



Karl-Heinz Steinke

## Internationaler Controller Verein

# Auf dem Weg zur Controlling-Kompetenz-Adresse im Web

Dank an alle Redakteure der AK-Seiten

**Der Internationale Controller Verein (ICV) präsentiert sich seit einigen Wochen unter [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) mit einer neuen Website.**

Vom ehemaligen PR-Ausschuss des ICV gründlich vorbereitet, hat das CMS-Team ein für den ICV sehr wichtiges und mächtiges Projekt gestemmt. Mit vereinten Kräften: unser ICV-Team PR/New Media arbeitete gemeinsam mit der Rostocker Agentur Qbus, unterstützt von der Redaktion des ICV-ControllingWikis, von Arbeitskreisleitern und von ICV-Vorstandsmitgliedern. Gemanagt von der ICV-Webredakteurin Brigitte Dienstl-Arnegger ist es gelungen, termin- und kostengerecht zu liefern.

Der ICV hat nun eine funktional wie optisch moderne und zukunftsfähige Online-Präsenz. Diese ist Visitenkarte des Vereins und seiner Arbeitskreise, sie ist kollaborative Plattform zur Sammlung, Weiterentwicklung und Verbreitung von Controlling-Wissen und sie unterstützt Arbeitskreise, Regionen und Gremien des Vereins bei deren Kommunikation wie auch Veranstaltungsorganisation. Die neue Website unterstützt die weitere Internationalisierung des

Vereins, sie erleichtert die redaktionelle Arbeit und macht diese effizienter.

Die neue Online-Präsenz ist ein echtes Gemeinschaftswerk, in das die Arbeitskreise aktiv einbezogen sind. Indem sie ihre Inhalte selbst von der alten in die neue Website umzogen, konnten nicht nur erheblich Kosten gespart werden. Zugleich wurde und wird im „learning by doing“ der Umgang mit dem neuen CMS geübt. Allen RedakteurInnen der AK-Webseiten an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön!

In den nächsten Wochen werden weitere Inhalte von der alten Website umgezogen, parallel die englischsprachigen Bereiche ausgebaut. Zudem verheirateten wir in Zusammenarbeit mit ICV-Controlling, Wiki-Beirat und -Redaktion die reichen Wissensschätze unseres Wikis mit dem Bereich Controlling-Wissen der neuen Website. Das ist ein ganz wesentlicher Schritt des ICV auf seinem Weg zu der Controlling-Kompetenz-Adresse auch im Web.

Anschließend werden weitere funktionale Vorhaben angepackt, die bei unserem ersten großen

## Top-Themen

- Mitgliederversammlung mit Neuwahlen
- ControllerPreis 2015 an RWE
- Neue Publikationen: Industrie 4.0, Investitionscontrolling 2.0, Moderne Wertorientierung

## Top-Events

- 16. Int. Controller Gesundheits-tagung/Forum Gesundheitswesen Österreich, 24. September, Wien (A)
- Regionaltagung Nord 09./10. Oktober, Wismar (D)
- 15. ACC Adriatic Controlling Conference 22./23. Oktober, Ljubljana (SLO)
- 3. ICCS Internat. Controlling Conference Croatia 05. November, Zagreb (CRO)
- 15. CIB Controlling Innovation Berlin 07. November, Berlin (D)
- 11. CAB Controlling Advantage Bonn, 12. November, Bonn (D)
- 14. CIS Controlling Insights Steyr 20. November, Steyr (A)
- 13. CCS Controlling Competence Stuttgart, 26. November, Ehningen (D)
- ICV-Führungskräfte-tagung 28. November, Frankfurt a.M. (D)

### Infos und Anmeldungen:

Telefon +49 (0) 8153 88 974-20

[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

> **Veranstaltungen**

Wurf noch warten mussten, wie etwa die Veranstaltungsorganisation oder Bezahlfunktionen.

Alle Beteiligten arbeiten weiterhin mit großem Engagement an [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com). Dieses großartige Projekt ist Herausforderung und willkommene Chance sich weiter zu entwickeln. Das ICV-Team PR/New Media freut sich über Ihre Kritik, Anregungen und Hilfestellungen. ■

*Karl-Heinz Steinke, Mitglied im ICV-Vorstand, Vorstandspate für das CMS-Projekt*

# 40 Jahre ICV – Mit „40-Jährigen“ im Gespräch

Teil 4: Jürgen Graßhoff: „Ich wollte das im Controller Verein vermittelte Wissen weitertragen in die Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommerns.“



**Die 40-jährige ICV-Geschichte prägen Meilensteine. 1989 trat der damalige Controller Verein in eine neue Phase ein: Stärkeres Wachstum, die Wiedervereinigung und damit verbundene Aufgaben, die Internationalisierung. Zu den Pionieren jener Zeit gehört Prof. Dr. rer. oec. habil. Jürgen Graßhoff, 1992 bis 2005 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Rechnungswesen, Controlling, Wirtschaftsprüfung an der Universität Rostock, Mit-Initiator der „Controlling-Orientierungstage“ sowie Mitgründer des ICV-Arbeitskreises Mecklenburg-Vorpommern.**

Bevor Graßhoff 1992 den Lehrstuhl übernahm, hatte er von 1970 bis 1977 die Finanz- und Kostenplanung sowie Finanzierung im Dieselmotorenwerk Rostock geleitet, danach als wiss. Assistent (ab 1982: Oberassistent) für Betriebswirtschaftslehre an der Rostocker Universität gearbeitet. Nach der Wende sollte an der Rostocker Universität ein neuer Lehrstuhl „Rechnungswesen, Controlling, Wirtschaftsprüfung“ eingerichtet werden, den Graßhoff anstrebte. „Ich habe den Begriff Controlling erst nach der Wende kennengelernt. Bis dahin war für mich Rechnungswesen im umfassenden Sinne das alles Einschließende“, erinnert er sich. „Also habe ich mich umgeschaut. Eine Kollegin erzählte mir von einem Dr. Deyhle aus München, der führend beim Controlling sei. Ihm habe ich einen netten Brief geschrieben, ich würde gerne von einem Kompetenten die wesentlichen Dinge zum Controlling hören“, erzählt Graßhoff.

