



## Standing deutlich verbessert

### 10 Jahre WHU Controller Panel

Die Idee, in regelmäßigen Studien die Entwicklung des Controllings zu begleiten, ist 2006 am Institut für Management und Controlling der WHU entstanden. Die Gründung des WHU Controller Panels erfolgte in Zusammenarbeit mit dem ICV. Seitdem ist nicht nur die Teilnehmerbasis gewachsen, auch das thematische Spektrum wurde erweitert: Neben Kernthemen des Controllings stehen IT, aktuelle Trends und Zukunftsthemen im Fokus. Mit seinen über 1.000 Mitgliedern – repräsentativ bzgl. Unternehmensgröße und Branche – fördert das Panel den gewinnbringenden Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Die enge Beziehung zum ICV hat sich bis heute erhalten, denn etwa die Hälfte der Teilnehmer sind ICV-Mitglieder.

Für die Wissenschaftler ist ein Dialog mit der Praxis aus mehreren Gründen wichtig. Einerseits können Forscher ihre Theorien überprüfen. Andererseits sind sie an den Problemen aus der praktischen Umsetzung interessiert, denn insbesondere die „Anomalien“ aus der Praxis geben häufig den Antrieb für weitere Forschung. Doch Praktiker können ihrerseits ebenfalls von der empirischen Forschung profitieren. Wissenschaftliche Erkenntnisse und Impulse liefern Entscheidern wichtige Argumente, um notwendige Änderungen wirkungsvoll zu kommunizieren und durchzusetzen.

Wie Beispiele aus Budgetierung und Berichtswesen zeigen, gibt es durchaus unerwartete, lehrreiche Ergebnisse. Zudem kann so manches Vorurteil mit den Daten des Panels widerlegt werden. So kann z. B. nicht bestätigt werden, dass sich das Controlling im Mittelstand von jenem in großen Unternehmen und Konzernen sehr stark unterscheidet. Zwar sind große Unternehmen im Gegensatz zu kleinen und mittelgroßen besser mit Ressourcen ausgestattet und können auf Veränderungen schneller reagieren; in der inhaltlichen Arbeit findet man jedoch deutlich weniger Unterschiede als angenommen. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage, welchen Einfluss die Branche auf die Ausgestaltung des Controllings hat. Betrachtet man die Benchmarks für Planung und Budgetierung, so spielt die Branche kaum eine Rolle. Die Auffassung, dass schlechte Zeiten für Unternehmen gute Zeiten für das Controlling sind, wurde dagegen zur empirischen Evidenz. In den Krisenjahren 2008/ 2009 war sowohl das Standing des Controllings als auch die Einbindung der Controller in die strategischen Entscheidungen deutlich höher als in der Zeit nach der Krise.

Welche Ergebnisse erbrachte die jüngste Umfrage aus dem Panel, die sich explizit mit der Frage nach Veränderungen im Controlling beschäftigte. Demnach sind drei Viertel der Befragten (74%) der Ansicht, dass sich das Controlling in den letzten zehn Jahren tatsächlich verändert hat. Die zentralen Veränderungen sind wesentlich von der

## Top-Themen

- Green-Controlling-Preis 2016 verliehen
- Neues aus der Ideenwerkstatt
- 40 Jahre AK Süd I

## Top-Events

- 16. Controlling Innovation Berlin – CIB 2016, 12. November 2016
- 12. Controlling Advantage Bonn – CAB 2016, 17. November 2016
- 15. Controlling Insights Steyr – CIS 2016, 18. November 2016
- 14. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2016, 24. November 2016
- ICV-Gesundheitstagung (CH), 29. März 2017
- 11. Controlling Intelligence Adventure (polnisch/englisch), 31. März 2017, Warschau

### Infos und Anmeldungen:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20  
[www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)  
 > **Veranstaltungen**

Entwicklung der IT-Systeme geprägt (inkl. Megatrends wie BI und Big Data). Eine weitere entscheidende Entwicklung betrifft die Aufgaben. In ihrer Rolle als Business Partner müssen Controller heute einerseits makroökonomische Veränderungen im Blick behalten. Andererseits sind sie bei dem Thema Strategie und einer besseren Marktbearbeitung gefordert. Die Tatsache, dass das Controlling für unternehmerische Entscheidungen immer gefragter wird, hat offensichtlich eine positive Wirkung: 60% der Befragten sind der Meinung, dass ihr Standing beim Management heute deutlich besser ist als vor zehn Jahren.

**Tetyana Kellerhoff**, WHU – Otto Beisheim School of Management

### WHU-Controller-Panel:

[www.whu-on-controlling.com](http://www.whu-on-controlling.com) > **Netzwerk**  
 > [whu-controller-panel](http://whu-controller-panel)

## Green-Controlling-Preis 2016 an Robert Bosch GmbH und DATEV eG

Controller als „grüne“ Business Partner des Managements / Balance von Ökonomie & Ökologie



Die Green-Controlling-Preisträger 2016 und die Juroren (u.a.): Claudia Maron (4.v.r.), Leiterin Betriebswirtschaft DATEV eG; Dr. Stefan Asenkerschbaumer (4.v.l.), stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH; Stifter und Jury-Vorsitzender Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (links); Siegfried Gänßlen (rechts), Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV).

**Der Green-Controlling-Preis geht in diesem Jahr an die Robert Bosch GmbH und an die DATEV eG. Mit dem Preis prämiert die Péter-Horváth-Stiftung alljährlich in Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) Controlling-Lösungen, die vorbildlich Nachhaltigkeitsaspekte in die Unternehmenssteuerung integrieren.**

Am 21. September überreichten auf dem 30. Stuttgarter Controller-Forum Stifter Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth und ICV-Vorstandsvorsitzender Siegfried Gänßlen den Green-Controlling-Preis für die „Entwicklung eines Systems für strategisches und operatives Umweltcontrolling“ bei der Robert Bosch GmbH sowie für den „Nachhaltigkeitscheck – Führungsinstrument zur Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung“ bei der DATEV eG.

