

Internationaler Controller Verein



Machen Sie sich und Ihre Unternehmen zukunftssicher!

Am 19./20. Mai: 39. Congress der Controller

Controlling war noch nie so wichtig wie heute. Denn es macht erst möglich, angesichts der Volatilität Handlungsoptionen möglichst genau zu bewerten und weitreichende unternehmerische Entscheidungen fundiert zu treffen. Mehr denn je ist es bei der planvollen, gesteuerten Umsetzung gefragt. Wer auch bei drastischen Umfeldveränderungen Chancen und Risiken rechtzeitig erkennen, angemessen und dabei nicht zu spät reagieren will, greift auf das Controlling zurück.

Controlling war auch noch nie so herausfordernd wie heute. Früherkennung etwa ist ebenso wichtig wie eine vereinfachte Planung, ergänzt um dynamische, flexible Elemente, z. B. rollierende Forecasts. Werkzeuge verändern sich genauso wie Prozesse und Organisationen; die Rolle der ControllerInnen wandelt sich zum Business Partner des Managements, der Veränderungen vorantreibt.

Mit der Volatilität als „neuer Normalität“ professionell umzugehen, stellt hohe Anforderungen

an jede(n) ControllerIn. Beispiele, wie ControllerInnen die Leistungs- und damit Überlebensfähigkeit der Unternehmen nachhaltig sichern, stellt der Internationale Controller Verein (ICV) auf seinem 39. Congress der Controller am 19./20. Mai 2014 vor. Dazu referieren u. a. Mark Deinert, Chief Controlling Officer / COO der SAP AG, Gerard van Kesteren, CFO der Kühne + Nagel International AG, Roland Koch, CEO der Bilfinger SE, Dr. Johannes Lattwein, Leiter Corporate Finance & Treasury, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Leiter Finanzwirtschaftliche Konzernplanung & Controlling, Porsche Automobil Holding SE, und Simone Menne, CFO der Luftansa AG. Auch der frisch gekürte Controller-Preis-Träger 2014 wird im Plenum seine Lösung präsentieren.

In den Themenzentren gewähren wir erneut tiefe Einblicke in aktuelle Bereiche. In diesem Jahr sind das „Big Data“, „Antwort auf Komplexität und Volatilität: Flexibilität und Innovation“ sowie „Controlling-Impulse aus dem externen Rechnungswesen“. Wir freuen uns, erstmalig das Themenzentrum „Nachhaltigkeit von Con-

Top-Themen

- Green-Controlling-Preis verliehen
- ICV-Führungskräfte aus 12 Ländern beraten
- Neuer Fachkreis gestartet

Top-Events

- 8. Internationale Controller-Tagung „Controlling Intelligence Adventure – CIA 2014“ am 17./18. März 2014 in Poznań
- ICV-Mitgliederversammlung 18. Mai 2014 München
- 39. Congress der Controller in München am 19./20. Mai 2014
- 7. International Controlling Conference des Kaliningrad Club of Managerial and Financial Controllers, in Kooperation mit dem ICV, am 13. Juni 2014 in Kaliningrad (Russland)

Infos und Anmeldungen:

ICV-Geschäftsstelle
Telefon +49 (0) 8153 88 974-20
www.controllerverein.com
> **Veranstaltungen**

trolling-Innovationen“ zu präsentieren. Es behandelt den aktuellen Stand preisgekrönter Lösungen der Vorjahre.

Machen Sie sich und Ihre Unternehmen weiter zukunftssicher! Kommen auch Sie am 19./20. Mai 2014 zum 39. Congress der Controller, treffen Sie in München wieder mehr als 600 Controlling-Praktiker, Manager, Wissenschaftler und Berater! Ich freue mich, Sie beim „Familientreffen“ der europäischen Controlling-Community persönlich begrüßen zu dürfen.

Siegfried Gänblen,

ICV-Vorstandsvorsitzender, CEO Hansgrohe SE

Green-Controlling-Preis 2013: Flughafen Stuttgart GmbH und Volkswagen AG ausgezeichnet

Der Green-Controlling-Preis 2013 ist der Flughafen Stuttgart GmbH und der Volkswagen AG verliehen worden. Der mit 10.000 EUR von der Péter-Horváth-Stiftung gestiftete Preis wurde am 28. November während der ICV-Fachtagung „Controlling Competence Stuttgart – CCS 2013“ zum 3. Mal vergeben. Ausgezeichnet wurden die Lösungen „fairport Controlling“ (Flughafen Stuttgart) sowie das Umweltcontrolling im Rahmen von „Think Blue. Factory.“ (VW).

Seit 2011 werden alljährlich die innovativsten und effektivsten Controlling-Lösungen zur Gestaltung und Umsetzung ökologisch orientierter Strategien, Programme und Projekte ausgezeichnet. Eine Jury mit ICV-Experten unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (Horváth AG, IPRI gGmbH, Leiter der ICV-Ideenwerkstatt) wählt die besten von Controllern in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen maßgeblich initiierten bzw. mitgestalteten Lösungen aus. Prof. Horváth verlieh gemeinsam mit dem ICV-Vorstandsvorsitzenden Siegfried Gänßlen, CEO der Hansgrohe SE, den Green-Controlling-Preis 2013.

„fairport Controlling“ in Stuttgart

Das ausgezeichnete „fairport Controlling“ ist ein Ansatz zur Steuerung der betrieblichen Nachhaltigkeitsperformance der Flughafen Stuttgart GmbH (FSG). Die Flughafengesellschaft hatte

einen fairport-Kodex entwickelt und darin ihre Nachhaltigkeitsziele formuliert. Diese integriert die FSG in ihre strategische und operative Planung, Steuerung und Kontrolle, die Investitionsrechnung sowie in die interne und externe Berichterstattung. So vervollständigen ökologische Merkmale die Unternehmenssteuerung der FSG. Das Green-Controlling ist zentrale Instanz für das Reporting ökologischer Aspekte im Unternehmen und gleichzeitig Koordinator und „Rationalitätssicherer“.

