stability.

Strategic controlling includes those management activities that comprise the planning, testing, implementation and monitoring of strategies. The time span is determined by the period considered relevant for the strategy's development. Typical objectives here could be: existing and future potentials for success, market shares as well as (free) cash flow.

Kosten

Kosten sind bewerteter Verzehr von Gütern und Diensten zur Erstellung betrieblicher Leistungen. Die *Bewertung* richtet sich dabei nach den Bedürfnissen der Unternehmensführung (Entscheidungs- und \Rightarrow *Verantwortlichkeitsrechnung*).



Will man mit Kosten- und Erlösdaten Verantwortlichkeitsbetrachtungen anstellen und Entscheidungen vorbereiten, kann man nicht auf eine klare Darstellung der *Kostensachverhalte* in ihrer Vernetztheit und eine regelmäßig gleiche Anwendung klar definierter Begriffe verzichten. Der *Kostenwürfel* ist keine neue Theorie, sondern ein Erklärungsmodell für Kostensachverhalte, das sich in der Praxis sehr gut bewährt hat. Er stellt die *Kostenbegriffe* in drei Dimensionen dar:

- \Rightarrow *Produktkosten / Strukturkosten* (senkrechte Denkachse);
In dieser Dimension ist für die Zwecke der \Rightarrow *Entscheidungsrechnung* (Decision Accounting) zu differenzieren, welche Kosten durch die *Struktur der Produkte* gegeben sind und welche durch die *Struktur des Unternehmens*. Produktkosten (proportionale Kosten) sind ursächlich nötig, um das Produkt oder die Dienstleistung entstehen zu lassen.
Im Gegensatz dazu stehen die Kosten, die durch die kapazitative und organisatorische Struktur des Unternehmens definiert werden, Kosten, die nicht direkt leistungsabhängig sind, sondern durch Entscheidungen über die Leistungsbereitschaft des Unternehmens bestimmt werden. Diese \Rightarrow *Strukturkosten* „bemühen sich darum“, daß die produktiven Leistungen überhaupt erstellt werden können.
- \Rightarrow *Beeinflußbarkeit* kurz- oder mittelfristig (waagrechte Denkachse);
„Wer hat die Kompetenz und die Zeit, Kosten in ihrer Entstehung zu beeinflussen?“ Dies ist die Fragestellung der *Verantwortlichkeitsrechnung* (Responsibility Accounting). Diese Dimension soll zeigen, welche Kostenelemente in welchem Zeitraum verändert werden können. Es gibt Produktkosten, die innerhalb eines Monats ändern können, indem z.B. ein anderer Materiallieferant oder ein anderer Mitarbeiter gesucht wird. Es gibt aber auch Produktkosten, die nur mittel- bis langfristig veränderbar sind, weil sie beispielsweise durch den Ablauf des Produktionsprozesses gegeben sind, oder weil beim Fertigungspersonal Kündigungsfristen zu beachten sind. Andererseits sind aber auch sofort beeinflussbare Strukturkosten anzutreffen, wie zum Beispiel Inseratekosten für Produktwerbung, die von heute auf morgen abbaubar sind.
- \Rightarrow Einzel- und Gemeinkosten (Denkachse in die Tiefe):
Ob es sich um Einzel- oder *Gemeinkosten* handelt, ist vom gerade betrachteten Bezugsobjekt abhängig. Das Gehalt des Debitorenbuchhalters (Strukturkosten, mittelfristig beeinflussbar) gehört zu den \Rightarrow *Einzelkosten* der Kostenstelle Buchhaltung, jedoch zu den \Rightarrow *Gemeinkosten* der Produkte. Materialkosten für hochveredelte Teile (Produktkosten, langfristig beeinflussbar, weil nur ein Lieferant verfügbar ist) sind Einzelkosten des hergestellten

Produktes. Werkzeugkosten für einen bestimmten Kundenauftrag sind Einzelkosten dieses Auftrags.

Die gleiche dreidimensionale Betrachtung ergibt sich auch für die *erlösabhängigen Kosten*. Provisionen, Erlösschmälerungen, Frachten, Teile der auftragsabhängigen Vertriebskosten sind nicht mehr von der hergestellten Menge, sondern von Absatzzusammensetzung, Absatzmenge und Umsatz abhängig, was ihre Darstellung in einem gesonderten Würfel erfordert.

Costs/Cost accounting

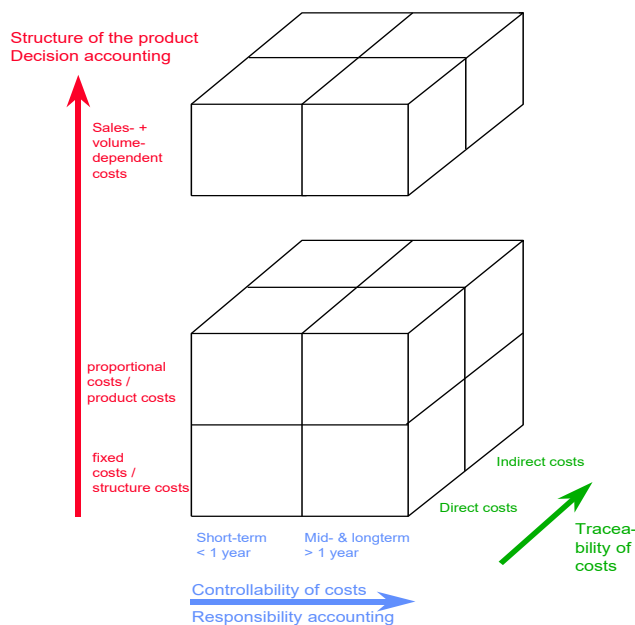
Costs are the value-based consumption of goods and services for the production of output. The valuation standards depend on the requirements of the management (*decision accounting* and \Rightarrow *responsibility accounting*).