Prämiert werden seit 2011 alljährlich Lösungen, die systematisch und ganzheitlich Nachhaltigkeit in das Gesamtsystem der Unternehmenssteuerung integrieren. Wie Péter Horváth erklärte, zeichneten sich die Bewerbungen um den Preis 2016 sowohl durch ihre umfassende Sicht der Nachhaltigkeit aus, als auch durch die aktive strategische wie operative Rolle des Controllings sowie durch das Einbeziehen der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette.

### Controller als „grüne“ Business Partner des Managements

Der Green-Controlling-Preis geht 2016 sowohl

an ein Groß- wie auch an ein mittelständisches Unternehmen. Unter dem Titel „Entwicklung eines Systems für strategisches und operatives Umweltcontrolling“ hatte die Robert Bosch GmbH ein integriertes Gesamtsteuerungssystem entwickelt und eingeführt, das in allen Geschäftsprozessen (von der Unternehmensentwicklung über die Steuerung und Unterstützung bis hin zur Wertschöpfung) verankert wurde. Dabei stellt das Controlling strategisch wie operativ sicher, dass Ökonomie und Ökologie in eine Balance gebracht werden. „Die BOSCH-Lösung zeigt vorbildlich, wie das Thema Ökologie alle Funktionen und alle Hierarchieebenen des Konzerns weltweit umspannt. Insbesondere wird die aktive Rolle des Controllers als ‚grüner‘ Business Partner deutlich“, erklärt Péter Horváth.

Green-Controlling-Preisträger 2016 ist ebenfalls die DATEV eG aus Nürnberg. Als großes mittelständisches Genossenschaftsunternehmen hat die DATEV die nachhaltige Geschäftsentwicklung fest in den Unternehmenszielen verankert. Ausgezeichnet wurde das Konzept „Nachhaltigkeitscheck – Führungsinstrument zur Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung“. „Auch bei der DATEV ist der integrative Ansatz beispielgebend und best practice“, erklärt Horváth. „Das Thema Nachhaltigkeit ist sowohl in die Organisationsstruktur, als auch in die Geschäftsprozesse umfassend eingebunden. Das Controlling bildet die Nachhaltigkeit in seinen Zahlen ab. Die operative Umsetzung und Steuerung erfolgt über

ein fest definiertes Set an Kennzahlen. Alle Entscheidungen des Vorstandes sind auch unter Nachhaltigkeitsaspekten zu evaluieren.“

### „Vorbildliche Lösungen geben Controller-Community Orientierung“

„Controller sind als Business Partner des Managements gefordert, ihre Unternehmen sowohl bei der Entwicklung als auch Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen aktiv zu unterstützen“, erklärt ICV-Vorsitzender Siegfried Gänßlen. „In der Unternehmenssteuerung ist das Thema Nachhaltigkeit in den letzten Jahren gereift. Das hat die Green-Controlling-Studie 2016 des Internationalen Controller Vereins gezeigt. Verglichen mit 2010 stehen heute bei diesem Thema ökonomische Vorteile im Vordergrund, verbunden mit der gesellschaftlichen Verantwortung und der Erfüllung gesetzlicher Pflichten.“ Das Controlling ist aber oftmals noch gar nicht oder nur sehr wenig in die Umsetzung sozialer und ökologischer Unternehmensziele eingebunden. „Umso wichtiger sind Green-Controlling-Lösungen aus der Praxis, die der Controller-Community Orientierung geben“, so Gänßlen. „Den Preisträgern 2016 ist das vorbildlich gelungen.“

### ICV-Experten in Stuttgart

Das Stuttgarter Controller-Forum 2016 stand unter dem Motto „Digital Controlling & Simple Finance – Die Zukunft der Unternehmenssteuerung“. Zu den Referenten gehörten ICV-Kuratoriumsmitglied Dr. Jörg Engelbergs, Vice President Controlling, Zalando SE. Er hatte zum Thema „Controlling.com – Reporting in an agile environment“ gesprochen. ICV-Vorstandsmitglied Matthias von Daacke, Director Controlling – Sales & Subsidiaries BLANCO GmbH & Co. KG, widmete sich in Stuttgart der „Integrierten Vertriebsplanung mit BW on HANA“. Zu den Medienpartnern des Controller-Forums gehörten auch 2016 die von ICV, CA und VCW herausgegebenen „Controller’s e-News“.

## Bis zum 31. Januar bewerben um den ControllerPreis 2017

**Bis zum 31. Januar 2017 können sich Controllerinnen und Controller bzw. Controller-Teams mit ihrer Controlling-Lösung um den renommierten ControllerPreis des Internationalen Controller Verein (ICV) bewerben. Der mit 5.000 EUR dotierte Award wird am 15. Mai 2017 auf Europas größter Controlling-Fachtagung, dem 42. Congress der Controller, in München verliehen.**

Die Preisträger kürt eine internationale Jury mit Prof. Dr. Andreas Seufert, Hillert Onnen (beide Deutschland), Roland Iff (Schweiz) und Mag. Hubert Tretter (Österreich) unter Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling (IMC), Vorsitzender des ICV-Kuratoriums. Die Wahl orientiert sich am Controller-Leitbild des ICV und der International Group of Controlling (IGC). Eine vorbildliche Controllerarbeit liegt vor, wenn:

- Controller damit eine spürbare Veränderung erzielen, diese also praxiserprobt ist;
- diese Veränderung nicht nur das Controlling

selbst betrifft, sondern das Unternehmen insgesamt erfolgreicher macht;

- die Veränderung von den Controllern intern erarbeitet wurde und damit innovativ neue Wege gegangen werden.

Der ControllerPreis und die Preisträger mit ihren Lösungen haben das Ansehen der Controlling-Kompetenz-Adresse ICV nachhaltig gestärkt. ControllerPreis-Träger waren: Sick AG (2003), Aventis Pharma Deutschland GmbH (2004), T-Online International AG (2005), Kaufhof Warenhaus AG (2006), Hansgrohe AG (2007), Lufthansa CityLine und Wittlinger Therapiezentrum/Dr. Vodder Akademie (2008), Fiege Gruppe (2009), Bundesagentur für Arbeit (2010), McDonald's Deutschland Inc. (2011), Otto Group Hamburg (2012), Lufthansa AG (2013), EliteMedianet GmbH (2014), RWE AG (2015), Covestro AG (2016).