Das Green-Controlling stellt eine hochgradig integrative und konsistente Datenhaltung und -verwendung zur Verfügung. Die integrative Arbeitsteilung zwischen Controlling und Umweltmanagement sichert die Einhaltung von Controlling-Standards und ermöglicht eine Datenversorgung des Managements „aus einer Hand“.

FSG-Geschäftsführer Prof. Georg Fundel: „Diese Anerkennung zeigt, dass wir hier auf dem richtigen Weg sind. Die Weiterentwicklung unseres Controllings bringt ein noch stärkeres Bewusstsein für ökologische und soziale Themen in allen Unternehmensbereichen mit sich. Das ‚fairport Controlling‘ trägt entscheidend dazu bei, unser Ziel zu erreichen dauerhaft einer der leistungsstärksten und nachhaltigsten Flughäfen in Europa zu werden.“ Um das Projekt fortzuführen, integriert die FSG derzeit auch soziale Aspekte in die Unternehmenssteuerung.

„Think Blue. Factory.“ bei VW

Die Umweltbelastungen in der Produktion der Marke Volkswagen sollen bis 2018 um 25 % pro Fahrzeug sinken. „Think Blue. Factory.“ ist eine Strategie zur Umsetzung und verfolgt einen ganzheitlichen, unternehmerischen Ansatz, der Ökologie und Ökonomie in Einklang bringt. Die Herausforderung im Umweltcontrolling besteht darin, die ausgeprägte Wertschöpfungstiefe der 27 Standorte weltweit abzubilden und dabei eine hohe Komplexität der Daten und Messgrößen in einem Projektzeitraum von acht Jahren sicher als auch konsistent zu erfassen. Alle Bestandteile des Green-Controlling-Ansatzes wurden für die Marke Volkswagen entwickelt und validiert. Das Umweltcontrolling durch „Think Blue. Factory.“ besteht nicht nur aus der reinen Verfolgung und Berichterstattung der Umweltkennzahlen, sondern auch aus vielen Steuerungsinstrumenten des Change Managements.

In der Produktion die wichtigsten Umweltkennwerte bis 2018 um 25 % zu senken bedeutet, dass pro Fahrzeug und Komponententeil im Vergleich zu 2010 die wesentlichen Umweltkennzahlen (KPI) der Produktion – Energie, Kohlendioxid, Wasserverbrauch, Abfall und Lösemittlemissionen betreffend – reduziert werden sollen. Um „25 % weniger“ messen und steuern zu können, musste für jeden Standort eine geeignete Absprungbasis 2010 definiert werden – eine komplexe Herausforderung.

Die herausragende Innovation der Umweltcontrolling-Lösung von VW ist das KPI-Berichtswesen mit innovativen Auswertungen und Prognosen. Eine solche Unterstützung der Unternehmenssteuerung, die über die reine Kennzahlenverfolgung hinausgeht, ist neu in der Automobilindustrie. Die implementierte Lösung ist Teil der Marken- und Konzernumweltstrategie und direkt in die Unternehmensprozesse integriert. Die Marke Volkswagen konnte in den ersten beiden Jahren mehr als 10 % der Umweltbelastung pro Auto im Bereich der Produktion reduzieren. Damit einhergehen entsprechende Kosteneinsparungen je Auto durch verringerte Stückkosten für Energie, Abfall und Wasser. ■



Den Preis überreichten Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth (4. v. l.) und Siegfried Gänßlen (links) an Christoph Nieschwitz und Benjamin Böhnke von der Volkswagen AG und an Prof. Dr. Georg Fundel (Geschäftsführer) und Rainer Koch von der Flughafen Stuttgart GmbH (v. l. n. r.).

80 Führungskräfte aus 12 Ländern beraten weiteren Kurs des ICV

In Frankfurt am Main trafen sich am 30. November 2013 rund 80 Arbeitskreisleiter, Vorstandsmitglieder und andere Führungs- und Service-Kräfte des Internationalen Controller Vereins aus 12 europäischen Ländern zur Führungskräfte-Tagung.

Auf dieser alle zwei Jahre durchgeführten Tagung informierten sie sich über neueste Entwicklungen im ICV, berieten aktuelle und künftige Aufgaben und tauschten Erfahrungen aus. ICV-Vorstandsvorsitzender Siegfried Gänblen betonte in seinem Eröffnungsvortrag des zweisprachigen Treffens (deutsch/englisch): Die Arbeitskreise sind das Rückgrat des Vereins. Deshalb sind Beratungen in diesem Kreis für den Erfolg des ICV von größter Wichtigkeit.



Die Führungskräfte-Tagung war von einer unverwechselbaren Atmosphäre geprägt: Ein „Familientreffen“ voller Konstruktivität und Offenheit, mit Teamgeist und viel Herzlichkeit.

Zum Abschluss hielt Prof. Dr. Felix von Cube, renommierter Verhaltensbiologe aus Heidelberg, einen Vortrag. Darin ging er der Lust an Leis-

tung auf den Grund und leitete aus der naturwissenschaftlichen Perspektive Erkenntnisse für konstruktive Führung ab. ■

Programm des 39. Congress der Controller

Der ICV hat das Programm des diesjährigen, 39. Congress der Controller am 19./20. Mai 2014 vorgestellt.

Nach der Eröffnung durch Siegfried Gänblen, CEO, Hansgrohe SE, ICV-Vorstandsvorsitzender, wird Roland Koch, Vorstandsvorsitzender, Bilfinger SE, die Keynote sprechen. Danach verleihen Siegfried Gänblen und Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Direktor, Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, den Controllertpreis 2014. Der Preisträger stellt im Plenum seine Lösung vor.

Als Congress-Referenten werden sprechen: Małgorzata Podskarbi, MBA, Leiterin Standort-Controlling, Volkswagen Poznań Sp. z o.o.; Simone Menne, CFO, Lufthansa AG, Frankfurt; Klaus Dobrindt, B.A.D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH, Augsburg; Dr. Johannes Lattwein, Leiter Corporate Finance & Treasury, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Leiter Finanzwirtschaftliche Konzernplanung & Controlling, Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart; Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Dieter Spath, Vorstandsvorsitzender, WITTENSTEIN AG, Igersheim; Gerard van Kesteren, CFO,

Kühne + Nagel International AG, Schindellegi (Schweiz); Prof. Clemens Sedmak, Inhaber des FD Maurice Lehrstuhls für Sozialethik am King's College London, Universität London.