Die Antwort kam prompt, inklusive einer Einladung zur Stufe I nach Sonthofen. „Ich war fachlich beeindruckt von dieser Unternehmensführungsdisziplin, die im Prinzip Kosten, Leistung, Gewinn einschließt. Und mich hat Deyhle als Lehrer beeindruckt, wie er das in der Woche von früh bis abends durchzog.“ Es folgten in kürzester Zeit die weiteren Stufen der Controller Akademie, zu denen Deyhle den angehenden Lehrstuhlinhaber aus Rostock ebenfalls einlud: „Das rechne ich ihm ganz hoch an“, so Graßhoff.

„Deyhle hat mich überzeugt, wie und was er als Controlling vermittelte: Controlling als Wissenschaft der Praxis – und das hat mich geprägt.“ Graßhoff ließ fortan Deyhles Ideen in seine Lehrpläne und Fachbücher einfließen; ein theoretisches Konzept zu vermitteln, das stark praxisgeprägt ist, ganz im Sinne des „deyhleschen Denkens“. Zum 1. Juli 1992 bekam Graßhoff schließlich den Lehrstuhl, im September startete er mit einem kompletten Programm. Deyhle hielt danach wiederholt Vorträge am Lehrstuhl, zusätzlich fanden an der Rostocker Universität „Controlling-Orientierungst-

tage“, die Vorläufer der heutigen regionalen ICV-Herbst-Tagungen, statt: 1994 der zweite und 1998 der sechste Orientierungstag.

Graßhoff war im Juni 1991 Mitglied im Controller Verein geworden: „Weil ich Deyhle sehr schätzte, und weil es selbstverständlich für mich war, dass wenn ich ihn in Anspruch nehme, ihn fachlich schätze, dort etwas lernen kann, ich doch auch Mitglied werden kann“, erzählt Graßhoff. „Ich wollte das im Controller Verein vermittelte Wissen weitertra-



Das Fest zum 40. Gründungstag der CA Controller Akademie im Herbst 2012 war auch ein Treffen der freundschaftlich verbundenen Familien Graßhoff und Deyhle.

gen in die Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommerns.“ Graßhoff war schließlich an der Gründung des regionalen ICV-Arbeitskreises Mecklenburg-Vorpommern am 12. Februar 1999 in Rostock beteiligt. Den AK leitete dann bis 2004 Dr. Mark Richter, seit 2004 Dr. Antje Krey, zu jener Zeit Junior-Professorin bei Graßhoff.

„Das Missionieren war eine nützliche Sache: Hier im Nordosten lag eine Wirtschaft am Boden“, erklärt Graßhoff. „Wir wollten einerseits Studenten einen günstigen Zugang zum Controller Verein verschaffen, Möglichkeiten zu weiterer Qualifizierung eröffnen.“ Für Studierende bot das eine zusätzliche Chance, Zugang zur Praxis der Unternehmen zu finden. „Auf der anderen Seite den Firmen in Mecklenburg-Vorpommern, insbesondere dem Mittelstand und Handwerk, ein Angebot zum Erfahrungsaustausch und Wissens-Transfer zu machen, konnte doch ebenfalls nur gut sein.“

Auch der Rostocker Lehrstuhl nutzte seine internationalen Beziehungen zu Universitäten wie in Szczecin, Gdansk und Riga, den Controlling-Gedanken nach Osteuropa zu tragen. Das half dem Verein bei der seit Mitte der 90er Jahre forcierten Internationalisierung. „Es ist beeindruckend, wie es dem Internationalen Controller Verein gelungen ist, europaweit auszustrahlen“, erkennt Graßhoff diese Entwicklung an. ■

CM 4/2005: Bericht von wissenschaftlicher Konferenz zur Verabschiedung Graßhoffs von der Rostocker Universität. Auf dem Bild mit der AK-Leiterin M-V, Dr. Antje Krey.



## ICV-Mitgliederversammlung im Jubiläumsjahr mit Neuwahlen

**Am 19. April hat in München die ICV-Mitgliederversammlung 2015 mit über 170 Teilnehmern stattgefunden. Eingangs berichtete der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänblen über umfangreiche Aktivitäten des Vereins im Geschäftsjahr 2014 und gab einen Ausblick auf 2015. Gänblen bedankte sich bei allen ehrenamtlich Tätigen für ihr Engagement.**

Als Projektpate des Vorstandes startete dann Karl-Heinz Steinke die Live-Präsentation der neuen ICV-Website. Dabei stellte er das am Projekt beteiligte Team vor und bedankte sich für die pünktliche und kostengerechte Fertigstellung. Aus dem Projekt-Team berichteten Brigitte Dienstl-Arnegger (ICV, Projektmanagerin), Hans-Peter Sander (ICV-Team-Leiter PR/New Media) und Axel Wüstemann (Geschäftsführer Agentur Qbus) und stellten die neue Website vor.

Danach berichteten die Vorstandsmitglieder Dr. Walter Schmidt über die ICV-Schriftenreihe, insbesondere über das zum Congress erschienene neue Werk „Moderne Wertorientierung“, und Prof. Dr. Heimo Losbichler über die International Group of Controlling (IGC), die in diesem Jahr auf das 20-jährige Bestehen zurückblickt. Prof. Losbichler ist IGC-Vorsitzender. In seinem Bericht rückte der Vorsitzende des ICV-Kuratoriums, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, die gemeinsame Strategiediskussion mit dem Vorstand in den Mittelpunkt.

Anschließend präsentierte ICV-Geschäftsführer, Conrad Günther, GuV und Bilanz 2014, das Reporting zu ausgewählten Geschäftszahlen sowie das Budget 2015. Fragen aus der Mitgliederversammlung wurden von den Vorstandsmitgliedern Günther und Gänblen beantwortet. In seinem Bericht bestätigte Rechnungsprüfer Manfred Grotheer die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung des ICV. Danach wurden die Jahresrechnung 2014 festgestellt, Vorstand, Kuratorium sowie Rechnungsprüfer entlastet.

### Wahl des Vorstands

Vor der Wahl des ICV-Vorstandes erläuterte ICV-Vorsitzender Siegfried Gänblen den von Vorstand und Kuratorium vorgelegten Wahlvor-

schlag, dann stellten sich die erstmals zur Wahl stehenden Kandidaten Malgorzata Podskarbi, Dr. Klaus Eiselmayer und Matthias von Daacke, vor. Die Wahl erfolgte satzungsgemäß gemeinsam. Einstimmig, bei Enthaltung der Betroffenen und einer weiteren Enthaltung, wurden Matthias von Daacke (Kraichtal), Dr. Klaus Eiselmayer (München), Siegfried Gänblen (Stuttgart), Prof. Dr. Heimo Losbichler (Steyr), Malgorzata Podskarbi (Poznan) und Karl-Heinz Steinke (Idstein) als Vorstandsmitglieder des ICV gewählt.