Bewerben können sich um den ControllerPreis Controller, die in den vergangenen zwölf Monaten Projekte in Profit- wie Non-profit-Organisationen

realisiert haben. Das Projekt darf weder bei einem anderen Wettbewerb eingereicht noch publiziert worden sein.

Abgabeschluss der Unterlagen in der ICV-Geschäftsstelle in D-82237 Wörthsee, Münchner Str. 8, c.zillmer@icv-controlling.com, ist der 31.01.2017.

*In einem Fragebogen (PDF-/Word-Datei) sind Angaben zu den Controlling-Projekten zu machen: die Situation vor Beginn und nach Abschluss, Anlass, Ziele, Durchführung und Beteiligte sowie Erfahrungen; ebenso die Aussage, welchen Beitrag das Projekt zum Unternehmenserfolg geleistet hat. Bei Rückfragen wenden sich Teilnehmer an das Institut für Management und Controlling, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU Vallendar, Tel. +49-(0)261-6509471.*

[Infos & Unterlagen auf der ICV-Website www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > [Der Verein](#) > [Awards](#) > [Ausschreibungen](#)

## IMA meets ICV – Dr. Deyhle für Lebensleistung geehrt



Topmanager des Institute of Management Accountants (IMA) haben den deutschen Controlling-Pionier Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle (2. v. r.), Mitbegründer und Ehrevorsitzender des ICV, besucht. An dem Treffen in der Geschäftsstelle von CA controller akademie und Internationalem Controller Verein (ICV) in Wörthsee bei München mit Jeff Thomson (Bild Mitte), CEO and President der IMA, Jim Gurowka (rechts), Senior Vice President, Glo-

bal Business Development, und Nina Michels-Kim (3. v. r.), CMA, Director, European Operations IMA Europe, nahmen Spitzen von CA und ICV teil: Siegfried Gänblen, ICV-Vorstandsvorsitzender, Dorothee Deyhle und Dr. Klaus Eiselmayer, beide Vorstände der CA Akademie, Dr. Eiselmayer ist zudem ICV-Vorstandsmitglied. Mit Gyulnash Wild, Business and Academic Relationship Manager, IMA Europe, war eine weitere IMA-Repräsen-

tantin zugegen. Das Treffen fand am 14. September statt.

IMA-President und -CEO Jeff Thomson würdigte die Lebensleistung von Albrecht Deyhle und verlieh Deyhle die IMA-Ehrenmitgliedschaft.

Das Treffen nutzten die Spitzen von CA, ICV und IMA zum besseren gegenseitigen Kennenlernen. Sie sondierten Möglichkeiten der Zusammenarbeit und wollen ihre Gespräche fortsetzen. Kooperationen mit der IMA bestehen bereits; etwa seit der Aufnahme des *CMA® certification program* ins Portfolio der CA controller akademie sowie seit dem Beitritt der IMA zur International Group of Controlling (IGC) in diesem Jahr.

## Neue ICV-Firmenmitglieder: Gebr. Becker GmbH und Media Focus Schweiz GmbH

Nachdem der Internationale Controller Verein (ICV) Anfang Juli die Grupa Azoty, den IT-Dienstleister Controlling Systems und die Codec GmbH begrüßt hatte, heißt er nun zwei weitere Firmenmitglieder herzlich willkommen: die **Gebr. Becker GmbH**, Wuppertal, ein international führender Hersteller auf dem Gebiet der Vakuum- und Drucklufttechnologie, und die **Media Focus Schweiz GmbH**, Teil der weltweit führenden Netzwerke im Bereich der Werbe-, Markt-, Medien- und Sozialforschung.

Den neuen Firmenmitgliedern ein herzliches Willkommen! ■

## Gespräch mit der Deutsch- Russischen AHK in Moskau

Ende August fand in Moskau ein Gespräch mit Vertretern des Komitees für Steuern, Rechnungslegung und Controlling der Deutsch-Russischen AHK statt. Dabei traf der Leiter des ICV-Teams PR/New Media, Hans-Peter Sander, mit Dr. Robert Breitner, Stellv. AHK-Geschäftsführer; Patrick Pohlitz LL.M., Partner YUST Law Firm Moscow, AHK-Vorstandsmitglied, Komitee-Vorsitzender; Hermann Wies, Vice President Finance and Controlling (CFO) Robert Bosch OOO, Russland; Dr. Georg Schneider, swilar GmbH; Ulf Schneider, Managing Partner SCHNEIDER GROUP Moskau, zusammen.

Das Treffen diente dem Kennenlernen, der Information über ICV und AHK sowie der Beratung möglicher Felder, auf denen beide in naher Zukunft zusammenarbeiten können. Die Kontakte werden fortgesetzt. ■



## 10. WHU Campus for Controlling – Wissenschaft und Praxis im Dialog



„Wissenschaft und Praxis im Dialog“ war das Motto des 10. WHU Campus for Controlling am 16. September in Vallendar.

**Der diesjährige Campus for Controlling fand am 16. September statt. Veranstalter war das Institut für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Diese Tagung zählt nach Teilnehmerzahl und Substanz zu den besonders bedeutenden Controlling-Tagungen im Jahresverlauf. Sie stand unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Vors. des ICV-Kuratoriums. „Den Wandel aktiv mitgestalten“ lautete das Motto der Konferenz und fing damit ein, was viele Controller derzeit bewegt.**

Weber gab anhand von Daten des WHU-Controller-Panels einen Überblick über Stand und Entwicklung des Controllings. Dieser jährliche Report zur „Lage der Controllerinnen und Controller“ bietet eine recht aussagefähige Zustandsbeschreibung des Controllings und macht zudem Veränderungen im Zeitablauf deutlich. Das maßgeblich vom ICV unterstützte WHU-Controller-Panel ist heute zentraler Baustein des Portals WHU on Controlling, einer Wissens- und Orientierungsbasis im Controlling. Dieses Instrument ist beispielgebend für die oft geforderte anwendungsorientierte Ausrichtung der BWL. Nach Webers Darlegungen zeichnen in den letzten zehn Jahren sich deutliche Veränderung im Controlling ab. Dabei übte die technische Entwicklung, insbesondere der Informationstechnologie, einen merklichen Einfluss aus. Die Positionierung der Controllerinnen und Controller und ihres Selbstverständnisses bewege sich im Dreieck Business Partner, Watchdog und Scorekeeper. Deutliche Änderungen machte Weber u.a. aus hinsichtlich der Gestaltung des Berichtswesens, das sich umgestalte von vollständiger

Informationsauswahl in Richtung Self-Service, eingeschränkte Informationsauswahl sowie standardisierte Informationsbasis.