If we want to analyse the management's responsibility for costs and revenues and prepare the necessary information for taking cost-related decisions, we first must present the different *cost aspects* in the clearest possible way, showing how they are inter-linked, and second make consistent use of clearly defined concepts. The *cost cube* is not a new theory but rather a model for explaining cost behaviour, which has proven itself very useful in practice. It presents the *cost aspects* in three dimensions:

- \Rightarrow *Product costs / structure costs* (vertical axis of the cube).
For the purposes of decision accounting it is important to differentiate between costs caused by the *nature of the products* on one hand - and costs caused by the *structure of the business* on the other hand. *Product costs* (proportional costs) are the direct and causal consequence of producing a product-item or a service.
In contrast *structure costs* are defined by a business's capacity and organisational structure. These are costs, in other words, that are not directly dependent on output but are determined by decisions over the business's capability to produce goods and services. These \Rightarrow structure costs express the necessary effort to ensure that goods and services can be produced at all.
- \Rightarrow *Controllability* in the short or middle term (horizontal axis of the cube)
"Who has the competence to influence costs as they arise and in what time-frame can the costs be changed?" These are the questions asked by *Responsibility Accounting*. This dimension shows, which cost amounts can be altered in what time-frame. There are product costs, which can change within the time span of a month, when, for example, another materials supplier or another employee have to be sought. But there are also product costs, which are only alterable in the middle or long term, because e.g. they are determined by the production process, or by periods of notice for the personnel employed. On the other hand, one also finds immediately controllable structure costs like, for instance, advertising costs for product promotion, which can be reduced at short notice.

\Rightarrow *Direct* and \Rightarrow *indirect costs* (third dimension in the cube):

Whether it is a matter of direct or indirect costs depends on the object in question. The salary of the employee in the accounts receivable department (structure costs, controllable in the middle term) belongs to the direct costs of the accounting cost center, but to the indirect overhead costs of products. Material costs for highly refined parts (product costs, controllable in the long term, because only one supplier is available) are direct costs of the manufactured product. Tool costs for a specific customer order are direct costs of that order.



The same three-dimensional way of thinking applies to the costs dependent on *revenue*. Commissions, deductions from revenue, freight charges, those parts of the distribution costs dependent on orders etc. – All these costs are no longer depend on the volume produced but on sales-mix, sales volume and revenue, which means they need to be represented by a detached cube (see diagram above).

Lebenszykluskosten

Der *Produktlebenszyklus* ist eine ganzheitliche, integrierte Betrachtungsweise, da Entscheidungen innerhalb einer Produktlebensphase Einflüsse auf die folgenden Phasen besitzen. So können Umsatz- und Kostenverläufe durch Maßnahmen optimiert werden, die während der Entwicklung getroffen werden, wie z.B. durch eine reparatur- und servicefreundliche Konstruktion oder eine umweltgerechte Entsorgungsplanung. Dabei kann eine Einteilung in drei Hauptphasen vorgenommen werden, welche sich zeitlich auch überschneiden können. Man unterscheidet den Entwicklungszyklus, den Marktzyklus und den Nachsorgezyklus.

Um auf Basis der Lebenszyklen strategische Entscheidungen treffen zu können, werden wertmäßige Abbildungsgrößen benötigt. Diese Abbildungsgrößen werden als Lebenszykluskosten bezeichnet. Dabei handelt es sich um einen Oberbegriff für die gesamten Kosten, die ein System während seines Lebens verursacht bzw. voraussichtlich verursachen wird. Bei der Betrachtung der Lebenszykluskosten sind zwei unterschiedliche Sichtweisen zu berücksichtigen: die des Kunden und die des Herstellers.

Life-Cycle-Accounting (Lebenszyklus-Kostenrechnung) ist eine Kombination von Investitions- und Kostenrechnung, die auf das Konzept des *Lebenszyklus* zurückgreift, um üblicherweise in der Kostenrechnung nicht erfaßte Kosteneinflußgrößen zu berücksichtigen. Dazu versuchen Controller, die Kosten eines Produkts über seine drei Lebensphasen zu analysieren. Daraus sollen Empfehlungen für die *Produktgestaltung* sowie die *Beschaffungsentscheidungen* abgeleitet werden. Ziel ist die Optimierung der gesamten Lebenszykluskosten.

Life cycle costs

The product life cycle is an integrated holistic approach: decisions taken in a phase of a products life have influence on the following phases. Based on this, decisions and actions during the development of a product can optimize sales- and cost-structures, i.e. repair- and service-friendly construction or planning of environment-conscious disposal.

The life cycle can be divided in three main phases that can overlap: the development cycle, the market cycle and the service cycle.

To be able to take strategic decisions on the basis of life cycles, *life cycle costs* are needed. They embrace all the costs a system causes or will cause during its life. Life cycle costs should be considered from two viewpoints: the customer-view and the producers view.

Life cycle accounting is a combination of investment appraisal and cost accounting, which refers to the concept of the life cycle, in order to accommodate cost elements generally not included in cost accounting. To this end controllers try to analyse the costs of a product over all the phases of its life (from development to discontinuance). This should lead to recommendations for the *product design* as well as for the *purchasing decisions*. The aim is to optimise the costs over the whole life cycle.