ICV-Vorsitzender Siegfried Gänblen bedankte sich bei den mit der Neuwahl aus dem Vorstand ausgeschiedenen Vorstandskollegen Marcus Haegi, Dr. Adrianna Lewandowska und Dr. Walter Schmidt. Alle drei haben sich, so Gänblen, in großem Ausmaß für den ICV engagiert und um den ICV verdient gemacht. Dr. Walter Schmidt steht dem ICV-Vorstand weiterhin als „Executive Advisor“ zur Verfügung. Einstimmig gewählt, bei Enthaltung des Betroffenen, wurde auch der Rechnungsprüfer Manfred Grotheer für eine weitere Amtsperiode von zwei Jahren.



Der ICV-Vorstand mit den nicht mehr angetretenen, ehemaligen Mitgliedern (v.l.n.r.): Siegfried Gänblen, Conrad Günther, Heimo Losbichler, Klaus Eiselmayer, Malgorzata Podskarbi, Matthias von Daacke, Adrianna Lewandowska, Karl-Heinz Steinke, Walter Schmidt, Marcus Haegi.

Bedingt durch das vorzeitige Ausscheiden von Mitgliedern standen Nachwahlen zum Kuratorium auf der Tagesordnung. Die zur Wahl stehenden Kandidaten Pauline Seidermann (Linz), Dr. Klaus Schubert (Chemnitz) und Prof. Detlev R. Zillmer (Wörthsee) stellten sich vor. Danach beantragte S. Gänblen die Kandidaten als ICV-Kuratoriumsmitglieder für die restliche Amtsperiode bis 2016 zu wählen. Der Antrag wurde einstimmig angenommen bei Enthaltung der

Betroffenen und einer weiteren Enthaltung. ICV-Kuratoriumsvorsitzender Prof. Weber hatte den mit der Mitgliederversammlung 2015 aus dem Kuratorium ausscheidenden Kuratoriumskollegen Mag. Alfred Düsing und Dr. Klaus Eiselmayer gedankt.

### Ehrungen langjähriger Mitglieder

Auf ICV-Mitgliederversammlungen werden langjährige Mitglieder geehrt. Im 40. Jahr seines Bestehens hat der ICV neun Mitglieder mit 40-jähriger Mitgliedschaft: Hans Rüegg-Hauser, Erwin Helffenstein, Wilhelm Paul Winterstein, Ingolf Rehwald, Dr. Walter Germeroth, Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Dr. Erwin Kühle, Rudolf Rieger, Claus Kohlbauer.

Wie in den Vorjahren hatte der Vorstand alle Personen, die seit 30 Jahren dem ICV als Mitglied angehören, persönlich eingeladen. Fünf waren der Einladung gefolgt: Gerd Kleinmann, Andreas Kovacs, Gudrun Reuter, Thomas Schumann und Anton Stana. Nicht dabei sein konnten: Johann Staufer, Jean-Maurice Rasper, Claude Berner, Kerstin Präfke, Joachim Wodarg,

Thomas L. Geupel, Walter Nienstedt, Klaus Behling, Gerhard Schenk und Klaus-Jürgen Scheuer. ICV-Vorsitzender Siegfried Gänblen würdigte die Jubilare und überreichte Urkunden und ICV-Kompass. Die Geehrten verbanden ihren Dank mit interessanten Episoden aus ihrem Berufsleben und ihrer ICV-Mitgliedschaft. In diesem Jahr erhielten weitere 45 Personen die Ehrennadel für die 20-jährige ICV-Mitgliedschaft.

## „Industrie 4.0/Controlling 4.0“ – 40. Congress der Controller in München

In München hat am 20./21. April der 40. Congress der Controller mit über 550 Teilnehmern stattgefunden. Diese führende europäische Controlling-Veranstaltung stand unter dem Motto „Industrie 4.0/Controlling 4.0 – Vision. Revolution. Herausforderung.“ Sie war den Konsequenzen aus aktuellen Entwicklungen wie Big Data, Industrie 4.0, Nachhaltigkeitsthemen für Controlling und Controller gewidmet.

In seiner Begrüßungsansprache ging der Vorsitzende des gastgebenden ICV, Siegfried Gänßlen, auf die Herausforderungen durch Industrie 4.0 ein. Die vernetzte Produktion, die smarte Fabrik und die Digitalisierung der Wertschöpfungsketten sind technisch machbar. „Die Auswirkungen von Industrie 4.0 werden revolutionären Charakter haben: Sie werden nicht allein die Welt der Produktion und die Beziehungen von Produzenten, Lieferanten und Kunden ver-

ändern, sondern gesamtgesellschaftliche Dimensionen haben.“ Viele Topmanager hätten noch keine konkreten Pläne für Industrie 4.0, so der ICV-Vorsitzende. „Möglicherweise liegt dies daran, dass Industrie 4.0 zu sehr auf die Frage reduziert wird, welche neuen Technologien einzusetzen sind und mit welchen Investitionen und Umsetzungsproblemen dies verbunden ist.“ Tatsächlich aber sei Industrie 4.0 keine neue Technologie, sondern sie bedeute das Ende der Ineffizienz. Und so bedeute sie den Anfang neuer Möglichkeiten, den Anfang für veränderte und innovative Geschäftsmodelle. Hier komme der Controller als Business Partner des Managements ins Spiel.

Auf der Agenda des 40. Congress der Controller standen dann u. a. die Keynote des Gründers und Ehrenvorsitzenden des ICV, Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, die Verleihung des ControllerPreises, Vorträge u. a. von Jurate KEBLYTE (CFO



KUKA Roboter GmbH), Dr. Andreas Matje (CFO OMV Petrom), Dr. Lars Grünert (CFO TRUMPF GmbH + Co. KG), Dr. Rita Niedermayr-Kruse (Geschäftsführerin Controller Institut), Prof. Dr.-Ing. Horst Zuse (TU Berlin), Prof. Dr. Heimo Losbichler (FH Oberösterreich Steyr).

Der Congress bot die drei Themenzentren: „Controlling und Industrie 4.0“, „Investitions-Controlling – ein Schwerpunkt des Green Controlling“, „Von Big Data zu Executive Decisions“.

## ControllerPreis an RWE AG für verhaltensorientiertes Controlling-Projekt



Das ControllerPreis-Träger-Team von Dr. Peter Scherpereel (2.v.r.) mit dem ICV-Vorsitzenden Siegfried Gänßlen (links), dem ICV-Kuratoriums- und Jury-Vorsitzenden Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber auf der Bühne des 40. Congress der Controller.