Professor Dr. Utz Schäffer, zweiter Gastgeber des Campus und Mitglied des ICV-Kuratoriums, befasste sich mit vielfachen Aspekten der Digitalisierung und ihren Folgen für die Unternehmen sowie Controllerinnen und Controller. Es wurde deutlich, wie intensiv sich die Digitalisierung in den Unternehmen bemerkbar macht bzw. machen wird, welche Bereiche sich verändern, aber auch, welche Potenziale gegeben sind. Ein besonderer Akzent lag auf den vielfältigen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenssteuerung. Dabei stand besonders im Fokus, wie das Controlling die digitale Transformation begleiten und unterstützen kann. Eine entscheidende Frage ist, wie durch diese Entwicklung die Rolle des Controllers mittel- und langfristig möglicherweise verändert wird, z. B. durch Automatisierungen von Entscheidungen. Zugespielt läuft diese Betrachtung auf den Vergleich Mensch und Computer hinaus. Schäffer verdeutlichte dazu, wie grundlegend Controllerinnen und Controller umdenken müssen. Trotz aller Veränderungen und Beeinträchtigungen gelangte Schäffer zum Ergebnis, „Controller werden nicht überflüssig werden“.

Weitere Campus-Themen waren: Passgenaues Controlling bei Convestro, Unterstützung der Planung bei SAP, den Wandel wagen bei EnBW Energie Baden-Württemberg AG. Der Vortrag eines Neurowissenschaftlers beschloss die Veranstaltung. ■

Info: Alfred Biel

## „Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers“

ICV-Ideenwerkstatt nimmt unter Leitung von Prof. Gleich Arbeit an neuen Jahresthema auf



Die neue Leitung der Ideenwerkstatt: Prof. Dr. Ronald Gleich (rechts) und Stefan Tobias.

In Zeiten dynamischer, tiefgreifender Veränderungen ist erfolgreich, wer schnell, agil und innovativ handelt. Die „Ideenwerkstatt“, fachliche Speerspitze und Innovator im Internationalen Controller Verein (ICV), startet mit neuem Jahresthema und unter neuer Leitung in ihre nächste Arbeitsphase. „Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers“ ist ihr neues Jahresthema. Die Ideenwerkstatt leitet jetzt Prof. Dr. Ronald Gleich von Horváth & Partners, Professor an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht.

Die Ideenwerkstatt, Hochkaräterteam aus Controlling-Praktikern und Wissenschaftlern, analysiert systematisch das Controlling- sowie Unternehmensumfeld. Frühzeitig wesentliche Trends zu identifizieren, deren Relevanz zu beurteilen sowie Konsequenzen für das Controlling abzuleiten lautet der Auftrag. Die ICV-Ideenwerkstatt wird in den kommenden Monaten analysieren, wie durch die Digitalisierung getriebene Geschäftsmodellinnovationen auf Controlling-Prozesse wirken. Sie wird Impulse geben, wie Controller zur Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen beitragen können.

### Prof. Gleich übernimmt die Leitung

Neu im Kernteam der Ideenwerkstatt sind Prof. Ronald Gleich, Stefan Tobias (Partner bei Horváth

& Partners) und Prof. Dr. Mischa Seiter (Geschäftsführer des IPRI/Professor an der Universität Ulm). Die Leitung haben Prof. Gleich und Stefan Tobias übernommen. Das Kernteam bilden weiterhin Siegfried Gänblen, ICV-Vorstandsvorsitzender; Prof. Dr. Heimo Losbichler, Vorsitzender der International Group of Controlling (IGC) und stv. ICV-Vorsitzender, FH Steyr; Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth, Horváth AG und IPRI; Manfred Blachfellner, ICV; Dr. Lars Grünert, Kfm. Geschäftsführer TRUMPF GmbH + Co. KG; Karl-Heinz Steinke, ICV-Vorstandsmitglied; Prof. Jürgen Weber, Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, WHU Vallendar; Goran Sejdic, IPRI.

Prof. Horváth und Dr. Uwe Michel, Vorstandsmitglied Horváth AG, leiteten seit 2010 sehr erfolgreich die ICV-Ideenwerkstatt. Prof. Horváth wirkt auch künftig im Kernteam mit, Dr. Michel scheidet mit der Übernahme neuer Aufgaben bei Horváth & Partners aus der Ideenwerkstatt aus. Der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänblen dankt beiden im Namen des Internationalen Controller Vereins (ICV) für die hervorragende Arbeit an der Spitze des ICV-Think-tank und für die wertvollen Impulse. ■

Infos zur ICV-Ideenwerkstatt:  
ICV-Website [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) >  
Arbeitskreise > Ideenwerkstatt

## icv NEWS

### Markus Ilg und Alexander Stehle bestätigt

Der Vorstand hat zwei neue Arbeitskreis-/Fachkreisleiter in ihrem Ehrenamt bestätigt. Den regionalen AK Vorarlberg im Dreiländereck leitet jetzt Prof. Dr. Markus Ilg (FH Vorarlberg). Er folgt auf Thomas Prugger. Der ICV-Fachkreis Green-Controlling steht jetzt unter der Leitung von Dr. Alexander Stehle (Horváth & Partner). Er hat die Nachfolge von Dr. Sebastian Berlin angetreten. Der ICV-Vorstand wünscht den neuen Arbeitskreisleitern viel Erfolg und Freude bei ihrer verantwortungsvollen Tätigkeit. Zugleich dankt er den ehemaligen Leitern für ihre verdienstvolle Tätigkeit und wünscht für ihren weiteren Weg alles Beste. ■