Am Nachmittag des 19. Mai wird der Congress in vier parallelen Themenzentren fortgesetzt: Themenzentrum A: „Big Data – Auswirkungen auf das Controlling“, Themenzentrum B: „Antwort auf Komplexität und Volatilität: Flexibilität und Innovation“, Themenzentrum C: „Von der Pflicht zur Kür: Controlling-Impulse aus dem externen Rechnungswesen“.

Im Themenzentrum D, „Nachhaltigkeit von Controlling-Innovation: Preisgekrönte Lösungen im Langzeittest“, findet eine Podiumsdiskussion mit Lic. oec. HSG Markus Stamm, Leiter des CAP-Programms der CA controller akademie AG, statt. „Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz und Nachhaltigkeit neuer Controlling-Lösungen“ diskutieren u.a. die Controllertpreisträger Dominik Marte, Hansgrohe Deutschland Vertriebs GmbH, und Ilka Bukowsky, McDonald's Deutschland Inc., Uwe Berg, SICK AG. ■

▶ Frühbucherrabatt für den Congress der Controller bis 15. März 2014.

ICV-Tagung in Poznań

Experten aus polnischen und ausländischen Unternehmen, die v.a. Innovationen schaffen und einführen, referieren auf dem 8. Internationalen Controller Kongress „Controlling Intelligence Adventure – CIA 2014“ am 17./18. März 2014 in Poznań.

Der Kongress in Poznań hat sich als die internationale, mehrsprachige Tagung des ICV in Europa etabliert. Er findet in polnischer Sprache statt und wird simultan ins Englische übersetzt. Referenten: Dr. Hendrik Vater, Deutsche Post DHL, Leiter ICV-Fachkreis „Working Capital Management“; Jakub Tomaszewski, Hansgrohe SE, Polen; Marian Kubiak, Volkswagen Poznań; Andreas Kovacs, MCE Magyar Controlling Egyesület, Leiter ICV-AK in Ungarn; Bojan Scepanovic, MCB, Leiter ICV-AK Serbien; Denko Yamboliev, Bulgarien; Karl-Heinz Steinke, ICV-Vorstandsmitglied; Prof. Dr. Rainer Kalwait, Leiter ICV-FAK „Risikomanagement“; Justyna Leszczyńska, Polska Agencja Prasowa; Andrzej Wodecki, Aerobrain, Polen. ■

Gäste aus deutschsprachigen Ländern sind herzlich willkommen! Infos & Anmeldungen: ICV-Website, Bereich „Veranstaltungen“, Kontakt Anna Włodarczyk: anna.wlodarczyk@icv.pl

Neues aus dem ICV



Der ICV-Delegierte Schweiz, **Siegfried Hampl**, hat kurz vor Weihnachten seinen 60. Geburtstag gefeiert. Seit 1986 ICV-Mitglied, engagiert er sich seit vielen Jahren u.a. als AK-Leiter und als Mitglied im ehemaligen Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit ehrenamtlich im Verein.



Das Buch „**Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung**“ ist von Managementbuch.de als Empfehlung ausgezeichnet worden. Mit dem Buch habe der ICV das praxistaugliche Konzept der „Modernen Budgetierung“ als innovativen Gegenentwurf zu traditionellen Tools vorgestellt. 28 Autoren hatten an dem im ehemaligen ICV-Fachkreis „Moderne Budgetierung“ erarbeiteten und von Ronald Gleich, Siegfried Gänblen, Michael Kappes, Udo Kraus, Jörg Leyk sowie Martin Tschandl herausgegebenen Buch mitgewirkt. ■

Konjkturumfrage 2014 zeigt Selbstvertrauen und Optimismus

Die „Controller's e-News“ haben zum Jahreswechsel Controlling-Praktiker in D, A, CH befragt, wie sie die wirtschaftlichen Aussichten ihrer Unternehmen im neuen Jahr bewerten. Rechneten vor einem Jahr 28% mit einem verbesserten Ergebnis, so sind es derzeit 52%. Eine Verschlechterung sehen mit 14% erheblich weniger als im Vorjahr (2013: 28%) voraus.

„Das Bild hat sich weiter und deutlich aufgehellt. Wir haben ControllerInnen befragt, die ja für das ‚betriebswirtschaftliche Gewissen‘ der

Unternehmen stehen und tiefe Einblicke in die Situation ihrer Firmen haben. Dass bei ihnen der Optimismus die Zurückhaltung des letzten Jahres klar überstrahlt, ist bemerkenswert“, kommentiert ICV-Geschäftsführer Conrad Günther. „Der nach wie vor immensen Volatilität hat sich das Controlling in den vergangenen Monaten intensiv wie erfolgreich angenommen, um die Leistungs- und damit Überlebensfähigkeit der Unternehmen nachhaltig zu sichern. Dieser Agenda-Punkt der Controller bleibt auch 2014 zentrales Thema des ICV.“ ■

Neuer Arbeitskreis AK Bern gestartet

Am 22. November hat sich mit dem Arbeitskreis „AK Bern“ der vierte regionale ICV-Arbeitskreis in der Schweiz gegründet. Dieser reiht sich in die über 80 regionalen Netzwerke des ICV in 15 europäischen Ländern ein.



Markus Steiner (links) und Thomas Längin leiten den neuen AK Bern.