Der ControllerPreis 2015 ist an das Team Controlling & Trading der RWE AG in Essen unter der Leitung von Dr. Peter Scherpereel gegangen. Am 20. April verlieh der ICV auf dem 40. Congress der Controller den mit 5.000 EUR dotierten Preis für ein innovatives wie vorbildhaftes Veränderungsprojekt zum verhaltensorientierten Controlling. Dabei geht es um die künftige Berücksichtigung von Biases, d. h. gedanklichen Vereinfachungen, in Entscheidungsprozessen.

Hintergrund des Projektes waren Veränderungen der Wirtschaftlichkeit von Konzern-Investitionen seit dem Entscheidungszeitpunkt (2007), die neben erheblich veränderten Rahmenbedingungen u. a. auch auf Projektverzögerungen zurückzuführen waren. Ursachenanalyse und Erarbeitung sowie Implementierung von Maßnahmen für die Verbesserung zukünftiger Entscheidungen standen im Mittelpunkt. Grundlage für die Untersuchungen war das Konzept der so genannten „cognitive biases“, d. h. „Abkürzungen“ bzw. „gedankliche Vereinfach-

ungen im Autopilotmodus“ im Denkverhalten von Entscheidern, die zu Fehlentscheidungen führen können. Im Projekt wurden eingangs anhand von Beispielprojekten die jeweils zugrunde liegenden Entscheidungsprozesse analysiert um festzustellen, ob und welche „Biases“ im RWE-Konzern besonders relevant sind. Anschließend Workshops zunächst mit dem Top-Management schufen Bewusstsein für das Thema. Danach wurden mit Beteiligung des Top-Managements Entwürfe für Gegenmaßnahmen erstellt. Neben der Implementierung struktureller Maßnahmen zählt der angestoßene Kulturwandel der offenen Aussprache bei kritischen Themen zu den wesentlichen erzielten Ergebnissen.

„Biases“ kommen in allen Phasen der Controlling-Prozesse vor, beeinflussen das Verhalten von Managern und Controllern gleichermaßen. Lösungsvorschläge sind bisher nur vereinzelt verfügbar. Darum ist die ControllerPreis-Lösung 2015 für die Controlling-Community von großer Bedeutung.

## Dream-Car-Bericht „Industrie 4.0“: Ansprüche werden sich erhöhen

Die ICV-Ideenwerkstatt, fachliche Speerspitze und Innovator im ICV, hat ihren Dream-Car-Bericht zum Ideenwerkstatt-Themenschwerpunkt der Jahre 2014/2015: „Industrie 4.0 | Controlling im Zeitalter der intelligenten Vernetzung“, veröffentlicht. Dieser steht auf [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) zum kostenlosen Download (PDF) bereit. Der Dream-Car-Bericht soll vermitteln, was unter Industrie 4.0 verstanden wird, welche Chancen und Risiken sich bieten und welche Folgen sich für den Controller dadurch ergeben.

Für den Controller bieten sich hier vielfältige Möglichkeiten, um die Prozesssteuerung zu verbessern oder neue Wirkungszusammenhänge aufzudecken. Die Ansprüche an das Controlling werden sich in Zukunft erhöhen. Um die richtigen Daten aus einer großen Datenmenge zu selektieren, wird der Controller ein noch besseres Geschäftsverständnis benötigen. Zudem

wird er neue Analysemethoden aus den Bereichen Predictive Analytics oder Data Mining beherrschen müssen. Der Controller wird weiterhin als Business Partner gefragt sein, um die Entscheidungen der Führungskräfte analytisch zu unterstützen. Zudem rückt er verstärkt in die Rolle des Change Agents. Hier wird er Veränderungen im Unternehmen aktiv mitgestalten müssen.

Die Ideenwerkstatt im ICV hat die Aufgabe, das Controlling-relevante Umfeld systematisch zu beobachten und wesentliche Trends zu erkennen. Daraus entwickelt sie die „Dream Cars“ des ICV. Ideen und Ergebnisse werden in ICV-Fachkreisen oder Projektgruppen in konkrete praxistaugliche Produkte überführt.

Nachdem sich die ICV-Ideenwerkstatt in den vergangenen Jahren mit den Themen Green Controlling, Verhaltensorientierung, Volatilität und Big Data beschäftigt hatte, wurde 2014

mit Industrie 4.0 ein Thema gewählt, dessen Bedeutung enorm zugenommen hat. Der Begriff steht für die intelligente Vernetzung von Produkten und Prozessen entlang der Wertschöpfungskette. Für viele Experten steht fest, dass diese Entwicklung grundlegende Veränderungen in der Unternehmensführung nach sich zieht. Von den Auswirkungen wird auch das Controlling betroffen sein. ■



## IGC-Vollversammlung in Budapest: Dr. Lukas Rieder übergibt an Prof. Klaus Möller



Die International Group of Controlling unter Vorsitz von ICV-Vorstand Prof. Heimo Losbichler hat bei der Generalversammlung Mitte Mai in Budapest ihr 20-jähriges Bestehen gefeiert. Besondere Höhepunkte waren der Eröffnungsvortrag von Gründungsmitglied Prof. Peter Horváth mit einem kritischen Vergleich zwischen dem deutschen Controlling- und dem amerikanischen Management-Control-Ansatz sowie die Verabschiedung von Dr. Lukas Rieder aus dem Geschäftsführenden Ausschuss der IGC.

Lukas Rieder war das letzte aktive Gründungsmitglied des Geschäftsführenden Ausschusses und hat diese Funktion mit großem Engagement seit der Gründung der IGC wahrgenommen. In seinem Vortrag gab Lukas

Der Geschäftsführende Ausschuss der IGC (v.l.n.r.): Prof. Dr. Möller, Dr. Rita Niedermayr-Kruse, Prof. Dr. Heimo Losbichler, Prof. Dr. Ronald Gleich, Dr. Klaus Eiselmayr.