### Vorstand trifft Firmenmitglieder

Zur Vertiefung der Zusammenarbeit führen ICV-Vorstandsmitglieder Gespräche mit Top-Managern von ICV-Firmenmitgliedern. Ende Juli traf ICV-Vorstand Karl-Heinz Steinke den Deutschland-Chef der Hackett-Group, Managing Director Georg Bach. Im September sprach ICV-Vorsitzender Siegfried Gänblen mit Thomas Rinn, Member of the Global Executive Committee and Senior Partner bei Roland Berger. An den Gesprächen nahm Hans-Peter Sander, Leiter ICV-Team PR/New Media, teil. ■

### Congress auch in Englisch

Der Internationale Controller Verein (ICV) internationalisiert weiter. Der 42. Congress der Controller am 15./16. Mai 2017 in München wartet mit einer bedeutenden Neuerung auf: Für Teilnehmer aus nichtdeutschsprachigen Ländern werden erstmals die Vorträge im Plenum live ins Englische übersetzt, am Montagnachmittag gibt es ein englischsprachiges Themenzentrum der CA. Dieses neue Angebot soll das führende Treffen der europäischen Controlling-Community für Gäste noch attraktiver machen, die bisher aus sprachlichen Gründen dem Congress der Controller ferngeblieben sind. ■



## 10 Jahre ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling



Der ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling bei seinem Treffen im Juli 2016 bei der Firma MSD Merck, Sharp & Dohme AG in Luzern.

Seit 2006 entwickelt und diskutiert der ICV-Fachkreis Kommunikations-Controlling in interdisziplinärer Besetzung Methoden, Modelle und Ansätze zur professionellen Steuerung von Unternehmenskommunikation. Die Ergebnisse haben wir mit den inzwischen als Standard akzeptierten Wirkungsstufen der Kommunikation (2009), dem Grundmodell für Kommunikations-Controlling (2010) sowie dem Starter-Kit Kommunikationscontrolling festgehalten. 2018 ist mit weiteren Ergebnissen, mit dem Grundmodell für Kommunikations-Controlling 2.0, zu rechnen.

Wir haben durch intensive Diskussionen gelernt, wie wichtig es ist, sich bei Begriffen auf ein gemeinsames Verständnis zu einigen. Es gibt z. B. Unternehmen, die Werbung als „Marketing“ verstehen und Pressearbeit als Unternehmenskommunikation. Auf der anderen Seite des Spektrums gibt es Unternehmen, die mit den Herausforderungen des Integrated Reporting alle ihre Kommunikationsfunktionen auf Stakeholder bezogen bündeln. Mit gemeinsamen Begriffen und Verständnissen lässt sich für jedes Unternehmen ein Kommunikations-Controlling entwickeln, das Kommunikationsprozesse mit messbaren Zielen aufbauen, pflegen und erhalten möchte.

### Zweck von Kommunikation

Doch wozu ist systematische Kommunikationsarbeit jenseits von Marketing und Werbung überhaupt notwendig und nützlich? Ist Unternehmenskommunikation nicht nur etwas für DAX-Unternehmen? Mittelständische Unternehmen erkennen zunehmend, dass sie

in Zeiten von Internet, Social Media und Fachkräftemangel ihre Informationsstrategie professionalisieren müssen. Die Studie Mittelstandskommunikation 2015 der Universität Leipzig (Prof. Ansgar Zerfaß) und der PR-Beratung Fink & Fuchs lieferte hierzu interessante Ergebnisse:

- 77 % schreiben der Kommunikation eine hohe Bedeutung zu, doch 40 % verfügen weder über eine eigene Kommunikationsabteilung noch über ein Budget dafür.
- Kommunikation ist meist marktorientiert und zielt auf Bekanntheitssteigerung und Abverkauf.
- Rund 70% sind international tätig, von diesen Unternehmen betreiben nur etwa 50 % Kommunikationsarbeit im Ausland.

Bei der Gewinnung neuer Fachkräfte stehen mittelständische Unternehmen oft vor dem Problem der fehlenden überregionalen Bekanntheit und Reputation. Können Stellen nicht adäquat besetzt werden entgeht unter Umständen Umsatz. Viele Unternehmen haben erkannt, dass sie als Arbeitgeber bekannter werden müssen und investieren in die eigene Marke als Arbeitgeber (Employer Branding), doch nur die allerwenigsten denken darüber als strategische Unternehmensaufgabe nach. Nur 26,1% der in der Studie befragten Mittelständler haben eine eindeutige Strategie für Arbeitgeberkommunikation und Employer Branding. Rund ein Viertel hat überhaupt kein klares Profil als Arbeitgeber und ebenso viele vermitteln ihre Vorteile nicht an potenzielle Mitarbeiter.

Das ist generell eine Aufgabe für ein HR-Marketing und eine HR-Kommunikation. In vielen

Unternehmen, die Employer Branding betreiben, erhält der Personalbereich Unterstützung durch das klassische Marketing. Generell ist in vielen Unternehmen zu beobachten, dass Unternehmenskommunikation und Marketing unter einer Führungskraft vereinigt werden. Dies ist wichtig, denn letztlich geht es um eine integrierte Unternehmenskommunikation.