Das Gründungstreffen bei der Swisscom AG in Worblaufen hatte über 50 Teilnehmer. Im Beisein von Siggie Hampl, ICV-Regionaldelegierter Schweiz, wurden Markus Steiner, Schweizerische Bundesbahnen, Corporate Controlling, als Arbeitskreisleiter, und Thomas Längin, Berner FH, Fachbereich Wirtschaft, Dozent für Rechnungswesen, als stv. AK-Leiter gewählt. Im fachlichen Teil des Gründungstreffens hatte Peter Imboden, Head of Governance bei Swisscom, einen Impulsvortrag „Modern Self-Reporting“ gehalten. Darin ging er der Frage nach, welchen Herausforderungen im Reporting die Controller heute gegenüberstehen, um ihre Rolle als Business-Partner des Managements effektiv wahrnehmen zu können. Er stellte Lösungsansätze und Werkzeuge für ein effizientes Reporting vor. Weitere praktische Einblicke gewährte Alexander Lechky von der „Reporting Factory“ der Deutschen Telekom. In einem anschließenden Workshop konnten die Gäste das Thema gemeinsam weiter vertiefen. ■



„12. Controlling Insights Steyr – CIS 2013“: Einblicke in die Praxis exzellenter Unternehmen

Am 22. November 2013 hatten sich zur „12. Controlling Insights Steyr – CIS 2013“ 350 Gäste versammelt.

Die ICV-Fachtagung unter dem Titel „Triple-A Controlling: Unternehmenserfolg im globalen Wettbewerb“ moderierte Prof. (FH) Dr. Heimo Losbichler, Stv. ICV-Vorstandsvorsitzender, Vors. IGC International Group of Controlling, Studiengangleiter CRF – Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement, FH-OÖ, Steyr.

Namhafte Referenten gaben dann „Insights“ in erfolgreiche Unternehmen: Mag. Patrick Prügger, B&C Industrie Holding AG: „Kapitalmarktorientierung vs. Wertorientierung – ein Widerspruch? Beteiligungscontrolling bei B&C“; Kai Droge, Leiter Finanzen, BMW Motoren GmbH, Steyr: „Zentralisierung im Controlling – Fluch oder Segen? Erfahrungen in der Steuerung internationaler Vertriebstöchter“; Dr. Johannes Lattwein, Bereichsleiter Corpo-

rate Finance & Treasury, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und Leiter Finanzwirtschaftliche Konzernplanung & Controlling, Porsche Automobil Holding SE: „Liquiditätssteuerung und WCM bei der Porsche AG“; Othmar Sailer, CEO, Lisec Group: „Unternehmenssteuerung im Anlagenbau – Erfahrungen aus 15 Jahren Führung projektorientierter arbeitender Unternehmen“; Dr. Martha Oberndorfer CFA, MBA, Geschäftsführerin der Österr. Bundesfinanzierungsagentur: „Strategische Aspekte eines erfolgreichen Staatsschuldenmanagements am Beispiel Österreich“; Mag. Johann Habring, CFO der IFN-Holding AG: „Unternehmensplanung in saisonalen Märkten“; Günther Apfalter, CEO Magna Europe: „Automobilindustrie – Wettbewerbsfähigkeit und Innovation als Treiber nachhaltiger Standortabsicherung“.

Auf einer Podiumsdiskussion diskutierten Peter Koestler, Controller der Miba AG, Rudolf Peterbauer, Controller der Banner GmbH, Christoph



„Volles Haus“ im Museum Arbeitswelt Steyr auch zur 12. Controlling Insights Steyr – CIS 2013.

Wurm, Vorstand Volkskreditbank AG, mit Moderator Alexander Zens, Redakteur der „OÖ Nachrichten“: „Controlling fünf Jahre nach der Krise – Lehren für die Unternehmenssteuerung von morgen“.

Das ICV-ControllingBlog berichtete detailliert von der Tagung in Kurzberichten, die unter dem Suchbegriff „CIS 2013“ im Blog abrufbar sind.

Die 13. Controlling Insights Steyr – CIS 2014 findet am 21.11.2014 statt.

11. Controlling Competence Stuttgart – hochkarätige Referenten

Am 28. November 2013 hat im IBM-Forum Ehningen die 11. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2013 stattgefunden. 150 Gäste besuchten die von den ICV-Arbeitskreisen der Region Deutschland Süd organisierte Tagung, die Dr. Patricia Frey, Group Controlling Hansgrohe SE, Mitglied des ICV-Fachkreises Working Capital Management, moderierte.

Nach der Begrüßung durch Reinhard Reschke, Geschäftsführer der gastgebenden IBM Deutschland GmbH, referierte Barbara Bötcher, Leiterin Wirtschafts- und Europapolitik Deutsche Bank AG, zur „Zukunft der Europäischen Währungsunion“. Nach der Verleihung des Green-Controlling-Preises 2013 und den Präsentationen der Preisträger sprach Thomas Amann, WP, StB, CPA, geschäftsführender Gesellschafter der Amann Advisory GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie Vors. des



Die CCS 2013 bot erneut gute Gelegenheiten für Meinungsaustausch und zum Netzwerken.

Verwaltungsrates der iaf Institute for Accounting & Finance SE, über die „Geplante Änderung der Leasingbilanzierung nach IFRS – Herausforderungen für die Controlling-Praxis“. Danach widmete sich Holger Peters, Leiter Controlling Porsche AG, dem Thema: „Controlling in einem zunehmend volatilen Geschäftsumfeld“. In seinem Schlusswort dankte ICV-Vorstandsvorsitz-

ender Siegfried Gänßlen, CEO Hansgrohe SE, den Gästen, Referenten und Organisatoren. Er lud ein zur 12. CCS am 27.11.2014.

Das ICV-ControllingBlog war live dabei, die Posts sind im Blog unter dem Suchbegriff „CCS 2013“ abrufbar.

Studie bestätigt: Working Capital Management ist Controllingaufgabe



Dr. Hendrik Vater, Leiter ICV-Fachkreis WCM, CFO DHL Supply Chain Southern Europe

Eine Kurzstudie in den „Controller's e-News“ vom November 2013 bestätigt die Ergebnisse des ICV-Fachkreises „Working Capital Management“: WCM ist Controllingaufgabe, wie 91 % der Befragten meinen.