Rieder einen Einblick über die Entwicklung der IGC. Er hat sich in den zwei Jahrzehnten große Verdienste, insbesondere bei der Erstellung des IGC-Wörterbuchs, das heute die Basis des ICV-Controlling-Wikis ist, erworben und wurde mit Standing-Ovations verabschiedet. Die Laudatio hielt der Ehrenpräsident der IGC und ICV-Kuratoriumsmitglied Dr. Wolfgang Berger-Vogel. Als Nachfolger von Lukas Rieder wurde Prof. Klaus Möller von der Universität St. Gallen gewählt, der zum „Einstand“ einen Vortrag zum Thema Innovations-Controlling hielt. Dr. Rita Niedermayr-Kruse stellte das neue Controller-Competence-Model der IGC vor, das im Herbst veröffentlicht wird. Dies ist ein wegweisender Schritt, um zur konkreten Entwicklung und Beurteilung von Controllerkompetenzen für spezifische Controller-Positionen zu kommen. Den Stellenwert dieser Entwicklung zeigt die Teilnahme von Raef Lawson, Vice-President Research and Policy des Institute of Management Accountants (IMA), der aus der USA zur Generalversammlung der IGC gekommen war.

Bleibende Eindrücke hinterließ die abendliche Donau-Bootsfahrt, perfekt organisiert von den Gastgebern István Radó, Horváth & Partners, und Prof. György Drotós, Corvinus University of Budapest. ■

## Neue Leitung im AK Rhein-Neckar



Der regionale AK Rhein-Neckar hat bei seinem Treffen am 27. März bei der Firma Michelin in Karlsruhe ein neues Leitungsteam gewählt.

Dr. Jörg Thienemann, Geschäftsführer der Detect Value GmbH, übernahm die AK-Leitung

Dr. Jörg Thienemann (links) übernimmt die AK-Leitung von Matthias von Daacke.

von Matthias von Daacke. Bernhard Kretz, Business Segment Controller bei der MVV Energie AG, folgt als Stellvertreter auf Dr. Alexandra Schichtel. Schichtel und von Daacke hatten seit der Gründung des Netzwerks im November 2009 ihre Ehrenämter bekleidet, von Daacke ist im April 2015 in den ICV-Vorstand gewählt worden. ■

## Green-Controlling-Preis 2015 ausgelobt

Die Péter-Horváth-Stiftung hat den mit 10.000 EUR dotierten Green-Controlling-Preis 2015 ausgelobt. Bewerbungen sind bei der Péter-Horváth-Stiftung, c/o IPRI gGmbH, Stuttgart, bis zum 15. August möglich.

Gesucht wird die innovativste und effektivste „grüne“ Controlling-Lösung zur Gestaltung und Steuerung von ökologischen Strategien, Programmen, Projekten und Maßnahmen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, die seit dem Jahr 2013 umgesetzt worden ist. Ausgezeichnet werden Controller bzw. Controlerteams. Die Preisverleihung findet am 22./23. September in Stuttgart statt.

Die bisher in Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) ausgezeichneten Green-Controlling-Preisträger: Deutsche Post DHL „Carbon Accounting & Controlling“ (2011), Hansgrohe SE „Green Controlling – Green Profit – Green Future“ (2012), Volkswagen AG „Think Blue. Factory. Umweltcontrolling“ (2013), Flughafen Stuttgart GmbH „fairport Controlling“ (2013), Takata AG „Maximize innovation to minimize environmental impact“ (2014), STABILO International GmbH „Controlling als Business Partner der nachhaltigen Unternehmensführung“ (2014). ■

## CIB Controlling Innovation Berlin 2015 am 7. November



Controlling-Nachwuchspreis-Träger, Jury und Sponsoren auf der CIB 2014.

Die ICV-Arbeitskreise der Region Ost laden am 7. November zur regionalen Herbsttagung CIB Controlling Innovation Berlin 2015 ein. Das Programm unter dem Titel „Controlling: zentral oder dezentral?“ ist auf der ICV-Website online.

Zu den CIB-Referenten zählen in diesem Jahr Prof. Dr. Knut Blind, Chair of Innovation Economics, TU Berlin/Fraunhofer Institute for Open Communication Systems, Berlin; Thomas Molzberger, Bereichsleiter Controlling Services, bofrost DL GmbH & Co KG, Straelen; Prof. Dr. Ute Vanini, FH Kiel, Leiterin Controlling-Nachwuchspreis-Jury; Dr. Oliver Crönertz, Vertretungsprofessor ABWL HTWK Leipzig/Geschäfts-

führung PRIOSCORE, Dresden; Henri Stenzel und Alexander Gadamski, OLAPLINE, Düsseldorf und Berlin; Renate Mehner, Steffen Rohr, KNORR Bremse, Berlin/Synconomics, Leipzig; Dr. Mark-Steffen Buchele, ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling, buchele cc GmbH, Leipzig; Ursula Freundl, Senior Business Resource Manager MPPD, Caterpillar Motoren GmbH & Co. KG, Kiel; Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender.

Spannung verspricht auch 2015 die Verleihung des Controlling-Nachwuchspreises, mit dem die besten Studienabschlussarbeiten zum Thema Controlling vorgestellt und ausgezeichnet werden. ■

## Das „Virus der grünen Segel“

ICV-Kuratoriumsmitglied Hillert Onnen engagiert sich für Segelschulschiff

**Kräftig anzupacken auf dem Großsegler „Alexander von Humboldt II“ hatte Hillert Onnen, Kuratoriumsmitglied des Internationalen Controller Vereins (ICV); nicht nur beim letzten Hamburger Hafengeburtstag im Mai.**

Hillert Onnen war bis Mai 2013 Finanzvorstand der BREMER LAGERHAUS-GESELLSCHAFT – Aktiengesellschaft von 1877 und in dieser Funktion auch schon seit einiger Zeit Aufsichtsratsmitglied der Deutschen Stiftung Sail Training (DSST). Zu deren Stiftern gehört die BLG Logistics Group AG & Co KG. Die DSST betreibt das Segelschulschiff „Alexander von Humboldt II“.