Controller können bei der effizienten Steuerung von Unternehmenskommunikation wichtige Partner sein. Denn durch Aufbau und Pflege der Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern leisten Kommunikation und Marketing einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung. Dafür sind die Mitarbeiter der beiden Fachbereiche ausgebildet. Meist fehlt es jedoch an Know-how, wie die notwendigen Prozesse effizient durchzuführen sind, fehlt ein betriebswirtschaftliches Grundverständnis, werden viele Maßnahmen nicht auf messbare Ziele ausgerichtet. Controllern fehlt jedoch meist das Wissen um die Gestaltung von Kommunikationsarbeit. Durch den Controlling-Dialog können beide Seiten zusammen den Wertschöpfungsbeitrag von Kommunikation und Marketing optimieren. Das Starter-Kit Kommunikationscontrolling liefert für die Implementierung einer systematischen Steuerung wichtige Anhaltspunkte. ■

Literatur: Buchele, Pollmann, Schmidt (2016): Starter Kit Kommunikationscontrolling, Haufe / Stobbe et. Al. (2010), Grundmodell für Kommunikation, ICV / Zerfaß, Fink & Fuchs: Studie Mittelstandskommunikation

Rainer Pollmann,

stv. Leiter FAK Kommunikations-Controlling

## Sino-German Controlling Forum fördert Erfahrungsaustausch in Marktumfeld mit zunehmender Unsicherheit

**Mehr als 120 CFOs, Manager, Fachkräfte für Finanzen und Controlling sowie „non-finance“ Führungskräfte aus dem chinesisch-deutschen Unternehmenssektor in China nahmen am 9. September in Suzhou bei Shanghai am 4. Sino-German Controlling Forum 2016 teil. Das Forum ist die zurzeit größte Jahreskonferenz im Themenfeld „Controlling & Unternehmenssteuerung“ für Firmen mit deutscher Beteiligung in China. Organisiert und veranstaltet wird das Forum seit 2014 von Shanghai De Chen Consulting ([www.ChinaControlling.com](http://www.ChinaControlling.com)) und AHK Shanghai ([www.china.ahk.de](http://www.china.ahk.de)) in enger Kooperation mit der CA controller akademie und dem Internationalen Controller Verein (ICV).**

Das Motto der diesjährigen Veranstaltung war „Controlling for Local Excellence“. Das Wirtschaftswachstum in China hat sich deutlich verlangsamt. Unsicherheiten sowohl in der Realwirtschaft als auch in den Finanz- und Kapitalmärkten nehmen zu. Viele Unternehmen haben Maßnahmen zur Performancesicherung und -steigerung eingeleitet oder umgesetzt, darunter vor allem Maßnahmen zur Kostenoptimierung und Stärkung der lokalen Controlling-Funktion.

Eröffnet wurde das diesjährige Forum von Christoph Angerbauer, Geschäftsführer von German Industry & Commerce Shanghai. Die erste Key Note kam von Francesco Ingarsia, CFO von Scheaffler Holding (China) Co. Ltd.. Controlling ist das am schnellsten wachsende Team im Bereich Finanzen von Schaeffler China, denn schnelles Wachstum und zunehmende Komplexität des lokalen Geschäfts erfordern mehr professionelles Controlling vor Ort. Neben dem quantitativen Ausbau der lokalen Organisation ist die Investition in die Qualität des lokalen Personals ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Die zweite Key Note Rede wurde gehalten von Marc von Busse, Managing Director Administration von E. G. O. Components (China) Co. Ltd. Er zeigte die Veränderungen und die erzielten Erfolge im Bereich Finanzen & Controlling von E. G. O. in den letzten Jahren. Mit der Verbesserung der lokalen IT-Infrastruktur, wie z. B. erfolgreicher SAP-Einführung, und konsequenter Prozessoptimierung im Bereich Finanzen & Controlling soll eine Verschiebung des Schwerpunktes der lokalen Controllerarbeit



Auch in diesem Jahr unterstützte der Internationale Controller Verein (ICV) das inzwischen 4. Sino-German Controlling Forum.

erfolgen: weg von der einseitigen Konzentration auf die Aufgabe der Berichterstattung für HQ, hin zu mehr und besserer Entscheidungsunterstützung für das lokale Geschäft. Nur so können die Controller Mehrwert für das lokale Geschäft schaffen und ihrer Rolle als Business Partner des lokalen Managements in den unterschiedlichen Bereichen besser gerecht werden.

Erstmals bot das Forum unterschiedliche Themen-Workshops an. Zu den Themen gehörten „klassische Probleme“ des Controllings, wie z. B. „Fast Track Reporting for HQ and Local Management“ und „Forecast and Planning in Volatile Business Environment“.

Außerdem fand das Dauerthema „Transfer Pricing and Controlling“ das Interesse einer großen Anzahl von lokalen Finanzmanagern und Controllern. Schließlich rundeten wichtige Themen des Funktionscontrollings das Workshop-Programm ab, die im derzeitigen Marktumfeld in China große Aktualität und Bedeutung haben. Dazu gehören z. B. im Bereich Vertrieb („Sales Controlling for Maintaining Healthy Growth“), Supply Chain & Logistik („Supply Chain Integration & Inventory Controlling“) sowie im Themenfeld Lean Management („Lean Management & Controlling“).

Am Ende des Forums kam ein für viele Controller und Manager in Deutschland wie auch in China hoch aktuelles Thema auf die Agenda: „Industrie 4.0“. Dr. Gerd Moehrke, Principal (PWC) Shanghai, präsentierte im Plenum den aktuellen Stand der Entwicklung in China anhand von konkreten Fallbeispielen. Passend zur „Made in China 2025“-Strategie der chinesischen Regierung beschäftigen sich immer mehr staatliche wie private Unternehmen in China mit dem Thema.

Nach dem vorläufigen Ergebnis der anonymisierten Teilnehmerumfrage waren 97 % der Befragten mit dem diesjährigen Forum „insgesamt zufrieden“, davon 45 % „sehr zufrieden“. Alle Befragten möchten das Forum an Kollegen bzw. Freunde weiterempfehlen. ■

*Info: Dr. Zhen Huang, Managing Partner von Shanghai De Chen Enterprise Management Consulting Co. Ltd.*

## 40 Jahre und kein bisschen leise – Seit genau 40 Jahren gibt es den Arbeitskreis Süd I

**Wir streifen mit dem ersten und mit dem heutigen AK-Leiter durch die Jahrzehnte: Claus Kohlbauer und Prof. Dr. Uwe M. Seidel stehen Rede und Antwort.**



Claus Kohlbauer

**40 Jahre Controlling Arbeitskreis Süd. Wir denken zurück an die Anfänge...**

**Kohlbauer:** Die 1. AK-Sitzung fand am 28.11.1975 bei der Fa. Alkor GmbH Kunststoffe (jetzt Renolit SE) in München-Solln statt. Das war der 2. Arbeitskreis im Verein nach dem AK-Mitte (Herr Trosch), der aktiv wurde.