Dies ist nicht erstaunlich: Neueste Erkenntnisse aus dem FAK zeigen, dass ein dauerhaft erfolgreiches WCM nur dann erreicht werden kann, wenn die cash-relevanten Geschäftsprozesse optimiert und um einen durchgängigen Control-

lingprozess ergänzt werden: Zielfindung, Planung, Reporting und v. a. Steuerung des Working Capital. So sehen sich auch 70 % der Befragten beim WCM direkt eingebunden. Warum wird schnell klar – der dem WCM inhärente Funktionenkonflikt braucht einen Fürsprecher und Moderator: Hier kann das Controlling einen entscheidenden Wertbeitrag leisten. Die Kurzstudie zeigt jedoch auch die Schattenseite: Lediglich knapp die Hälfte der Befragten ist mit ihrer Einbindung zufrieden. Noch schlechter sieht es aus, wenn man auf den Grad der Zufriedenheit mit dem eigenen WCM schaut: Hier sind nur 40 % zufrieden, während 60 % explizit Verbesserungsbedarf sehen.

Dies erstaunt nicht, denn WCM kann nur dann nachhaltig erfolgreich betrieben werden, indem

Transparenz geschaffen, einheitliche Ziele definiert, geplant und nachverfolgt werden und die Interessen einzelner Funktions- und Geschäftseinheiten auf ein einheitliches Gesamtunternehmensziel ausgerichtet werden. Der Controller übernimmt die Funktion des internen Schiedsrichters und sorgt für ausbalancierte Interessen. Die FAK-Erkenntnisse zeigen, ein erfolgreiches WCM erfordert die aktive Steuerung durch Controller!

Dr. Hendrik Vater / Hans-Peter Sander

Literatur: ICV, Working Capital Management – Leitfaden für die nachhaltige Optimierung von Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, Haufe-Lexware Verlag, 2013, ISBN-10: 3648046934.

„Controller's e-News“ kostenlos abonnieren: www.controllerverein.de

„CFOs setzen auf Produktionseffizienz, Wachstum und Controlling“

Vor dem Hintergrund schwacher Konjunkturprognosen müssen Unternehmen Kundenbedürfnisse und Produkte noch stärker in den Mittelpunkt ihrer Strategie rücken, um weiter profitabel wachsen zu können. Doch genau da hapert es immer noch – vor allem wenn es um die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle für aufstrebende Märkte geht.

So kennen 75 Prozent der Firmen immer noch nicht die genauen Kundenbedürfnisse in den Schwellenländern. Dies zeigt das „Operations-Effizienz-Radar – Die Top-Hebel für die CFO-Agenda 2014 – Eine Entscheidungshilfe“ von Roland Berger Strategy Consultants und dem Internationalen Controller Verein (ICV).

„Firmen sollten ihre Geschäftsstrategie nach Produkten ausrichten, die Kunden wirklich wollen und die zu minimalen Kosten hergestellt werden können“, erklärt Oliver Knapp, Partner von Roland Berger Strategy Consultants. „Denn nur so sind sie in der Lage, Lösungen zu entwi-



ckeln, die sich erfolgreich vermarkten lassen. Doch die notwendigen Marktkenntnisse fehlen bei den meisten Unternehmen immer noch.“

Unter den 10 wichtigsten Hebeln für das Jahr 2014 sehen deutsche Firmen in erster Linie Effizienzsteigerungen in der Produktion. Außerdem wollen sie neue Wachstumschancen identifizieren und das Controlling stärken, um für mehr Transparenz im Unternehmen zu sorgen. „Zum ersten Mal in der Geschichte unseres Operations-Effizienz-Radars erleben wir, dass der Bereich Finanzen und Controlling unter den Top-3-Themen der CFO liegt“, sagt Conrad Günther, Mitglied des Vorstandes und Geschäftsführer

Zum 5. Mal haben Roland Berger Strategy Consultants und ICV das Operations-Effizienz-Radar erarbeitet.

des Internationalen Controller Vereins (ICV). „Dies zeigt eindeutig, dass Unternehmen dem Controlling eine wesentliche Funktion für die Geschäftssteuerung beimessen.“

Im Bereich Produktportfolio rückt „der Kunde“ weiter in den Fokus der Top-10 Hebel: „Firmen wollen sich stärker nach den Kundenwünschen ausrichten, wenn es darum geht, die Produktmerkmale zu optimieren, erläutert Roland-Berger-Partner Thomas Rinn.

Doch die Top-3 Hebel auf der CFO-Agenda unterscheiden sich nach Branchen sehr stark. Während die Automobilindustrie sowie der Maschinen- und Anlagenbau in erster Linie die Effizienz in der Produktion steigern möchten, will die High-Tech- und Konsumgüterbranche vor allem ihr Controlling stärken.

Mehr: ICV-Website > Controlling-Wissen > Fachthemen

Neuer Fachkreis „Verrechnungspreis-Management – Schnittstelle Controlling/Steuern“ gegründet

Der ICV hat am 20. November 2013 den neuen Fachkreis „Verrechnungspreis-Management – Schnittstelle Controlling/Steuern“ mit 21 Vertretern aus Industrie, Wissenschaft und Beratung gegründet. Teilnehmer sind überwiegend in der Funktion als Leiter Controlling, Leiter Steuern oder Leiter Finanzen tätig und stammen aus allen produzierenden Industrien, aus Unternehmen vom Mittelstand bis DAX-30 aus den D, A, CH-Ländern.

Die Implementierung von Verrechnungspreissystemen ist in der Praxis eine große Herausforderung für Unternehmen. Manche fakturieren steuerlich angemessene Verrechnungspreise bei gleichzeitigen Steuerdefiziten, manche Unternehmen steuern ihre Gesellschaften über Anreiz-Verrechnungspreise, was häufig dazu führt, dass das Konzernergebnis aus steuerlicher Sicht nicht wertschöpfungsadäquat auf die beteiligten Gesellschaften allokiert wird. Im günstigsten Fall bestehen Preissysteme, die beide Zielsetzungen erfüllen, allerdings zumeist systemtechnisch sehr aufwändig sind. Ziel des Arbeitskreises ist der Erfahrungsaustausch und die Analyse diverser Umsetzungsvarianten von Verrechnungspreiskonzepten aus steuerlicher und Steuer-

rungs-Sicht und ggfs. die Entwicklung von Best Practice Lösungen.