2013 hatte Onnen den Aufsichtsratsvorsitz der Stiftung übernommen – in stürmischen Zeiten. Das 2011 in Bremen für 15 Mio. EUR – davon 3

Mio. EUR Spendengelder und 12 Mio. fremdfinanziert – gebaute Schiff hatte mit einer finanziellen Schlagseite zu kämpfen. Das faszinierende Schiffsprojekt war noch im Anfangsstadium in unvorhersehbare Turbulenzen der Wirtschaftskrise geraten, der überraschende Ausfall mancher Sponsoren hatte es nicht nur erheblich verteuert, auch die kalkulierte Auslastung erwies sich als unzutreffend. Aufsichtsrat und Vorstand mussten mit einem neuen Strukturkonzept das Ruder herumreißen. Das bedeutete: finanzielle Restrukturierung, gepaart mit einem neuen Vertriebs- und Marketingkonzept. Inzwischen hat eine neue Eigergesellschaft das Schiff übernommen und an die DSST langfristig verchartert. Und unübersehbar kündigt die stolze Dreimastbark selbst vom eingeschlagenen neuen Kurs: Als Nachfolgerin der mit ihrem tiefgrünen Segeltuch weithin bekannt gewesenen „Alexander von Humboldt I“ war



Hillert Onnen: Als Aufsichtsratsvorsitzender maßgeblich am neuen Strukturkonzept beteiligt.

das von ihrer Crew liebevoll „Alex-2“ genannte neue Schiff anfangs mit weißen – und nicht mehr mit den so beliebten grünen – Segeln auf den Meeren unterwegs gewesen. Die Flaute bei der Identifikation von Mitseglern, Förderern und selbst bei der eigenen Stammmannschaft hatte kritische Folgen erwarten lassen. Seit Frühjahr 2015 wurde deshalb das Tuch ausgetauscht: das „Virus der grünen Segel“ kehrte zurück; mit spürbarem Erfolg. Als Hillert Onnen auf der „Alexander von Humboldt II“ beim Segeltörn auf der Elbe zum Hamburger Hafengeburtstag die grünen Segel mit setzte, war der Zuspruch von Mitseglern, Gönnern und den Medien für den Windjammer wieder enorm.

Hinter der Dreimastbark mit dem grünen Rumpf und ihren grünen Segeln stehen viele ehrenamtlich engagierte Menschen verschiedenen Alters, verschiedener Professionen, die es aus allen Himmelsrichtungen an Bord zieht. Hillert Onnen ist einer von ihnen, die gerne andere vom traditionellen Segeln auf dem Großsegler begeistern möchten. Selbst hat er noch keine Reise, weder einen kurzen und schon gar keinen Mehrtagestörn auf Nord-, Ostsee, Mittelmeer, Atlantik oder karibischer See, mitmachen können. Es fehlte ihm schlicht die Zeit in den vergangenen stürmischen Zeiten. Doch das soll nun bald anders werden. ■



Die Rückkehr der grünen Segel: Onnen (rechts) packt beim Segelsetzen mit an.

„Alexander von Humboldt II“: 3-Mast-Bark, ziviles Segelschulschiff unter deutscher Flagge, Heimathafen: Bremerhaven, gebaut 2011 in Bremen. Vorwiegend genutzt für die Ausbildung – insbesondere junger Menschen. Neben dem Segeln bekommen die Jugendlichen wichtige soziale Kompetenzen vermittelt.

Der Großsegler soll für jeden Interessierten Aktivurlaub abseits des Massentourismus erlebbar machen. Auch Firmen können maßgeschneiderte Angebote für außergewöhnliche Veranstaltungen an Bord gemacht werden. Für die Teilnahme ist keine Segelerfahrung notwendig, die Crew bringt den Mitseglern die wichtigsten Handgriffe bei. Infos: [www.alex-2.de](http://www.alex-2.de)

## „Moderne Wertorientierung“: ICV zum Führungskulturwandel

Mit seiner neuesten Publikation „Moderne Wertorientierung“ greift der ICV den Wandel in der wirtschaftlichen Führungskultur auf. Dieser ist eine Folge von Entwicklungen in der Unternehmenspraxis – wie Vernetzung, Globalisierung, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Industrie 4.0 – und macht die aktive Teilhabe der Menschen an der Wertschöpfung und an den sozialen Prozessen zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor.

Mit den daraus folgenden Auswirkungen auf das Controlling befasst sich die neue Publikation. In seinem Geleitwort schreibt der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänßlen: „So wie sich die traditionelle Gütererzeugung allmählich zur ‚Industrie 4.0‘ verändert, beginnt auch für die betriebswirtschaftliche Führungsaufgabe der Zielsetzung, Planung und Steuerung der Übergang zum ‚Controlling 4.0‘.“

Im Kern geht es um folgende Elemente:

- Controller müssen das Geschäft, den Leistungskern ihres Unternehmens verstehen: Wie wird aus eigenen Produkten und Leis-

tungen ein „Gut“ für andere und welche „erlaubten Kosten“ ergeben sich daraus?

- Controller gestalten wirtschaftlich relevante Qualität als Transformations-Prozess von Produkten und Leistungen in begehrtere Güter.
- Controller verbinden die Zahlungsströme des Unternehmens mit den daraus generierten Einkommen der beteiligten Stakeholder und einer dynamischen Balance der damit verbundenen Interessen.
- Controller befassen sich mit den Wirkungen der Tätigkeit ihres Unternehmens auf alle Stakeholder und Vermögensarten, einschließlich soziale Beziehungen und Natur.
- Controller betrachten die Volatilität der Prozesse als normal, nutzen moderne Methoden der Korridor- und Breitbandplanung und beziehen Abweichungen auf die erfassten Verteilungen der Risiken.
- Controller nehmen die „Wertschöpfung über die Zeit“ als Ausgangsbasis für Zielsetzung, Planung, Reporting.
- Controller streben in ihrer eigenen Arbeit nach einer datenbasierten Partnerschaft mit

den Führungskräften ihres Unternehmens, um gemeinsam an vernetzten, wettbewerbsfähigen Geschäftsmodellen zu arbeiten und die Menschen auf allen Ebenen in diese Prozesse einzubeziehen.

Die Schrift ist Höhepunkt eines bislang einmaligen interdisziplinären ICV-Projekts. Dem Autorenteam unter Leitung von Dr. Walter Schmidt gehören neben Thorsten Kempe, Peter Lorson, Stefan Müller, Rainer Vieregge, Roland Bardy, Christopher Storck und Karl-Heinz Steinke die Leiter von fünf ICV-Fachkreisen an: Andreas Krimpmann (Controlling und IFRS), Frank Ahlrichs (Controlling und Qualität), Dr. Reimer Stobbe (Kommunikations-Controlling), Rainer Kalwait (Controlling und Risikomanagement), Sebastian Berlin (Green-Controlling). ■

*Die Publikation „Moderne Wertorientierung“ ist im Haufe-Verlag erschienen. Der Vertrieb erfolgt über den Haufe-Verlag und über den ICV (Bestellungen in der ICV-Geschäftsstelle). Eine Leseprobe ist auf der ICV-Website im Bereich „Controlling-Wissen“ -> „Fachthemen“ online.*

## Wie findet Nachhaltigkeit Eingang in Investitionsentscheidungen?

Das neue Whitepaper „Investitionscontrolling 2.0 – Planung und Umsetzung von Investitionen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele“ hat der ICV-Fachkreis „Green-Controlling“ erarbeitet. Es ist auf der ICV-Website zum kostenlosen Download und im ICV-ControllingBlog zur Diskussion online.