Die Gründungsanregung durch „Zuruf“ kam von Dr. Deyhle nach seinen Startseminaren im Münchner Künstlerhaus und dem ersten Stufe-5-Kurs. Das war also nur neun Monate nach der Vereinsgründung im Februar 1975. Zur ersten Sitzung bei Alkor habe ich, auf Empfehlung von Frau Nebl (die passen z'samm), 24 Personen aus verschiedenen Firmen des Alpenvorlandes eingeladen, also Oberbayern, Salzburg, Tirol und Vorarlberg, davon erschienen 12 Personen: Herr Bettighofer (Augsburger Kammgarn Spinnerei), Herr Herbert (Meggle Reitmehring), Herr Höpperger (Tyrolit KG, Schwaz), Herr Igler (priv.), Dr. Pfeiffer (Swarovski Optik, Absam), Herr Raab (Kienzle App.), Herr Rieger (Metzeler AG), Herr Stempf (Bogner Sportbekleidung), Herr Strauß (Rolle KG), Herr Urbansky (BMW AG), Dr. Wedekind (Chem Fabrik A. Klinge) und ich.

**Was waren die Themen zu Ihrer Zeit als AK-Leiter, wie liefen Treffen ab?**

**Kohlbauer:** Bei der 1. Sitzung wurde gleich beschlossen, die Themen der Stufen-Kurse nicht theoretisch aufzuwärmen, sondern nah praxisorientiert zu arbeiten. Anfangs waren die Themen durch die Klassiker Planung, Kennzahlen und Berichtswesen gekennzeichnet. Die Sitzungen sollten halbjährlich, vorwiegend freitags stattfinden mit „Aufwärmen“ am Vorabend.

**Welches Ziel hatten Sie sich auf die Fahnen geschrieben für Ihren Arbeitskreis – und haben Sie es erreicht?**

**Kohlbauer:** Ziel war der freundschaftliche praktische Erfahrungsaustausch unter allen beteiligten AK-Mitgliedern zum jeweiligen Hauptthema, welches jeweils ein AK-Mitglied vorzustellen hatte. Firmeninterne Abläufe und Zahlen sollten uneingeschränkt eingebracht werden bei persönlicher „Geheimhaltungsverpflichtung“ im AK unter dem Motto: So machen's wir – wie macht es Ihr? Dieses hohe Ziel wurde auch größtenteils eingehalten... bis die ersten Unternehmensberater sich in den AK eingefunden hatten. Danach wurde es leider allgemeiner.

**Der AK Süd I ist nur ein Jahr jünger als der ICV selbst. Gab es zuvor bereits Arbeitskreise, an denen man sich orientieren konnte oder haben Sie Pionierarbeit geleistet?**

**Kohlbauer:** Für Abläufe und Inhalte gab es keine Vorlagen oder Vorgaben und keinerlei Einflussnahmen seitens Gauting. Man sprach sich nur persönlich mit den anderen, teilweise später gegründeten AKs, ab; das waren ja nur fünf! Für den Erfahrungsaustausch war es für uns auch nicht entscheidend, ob der Teilnehmer Mitglied im Verein war oder nicht.

**Was lief in Ihrer Zeit als Arbeitskreisleiter so, wie Sie sich das vorgestellt hatten –**

**und was lief ganz anders?**

**Kohlbauer:** Die Stimmung bei mir und im AK war wie im Leben ein Auf und Ab. Die Treffen wurde zusehends mehr von globalen Problemen und Präsentationen geprägt als von gegenseitigem Geben und Nehmen. Teilweise verließen Leute schon Freitagmittag den AK. Durch persönliche Freundschaften der Teilnehmer aus den ersten Stunden und nahe Verbindungen wurde die Stimmung immer wieder aufgehellt. Vielleicht lag einiges auch daran, dass die bisherigen Teilnehmer aus den Großfirmen (Audi, BMW, Allianz, Siemens, PWA, Wacker, ADAC) inzwischen auch im Controlling-Bereich „erwachsen“ wurden und sich aus der AK-Arbeit zurückzogen.

**Wann haben Sie die AK-Leitung übergeben und warum?**

**Kohlbauer:** Nach 16 Jahren war ich der Meinung „es reicht“. Und vielleicht kann ein neuer Leiter, der nicht aus Mittel-Unternehmen stammt, die Attraktivität des AK wieder neu beleben. Herr Assmann von BMW war willig und gerne dazu bereit, die Nachfolge zu übernehmen.

**Wenn Sie den ICV als Gesamtverein betrachten – vor 40 Jahren und heute: Was fällt Ihnen dazu ein?**

**Kohlbauer:** Wenn es das große Ziel des ICV war, dem Controller ein „Gesicht“ und ein „Gewicht“ zu geben, dann sehe ich das Ziel als erreicht an, zumindest im deutschsprachigen Raum. Das etwas weiter gefasste Ziel Erfahrungsaustausch sehe ich als „einseitig“ geworden an. Für einige Mitglieder ist wohl das „Dabeisein“ und das Nehmen wichtiger als das Geben. Unter diesem Gesichtspunkt kann man nur die Idee im AK Süd I begrüßen, dass dort eine Initiative entwickelt wurde, das bloße „Konsumverhalten“ im AK zu ändern.

**Was Sie gerne noch sagen würden...**

**Kohlbauer:** Dem I im Internationalen Controller Verein würde es sicher gut zu Gesicht



stehen, wenn die Anstrengungen zur Internationalisierung nicht nur in den Osten getragen würde, sondern auch nach Süd- und Westeuropa; dort könnte das Controllergut den Wirtschaften vielleicht mal ganz gut tun. Für Anstrengungen in Hinsicht Erfahrungsaustausch im AK fände ich es gut auch mal die Firmen, hier besonders im AK Süd I, auf die Fa. Meggle hinzuweisen, die seit Anbeginn nicht nur dabei ist, sondern auch besonders aktiv ist und war und deren Vertretern der AK Süd I die 41-jährige Beständigkeit und vielleicht sogar die Existenz zu verdanken hat.