Das Gründungstreffen begann mit einer „Who-is-who“-Kurzvorstellungsrunde. Es folgte eine sehr aktive und umfangreiche Sammlung von Themen, die anschließend abgegrenzt, sortiert und priorisiert wurden. Schließlich wurden die Ziele des neuen, von StB Jörg Hanken, Transfer Pricing Partner der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, initiierten Fachkreises definiert. Jörg Hanken wurde als Fachkreisleiter gewählt, der das Gründungstreffen als einen „vollen Erfolg“ beschreibt: „Die Teilnehmer hatten viel Spaß und konnten bereits erahnen, welche spannenden und wertschöpfenden Diskussionen und Arbeiten noch zu erwarten sind.“ (Kontakt Jörg Hanken: joerg.hanken@de.pwc.com)

Der Vorstand des Internationalen Controller Vereins begrüßt und unterstützt die Gründung des neuen FAK „Verrechnungspreise“. Laut Zielstellung des Vorstandes soll sich der neue FAK mit der „Entwicklung eines standard- und regularienkonformen Best Practice Ansatzes“ befassen. Als zu bearbeitende Kernthemen werden genannt: Praxisanalysen aus den

beteiligten Unternehmen zu: Szenarien und Konflikten sowie zu Best Practice Beispielen; Kommunikation von Risiken (intern/extern) unter Berücksichtigung von Rechnungslegungs-Standards und anderen Vorschriften; Prozesse Best Practice Beispiele.

Zur Gestaltung und Arbeit des Fachkreises heißt es u.a., dass die Arbeit und die Veröffentlichungen des FAK durch eine deutsche sowie – aufgrund der Internationalität des Themas – eine schweizerische oder österreichische Hochschule begleitet und unterstützt werden soll. Die FAK-Resultate sollen auf die kommenden Anforderungen ausgerichtet sein und substantielle Erkenntnisse und Vorschläge ausweisen. Arbeitsergebnisse sollen veröffentlicht werden durch ein Impulspapier als Diskussionsgrundlage (2014), White Paper (2015), einen Best Practice Leitfaden (2016) sowie ein Statement des ICV (2017). Ferner soll sich der FAK einbringen durch aktive Diskussionen in der Fachöffentlichkeit, Unterstützung von Controller Congress, regionalen Fachtagungen des ICV, auch Tagungen und Anlässe für Steuerberater und weiterer interessierter Kreise sowie durch die Unterstützung der regionalen ICV-Arbeitskreise bei der Beschäftigung mit dem Thema. ■

Kommunikations-Controller tagen in Commerzbank-Zentrale



Fortschritte wurden beim „Starter Kit“ für das Kommunikations-Controlling in der Praxis erzielt.

Am 14./15. November 2013 tagte der ICV-Fachkreis „Kommunikations-Controlling“ in der Commerzbank-Zentrale in Frankfurt/Main. Gastgeber war Harald Stender, Bereichsleiter New Media/Kommunikationssteuerung Group Communications der Commerzbank AG, Grün-

dungsmitglied des ICV-Fachkreises. Er hatte auch am Donnerstagnachmittag den traditionellen Praxisvortrag des Fachkreistreffens gehalten: „Steuerungsmodell der Unternehmenskommunikation der Commerzbank mit neuen Ansätzen und Fragestellungen“. Die Zuhörer diskutierten im Anschluss die „Lessons learned“ sowie Impulse für die weitere Fachkreisarbeit.

Im Mittelpunkt des zweitägigen, intensiv geführten Fachkreistreffens stand die Erarbei-

tung eines „Starter Kits“ für das Kommunikations-Controlling der Unternehmenspraxis. Zu den erzielten Fortschritten hatten auch neue Mitglieder im Fachkreis, Kommunikations-Management-Spezialisten von den Berliner Verkehrsbetrieben (BVG), der BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, IHK Offenbach am Main, HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich sowie der MSD Merck Sharp & Dohme AG, beigetragen.

Ein herzlicher Dank gilt dem Gastgeber für die Gastfreundschaft bei einem sehr gelungenen Fachkreistreffen. ■

Neues aus ControllingWiki

der interaktiven Wissensplattform mit Gütesiegel des ICV – www.controlling-wiki.com

ControllingWiki



Prof. Dr. Péter Horváth

Herkunft und Ausbildungsjahre

Péter Horváth ist am 3. Februar 1937 in Sopron geboren, einer Kleinstadt in Westungarn, und verbrachte seine Schulzeit in den Jahren des zweiten Weltkrieges und der kommunistischen Diktatur. Der Einschulung im Jahre 1943 folgten mehrere Schuljahre mit nur unregelmäßigem Unterricht.

Der Schüler wechselte zum Schuljahr 1947/1948 in ein Gymnasium der Benediktiner, welches noch während des Schuljahrs verstaatlicht wurde. Ab 1948 musste wieder der Unterricht in der Volksschule besucht werden, da das sowjetische Bildungssystem auch in Ungarn Einzug hielt. Erst ab 1951 konnten wieder vier Gymnasialschuljahre absolviert werden. Im September 1956 bekam Péter Horváth einen Studienplatz an der Technischen Universität in Budapest zugeteilt. Nur einige Wochen später begann die ungarische Revolution. Dem jungen Studenten gelang es am 9. November 1956 nach Österreich zu fliehen und er konnte dort sehr schnell mit einem Deutschkurs beginnen. ...

Mehr über den wissenschaftlichen Werdegang, die Forschungsleistungen, das unternehmerische Wirken und Péter Horváth als Stifter und Förderer lesen Sie im Controlling-Wiki.

Erstinsteller: Prof. Dr. Ronald Gleich, Prof. Dr. Reinhold Mayer, Prof. Dr. Klaus Möller, PD Dr. Mischa Seiter, Dr. Herwig Friedag.

Controller's e-News

Die „Controller's e-News“ ist der im März 2001 vom Internationalen Controller Verein eV (ICV) gestartete, zunächst monatlich, in späteren Jahren auch wöchentlich erscheinende, kostenlose elektronische Branchen-Newsletter der Controlling-Community. Die „Controller's e-News“ bringen Nachrichten aus dem ICV und der Controlling-Szene; u.a. zu relevanten Studien sowie anderen Veröffentlichungen, Hoch-

schul-Nachrichten, Personalien, Veranstaltungshinweise und Literaturtipps.