Ökologische und soziale Ziele zu erreichen ist für Unternehmen immer bedeutsamer. Vor allem Investitionen (z. B. in Maschinen oder Gebäude) entfalten eine langfristige und nur sehr schwer korrigierbare Wirkung auf die Nachhaltigkeits-Performance von Unternehmen. Der ICV-Fachkreis Green-Controlling hatte mit einer im vergangenen Jahr veröffentlichten ersten Schrift die Grundlagen dieses neuen Controlling-Themenfelds beschrieben. Basierend auf seinem Grundlagenpapier „Green-Controlling“ beschäftigte sich der FAK

mit der Frage, wie Nachhaltigkeitsziele in Investitionsentscheidungen berücksichtigt werden können.

Grundlage des „Investitionscontrolling 2.0“ sind die Aktivitäten der Investitionsplanung, -bewertung und -realisierung. Das Ziel der Investitionsplanung im Investitionscontrolling 2.0 ist das Aufstellen eines mehrjährigen Investitionsportfolios, mit dem das Unternehmen die in der Strategie verankerten Unternehmensziele erreichen will. Durch die Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie müssen neben den finanziellen Zielgrößen auch relevante Nachhaltigkeitsziele in der Investitionsplanung berücksichtigt werden. In der darauf folgenden Investitionsbewertung obliegt die Prüfung der einzelnen Investitionsalternativen dem Projektmanager/Fachverantwortlichen, zusammen mit dem Controlling. Hierbei fließen neben ökonomischen Kriterien auch ökologische und soziale

Kriterien mit ein. Abschließend werden in der Investitionsrealisierung die möglichen Zielkonflikte hinsichtlich der verfolgten Nachhaltigkeitsziele aufgedeckt und Hemmnisse im Projektverlauf identifiziert.

Die Arbeitsergebnisse wurden im White Paper zusammengefasst. Mit dem Leitfaden präsentiert der FAK Ideen zur praktischen Umsetzung eines Investitionscontrollings 2.0, das den Nachhaltigkeitszielen der Unternehmen Rechnung trägt. In dem Papier werden daher die theoretischen Grundlagen skizziert, die praktische Umsetzung anhand von Beispielen aufgeführt und Handlungsempfehlungen gegeben. Dabei folgt das White Paper dem 3-teiligen Investitionsprozess mit den Phasen Investitionsplanung, -bewertung und -realisierung/-steuerung. ■

## English, please!: International Workgroup

Herwig Friedag is the leader of the new ICV's International Work Group. The group is English-speaking only, including a new "business model" for ICV-work group members: The task for every year will be, to work as a consultant for one company.

**How can you reach this goal?** We choose a so-called target company every year. This company will be analysed in order to provide ideas, suggestions and proposals (but not end-to-end management consultancy) for modern management in all areas.

**How can a company become a target company?** Companies from all over Europe may apply for this ICV support. Besides hotel, meeting rooms and meals, the company will not incur costs. If several applications are submitted, ICV corporate members will have priority.

**Who do you want to be a member of your work group?** Our target members are English-speaking ICV members with at least 5 years of professional experience as controllers, as well as consultants.

**How often do you meet?** We have two workshops a year. In spring we meet for a knowledge-workshop, in autumn for discussing and presenting the results. For the spring meeting the participants meet for a guided tour through the target company. The company's management will request assistance with up to four subject areas. On Saturday work group-teams will be formed to address these subject areas.

During the preparation time – for approx. 6 months – the teams will work independently to address their respective subject area. Internal communication will take place via Skype, telephone conference calls etc. – personal meetings are possible as well.

During the result-workshop in autumn the teams present their respective solutions internally, then discuss them in the overall

group in order to obtain feedback and additional considerations. New teams will then make revisions. On the second day the results will be presented to the company's management. That is why the work group meetings will be held at or near the office of the target company.

This sounds laborious... The participants must be willing to commit a significant amount of their time: 4 travel days, 2–4 days between the two workshops. And they are responsible for their own travel costs.

**How open are companies for your offer regarding**

**the fact that the result of your work depends on the quality of the informations you get – they might be secret as well?**

Employees from competitive companies may not participate in the workshops. Participants in the work group are committed to be absolutely confidential about the information and procedures they get in touch with.

**Are new members welcome?** Yes. At this first work group meeting nearby Katowice in Poland we will be 16 members from 7 countries. I am missing participants from Switzerland, perhaps also some from Austria and the western parts of Germany. But most important: we want to be a really international and well experienced group rejoicing to work in new constellations. So if anybody wants to be a part of this International Workgroup-meeting in 2016, please write me an email: [consult@friedag.com](mailto:consult@friedag.com).

**Actual members of the International Work Group?** Herwig Friedag, Berlin, Germany; Nicoleta Thomka, Romania/Germany; Andreas Kovacs, Hungary; Anna Wieloch, Poland; Borut Kadunc, Slovenia; Edyta Szarska, Poland; Jana Štelcer, Croatia; Jasmina Očko, Croatia; Jörn Ney, Germany; Josef Mair, Austria; Luiza Arcab, Poland; Mariusz Rzeźnikiewicz, Poland/Germany; Melanie Vesper-Gräske, Germany; Olivera Semiz-Cerge, Serbia; Romina Oreskovic, Croatia; Walter Schmidt, Germany. ■

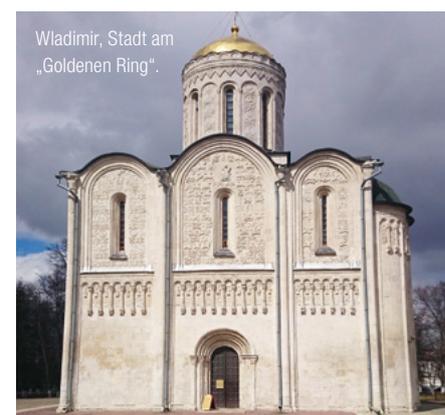


Herwig R. Friedag

## Controlling-Tagung am „Goldenen Ring“

Am 23. April hat in Wladimir, einer 190 km nordöstlich von Moskau auf dem „Goldenen Ring“ gelegenen historischen Stadt, der 6. Internationale Controlling Kongress der russischen Controllervereinigung stattgefunden. An der Tagung unter dem Motto „Aktuelle Herausforderungen des Controllings und Anforderungen an Controller“ nahmen Gäste aus verschiedenen Städten und Regionen Russlands wie auch aus Bulgarien, Deutschland und Estland teil.