Anfangs mit 1.500 Abonnenten, hat sich die Abonnentenzahl 2013 bei 10.500 eingepegelt, die Erscheinungsweise ist im Herbst 2013 alle zwei Wochen. Die auf zwei pro Ausgabe limitierten Anzeigenplätze sind aufgrund der präzisen Zielgruppenansprache begehrte Werbeplattformen.

Seit Frühjahr 2009 gibt der ICV monatlich eine englische, ebenfalls kostenlos zu abonnierende Ausgabe, die „International Controller's e-News“, heraus. Bei den Nachrichten aus dem ICV dominieren hier News aus den nicht-deutschsprachigen ICV-Arbeitskreisen.

Erstinsteller: Hans-Peter Sander, Leiter PR / New Media ICV

Energiecontrolling

Definition: Energiecontrolling ist die systematische Erfassung, Analyse, Bewertung und Planung des Energieverbrauchs zur Unterstützung aller Entscheidungen im Unternehmen im Einklang mit den vereinbarten Zielen. Entlang der Wertschöpfungskette werden die Daten, Potenziale und Risiken der Energieflüsse transparent dargestellt, um diese in der integrierten gesamten Unternehmensplanung entsprechend zu steuern, Abläufe und Verfahren kontinuierlich zu optimieren und durch geeignete Kommunikation die Mitarbeiter in ihrem Verhalten entsprechend zu sensibilisieren.

Erstinsteller: BI Business Intelligence GmbH

Ressourcenorientierte Strategien

Was versteht man darunter?

Wettbewerbsvorteile können durch besondere Ressourcen, Fähigkeiten oder Kompetenzen eines Unternehmens entstehen. Die Entwicklung darauf basierender Strategien ist Gegenstand der ressourcenorientierten Strategien.

Zentrale Aussagen

- Die Unternehmensanalyse bestimmt Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz.
- Strategische Ressourcen ermöglichen Wettbewerbsvorteile und zeichnen sich dadurch aus, dass sie Kundenwert stiften und als Ressource nutzbar, einzigartig, überlegen, dauerhaft sowie nicht ersetzbar sind. Auf ihnen lässt sich eine ressourcenbasierte Strategie aufbauen.
- Die Fähigkeiten eines Unternehmens beinhalten das anwendungsorientierte Wissen, das erforderlich ist, um Leistungen für den Kunden zu erstellen.
- Kompetenzen sind unternehmerische Fähigkeiten, durch die Ressourcen aufgebaut und eingesetzt werden können.
- Kernkompetenzen sind einzelne oder miteinander kombinierte Kompetenzen, aus denen ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen kann.
- Kernkompetenzbasierte Strategien identifizieren Kernkompetenzen, entwickeln sie und integrieren diese zu Kernprodukten, die in einer Vielzahl von Anwendungen genutzt und transferiert werden.

Mehr über Leitfragen, Grundlagen, ressourcen- und kompetenzbasierte Analysen und Strategien sowie den Kernkompetenz-Kreislauf ressourcenorientierter Strategien lesen Sie im Controlling-Wiki.

Erstinsteller: Prof. Dr. Ralf Dillerup, Leiter des Instituts für Strategie und Controlling an der Hochschule Heilbronn

Machen Sie mit!

Haben Sie interessante Beiträge und Lust, selbst Wiki-Autor zu werden? Schauen Sie rein und werden Sie aktiv. Oder senden Sie Ihre Beiträge für unser Controlling-Wiki an Hans-Peter Sander, presse@controllerverein.de

Interview mit Prof. Dr. Katja Glaser: AK Sachsen strebt nach Stabilität

Ende 2011 ist der ICV-Arbeitskreis Sachsen neu durchgestartet. Prof. Dr. Katja Glaser hat damals die Leitung übernommen. Wir haben uns mit ihr über den aktuellen Stand ihres Arbeitskreises unterhalten.

Sie haben nur ein Jahr nach Ihrem Eintritt in den ICV bereits ein verantwortungsvolles und zeitaufwändiges Ehrenamt übernommen. Können Sie noch einmal kurz Revue passieren lassen, wie und warum es dazu kam?

Ich trat 2010 in den ICV ein. Zu diesem Zeitpunkt war der Arbeitskreis Sachsen nicht aktiv, so dass ich mich zunächst einmal dem Arbeitskreis Thüringen zuwandte. Zum Controller Congress in München 2011 sprachen Dieter Meyer (Regionaldelegierter Ost), Walter Schmidt und ich darüber, wie man den Arbeitskreis Sachsen zu neuem Leben erwecken könnte, um das in Sachsen durch die Vielzahl potentieller Interessenten und Unternehmen vorhandene Potential besser zu nutzen. Im November 2011 führten wir dann unsere erste Herbsttagung durch, zu der wir eine neue Arbeitskreisleitung wählten und über unser Selbstverständnis (Ziele, Arbeitsweise usw.) diskutierten.

Sie hatten sich beim Neustart für Ihren Arbeitskreis insbesondere die gemeinsame und kontinuierliche Arbeit an aktuellen Themen aus der Praxis sowie die Entwicklung einer Controller-Community auf die Fahnen geschrieben. Konnten Sie beides umsetzen?

Wir führen zweimal jährlich eine Arbeitskreis-Tagung zu Themen durch, die wir gemeinsam festlegen und die unmittelbar aus der täglichen Controllingpraxis unserer Arbeitskreismitglieder resultieren, z. B. Projektcontrolling, Liquiditätssteuerung und Balanced Scorecard. Unsere Tagungen finden meist über zwei Tage statt, so dass wir uns neben der fachlichen Diskussion in persönlichen Gesprächen am Abend immer besser kennenlernen können. Auf diese Art und Weise



sind wir dabei, uns zu einer „Controller-Community“ zu entwickeln.

Bleibt es bei den genannten Zielsetzungen oder hat sich im Lauf der Zeit eine Änderung ergeben?

Wir haben insbesondere während unserer letzten beiden Arbeitskreistagungen intensiv unsere Ziele diskutiert und konkretisiert. Wir möchten uns zu einem Controller-Netzwerk in Sachsen entwickeln, d. h. ein Kreis für aktiven Austausch von Wissen und Erfahrungen für praktizierende Controller und Tätige im Controlling sein. Wir wollen ein stabiler AK werden und eine etablierte Bindung unserer Mitglieder an die Gruppe entwickeln. Dies erreichen wir durch unseren halbjährlichen Wissens- und Erfahrungsaustausch, bei dem jeder Teilnehmer einen konkreten, praktischen Nutzen aus der Veranstaltung zieht.

Inwiefern profitieren Sie in Ihrer Tätigkeit als Leiterin der Studienrichtung Controlling an der Berufsakademie Sachsen – Studienakademie Leipzig von Ihrem Ehrenamt und inwiefern profitiert der Arbeitskreis von Ihrem Wissen?

Das duale Studium an der Berufsakademie zeichnet sich durch eine hohe Praxisorientierung aus. Die Studierenden können während der Praxisphase ihr in den Vorlesungen erworbenes Wissen unmittelbar anwenden. In den Controllingvorlesungen selbst habe ich den Anspruch, wissenschaftlich-theoretische

Erkenntnisse mit praxisrelevantem Wissen zu verbinden. Dazu bekomme ich durch die Arbeit im Arbeitskreis viele Anregungen. Ich erfahre, welche Probleme Controller in der Praxis aktuell bewegen und welche Lösungsansätze gefunden werden. Für den Arbeitskreis selbst ergibt sich die Chance, in die Diskussionen sowohl praktische Erfahrungen als auch wissenschaftliche Erkenntnisse einfließen zu lassen.

Wie ist Ihr AK aufgestellt hinsichtlich aktiver Mitglieder, Altersstruktur, Branchenzugehörigkeiten?

Unser Arbeitskreis ist in seiner Zusammensetzung sehr heterogen – es arbeiten sowohl junge Controller, die vor kurzem erst ihr Studium abgeschlossen haben, als auch erfahrene Controller mit langjähriger Berufserfahrung mit. Unsere Mitglieder kommen aus verschiedenen Unternehmen: aus Unternehmensberatungen, Verkehrsunternehmen, Immobilienunternehmen, Papierherstellern, Unternehmen der Photovoltaik-Branche usw.

Die größte Stärke meines Arbeitskreises ist...

... Kollegialität und praxisorientiertes Erfahrungswissen sowie Aktualität der Diskussionsthemen.

Was uns derzeit unabhängig von den Inhalten am meisten beschäftigt, ist...

... wie wir noch mehr Mitglieder zu einer aktiven Mitarbeit motivieren können.

Ein wichtiges Fachthema im Bereich Controlling ist derzeit für uns...

... das Thema Stundenverrechnungssätze, da dies Gegenstand unserer nächsten Frühjahrstagung ist.

Arbeitskreisleiter zu sein, finde ich...

... interessant, weil ich die Entwicklung des Arbeitskreises aktiv beeinflussen und aus den Arbeitskreistagungen viele Erkenntnisse für meine tägliche Arbeit mitnehmen kann. ■

Arbeitskreis-Termine

8. Sankt Augustiner Controlling-Tagung

In Kooperation mit dem ICV:
14.03.2014,
09:00 bis ca. 18:00 Uhr

Arbeitskreis Vorarlberg mit Dreiländerblick

Unternehmenseinblick
Pfanner Getränke GmbH,
Lauterach
März/April 2014



Der Arbeitskreis Vorarlberg mit Dreiländerblick

Arbeitskreis Rhein-Main

17. Sitzung
20.03.2014

Arbeitskreis Stuttgart

61. Sitzung
20./21.03.2014
Leonberg/Stuttgart



Der Arbeitskreis Stuttgart

Arbeitskreis Nord III

56. Treffen
Strategisches Controlling,
Strategie- und Mittelfristplanung
20./21. o. 27./28.03.2014,
Harkebrügge



Der Arbeitskreis Nord III

FAK Kommunikations-Controlling

Treffen 20./21.03.2014
in Erlangen

Arbeitskreis West I

69. Sitzung
21.03.2014

Arbeitskreis Franken

Frühjahrestreffen
27./28.03.2014
FATH GmbH, Spalt



Der Arbeitskreis Franken

Arbeitskreis West III

Frühjahrsitzung
28.03.2014

Arbeitskreis Westfalen

6. Sitzung
Wertorientierte Steuerung Kommunikation
27./28.03.2014,
Fa. Weidmüller, Detmold



Der Arbeitskreis Westfalen

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

54. Sitzung
Risiko-Management in Verbindung mit Strategie-/Szenario-Management
03.04.2014, 16:00 Uhr, bis
04.04.2014, 17:00 Uhr



Der Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

4th workshop: From Big Data to One-Page-Only
11.04.2014, 15:00 Uhr, bis
12.04.2014, 16:00 Uhr
Brandenburg; near polish border

Arbeitskreis Heilbronn-Künzelsau

Arbeitskreistreffen
11.04.2014, 9:00 Uhr
Dürr Dental AG, Bietigheim



Der Arbeitskreis Sachsen

Arbeitskreis Sachsen

Frühjahrsagung
Stundenverrechnungssätze
11.04.2014, 17:00 Uhr, bis
12.04.2014, 14:00 Uhr
Torgau

Arbeitskreis Wien

12. AK Tagung
Risikomanagement; Vertriebscontrolling; Controller PR
24.04.2014, 18:00 Uhr
RCA Rail Cargo, Wien

Arbeitskreis Nordwestschweiz

Frühjahrestreffen
25.04.2014

Controller's Treff

08.05.2014, Bayreuth



Der Arbeitskreis West III

Weitere Informationen und Anmeldung auf

www.controllerverein.com > Arbeitskreise
sowie auf

www.controllerverein.com > Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion),
hp.sander@eastwestcom.net