Einleitend berichtete Prof. Sergey Falko, Vorsitzender der russ. Controllervereinigung von der Moskauer Baumann Universität, über den 40. Congress der Controller, den er wenige Tage zuvor in München besucht hatte. Anschlie-



Bend informierte Hans-Peter Sander, Leiter des ICV-Teams PR/New Media, über den ControllerPreis 2015 sowie über die Jahresthemen des ICV, Big Data, Industrie 4.0, Nachhaltigkeit.

Referenten der Tagung widmeten sich mehrfach Fragen der Rolle der Controller in den russischen Unternehmen und den sich daraus ergebenden Anforderungen an die Persönlichkeitsprofile. Dabei wurden Betrachtungen sowohl entsprechend dem IGC-Controller-Leitbild wie auch den Auffassungen der CIMA angestellt. Andere Redner gingen u. a. auf das Monitoring und die Entwicklung von Mitarbeiter-Kompetenzen ein.

Russische Controllervereinigung und ICV arbeiten seit mehreren Jahren zusammen. ■

## Arbeitskreis-Termine

### ■ Fachkreis Kommunikations-Controlling

Treffen, 09./10.07.2015, Leipzig

### ■ Arbeitskreis Franken

Controllers Treff, 15.07.2015, 18:00 Uhr in Bamberg  
AK-Special: 23.09.2015 17:30 in Ansbach,  
„Controlling auf dem Prüfstand“, Veranstalter: Herr Müller

### ■ Fachkreis Green Controlling

Treffen 16.07.2015, 16:00 Uhr in Bonn

### ■ Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

Themenabend „Moderationstechniken“ 26.08.2015, 18:00 Uhr

### ■ Arbeitskreis Südwest

77. Sitzung, 15./16.10.2015

### ■ AK West I

72. Sitzung, 23.10.2015 in Lüdenscheid

### ■ Arbeitskreissitzung West III

29.10.2015 Uhr – Herbstsitzung bei der  
GET Information Technology GmbH, Grevenbroich,  
Gastgeber: Prof. Dr. Ing. Manfred Esser

### ■ Arbeitskreis Stuttgart

64. Sitzung, 29./30.10.2015 in Stuttgart

### ■ Arbeitskreis Rhein-Neckar

13. AK-Treffen, 06.11.2015 Mannheim

### ■ ICV-Führungskräfte tagung

28.11.2015 in Frankfurt a.M., Deutschland

## ICV Herbsttagungen

### ■ 16. Forum Gesundheitswesen Österreich

24.09.2015, Wien, Österreich

### ■ Nordtagung

Leinen los! 10.10.2015, Wismar, Deutschland

### ■ 15. ACC Adriatic Controlling Conference

22./23.10.2015, Ljubljana, Slowenia

### ■ 3. ICC International Controlling Conference Croatia

05.11.2015, Zagreb, Croatia

### ■ 15. CIB Controlling Innovation Berlin

07.11.2015, Berlin, Deutschland

### ■ 11. CAB Controlling Advantage Bonn

12.11.2015, Bonn, Deutschland

### ■ 14. CIS Controlling Insights Steyr

20.11.2015, Steyr, Österreich

### ■ 13. CCS Controlling Competence Stuttgart

26.11.2015, Ehningen, Deutschland

### Weitere Informationen und Anmeldung

[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com) > Arbeitskreise sowie  
[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com) > Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion),  
presse@controllerverein.de

## Neues aus dem ControllingWiki

der interaktiven Wissensplattform mit Gütesiegel  
des ICV [www.controlling-wiki.com](http://www.controlling-wiki.com)



Lesen Sie an dieser Stelle Textauszüge aus den  
neuesten Beiträgen / Beitragsänderungen.

### Green Reporting

In der Diskussion um Green Controlling wird bisher meist keine eindeutige Trennung zwischen dem Bereich des Green Reporting (Ist-Erfassung und externe Umweltberichterstattung) und des eigentlichen Green Controlling (Integration der Planung und Steuerung der betrieblichen Umweltleistung in die Unternehmenssteuerung) vorgenommen (ICV, 2014). Zwingende Voraussetzung für die Erfüllung externer Berichtsanforderungen ist es, Transparenz im Hinblick auf die zu berichtenden Größen zu schaffen, indem entsprechende Messinstrumente implementiert werden.

Erstinsteller: **Patrick Ilg**, TU Dresden

### Center-Konzepte

Es handelt sich um ein Konzept, bei dem autonome Organisationseinheiten mit Marktorientierung und dezentralisierter Verantwortung ausgestaltet werden. Sie erbringen Leistungen für interne oder externe Kunden und übernehmen dafür unterschiedliche Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung. Sie können als Cost-, Umsatz-, Profit- oder Investment-Center ausgebildet sein, mit jeweils unterschiedlichen organisatorischen Kompetenzen, Ergebnisverantwortungen und Unterausprägungen.

Erstinsteller: **Prof. Dr. Ralf Dillerup**, Institut für Strategie und Controlling, Hochschule Heilbronn

### Ideenmanagement

Alle Unternehmen und Organisationen stehen unter ständigem Wettbewerbs-, Kosten- und Effizienzdruck. Daher ist es für sie unverzichtbar, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Hierzu werden gerne Vorschläge und Anregungen unmittelbar aus dem Mitarbeiterkreis entgegen genommen und möglichst umgesetzt – so wird heutzutage Ideenmanagement verstanden: Es geht um die „kleineren“ Anregungen der Mitarbeiter, die zur Kostensenkung, Verminderung von Ausschussquoten, Verbesserung von Produkten und Prozessen beitragen. Ideenmanagement kann in den Unternehmen auf völlig freiwilliger Basis erfolgen, es kann aber auch Zielvorgaben dazu geben. Gerade wenn Unternehmen Zielvorgaben zum Ideenmanagement setzen und kommunizieren, zeigt dies die Bedeutung des Ideenmanagements im und für das Unternehmen.

Erstinsteller: **Dr. Karola Läge**, Bertelsmann SE & Co. KGaA

### 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 Mike Schulze [Mike.Schulze@ebs.edu](mailto:Mike.Schulze@ebs.edu)