Prof. Dr. Uwe M. Seidel

### Wie ist der Status Quo Ihres Arbeitskreises heute (Mitglieder, Treffen, Themen)?

**Seidel:** Mein Amt als AK-Leiter übernahm ich im November 2002 von meinem Vorgänger Adolf Gschiel, der aus beruflichen Gründen verstärkt im Ausland sein musste und für Entlastung bei der Vereinsarbeit dankbar war. Von den „alten“ AK-Mitgliedern wurde ich als „Jungmitglied“, das gleich AK-Leiter wurde, herzlich und offen aufgenommen und immer bestens unterstützt, so dass wir die AK-Arbeit im Sinne der bewährten Tradition nahtlos fortführen konnten. Wir tagen im Frühjahr und im Herbst jeweils bei einem unserer Mitgliedsunternehmen. Unsere Treffen fanden immer bei tollen Unternehmen zu spannenden Themen statt (Auszug):

- Marc O'Polo (BSC, Vertriebscontrolling)
- Molkerei Meggle (Vertriebscontrolling, SAP Einführung)
- MTU (Börsengang)

- Sonntag & Partner (BilMoG und Konzernrechnungslegung)
- diverse Business Intelligence Hersteller & Berater (Software gestützte Unternehmensplanung)
- FTI Touristik (Controlling in der Tourismus-Branche)

Wir konnten die Teilnehmerzahl stetig steigern und liegen meistens auf einem Niveau von ca. 25 bis 30 Teilnehmern je Treffen.

### Wie einfach oder schwer ist es, einen Arbeitskreis für Controller im Großraum München zu leiten?

**Seidel:** Es hat Vor- und Nachteile. Von Vorteil ist es sicherlich, aus einem großem „Pool“ potenzieller AK-Teilnehmer schöpfen zu können, da dem AK Süd I ca. 200 Mitglieder zugeordnet sind. Schwierig gestaltete sich zu Beginn, einen stabilen Kreis an regelmäßigen Teilnehmern zu erhalten. Die Volatilität der Teilnehmer war anfangs sehr hoch. Das bekommen wir seit ein paar Jahren gut in den Griff.

### Nachwuchsprobleme oder eher Zugangsbegrenzung?

**Seidel:** Nachwuchsprobleme haben wir im Großraum München nicht. Alt und jung sind gut gemischt. Somit haben wir gute Voraussetzungen für einen interessanten Erfahrungsaustausch. Wir haben vor zwei Jahren sogar eingeführt, dass sich ein Mitglied zu einer aktiven Mitarbeit „bekennen“ muss, bevor es im AK Süd I aufgenommen wird.

### Die Chronologie der AK-Leiter

#### Claus Kohlbauer

28.11.1975 – bis 15.11.1991

#### Wolfgang Assmann

3.4.1991 – 3.12.1999

#### Adolf Gschiel

19.5.2000 – 23.11.2001

#### Uwe Seidel

seit 29.11.2002

### Ihr Arbeitskreis hat eine lange Tradition – ist das Bürde, Herausforderung oder Vorsprung für Sie und die AK-Mitglieder?

**Seidel:** Eine Bürde ist es sicherlich nicht, eher eine Herausforderung, da ein Vergleich mit der „alten Zeit“ möglich ist. So wurde angemerkt, dass der enge freundschaftliche Zusammenhalt, der „früher“ gegeben war, aufgrund der anfänglich volatilen Zusammensetzung der AK-Treffen in den Hintergrund getreten sei. Seit ein paar Jahren sind wir hier auf einem sehr guten Weg, diese gewünschte und sinnvolle Stabilität wiederherzustellen. Dazu beigetragen hat auch, dass wir der „Konsumentenhaltung“ einiger Teilnehmer bei AK-Treffen durch das Einfordern einer aktiven Mitarbeit (z. B. Diskussionen, Gruppenarbeiten, Präsentationen) entgegengewirkt haben. Der größte Vorteil eines sehr alten AK liegt meines Erachtens in der Durchmischung der Mitglieder – Jung profitiert von Alt und natürlich auch anders herum. Gerade jungen Kolleginnen und Kollegen kann ich das Engagement in einem ICV-Arbeitskreis sehr ans Herz legen, da sie auf diese Weise schnell in die *Controller's Community* kommen. Ich selbst habe davon sehr profitiert und tolle Menschen kennengelernt!

### Was Sie gerne noch sagen würden...

**Seidel:** Vor etwa zwei Jahren haben wir einen Leitungskreis installiert, in dem wir nun gemeinsam die AK-Geschicke leiten. Das ist eine große Entlastung und es werden neue Ideen in die AK-Arbeit eingebracht. Das würde ich jedem AK empfehlen – das war eine sehr gute Maßnahme. Großer Dank an unser Team für das tolle Engagement, an die Teilnehmer für die rege und regelmäßige Beteiligung an unseren AK-Treffen sowie an unsere Kolleginnen und Kollegen, die es uns ermöglichen, bei ihren Unternehmen zu tagen! Auf noch viele weitere gemeinsame Jahre! Es ist ein tolles Gefühl für mich, Teil dieses Arbeitskreises sein zu dürfen! ■

## Arbeitskreis-Termine

### ■ Arbeitskreis Spanien

09.11. bis 10.11.2016, Seminar „Sales Controlling“, Barcelona, Spanien

### ■ Arbeitskreis Banken

Treffen 10.11. bis 11.11.2016, Berenberg Bank, Hamburg

### ■ Arbeitskreis Heilbronn-Künzelsau

23. AK-Tagung, 11.11.2016, Stuttgart

### ■ Arbeitskreis Franken

Herbsttreffen, Thema: Steuerung von Non-Profit-Unternehmen, 17.11. bis 18.11.2016  
Fa. Rummelsberger Diakonie e.V., Schwarzenbruck

### ■ Arbeitskreis Digitale Transformation

2. Sitzung, 17.11. bis 18.11.2016, Wittenstein

### ■ Arbeitskreis Oberpfalz

Gründungstreffen, 17.11.2016, Regensburg

### ■ Arbeitskreis Kommunikations-Controlling

30. Fachkreistreffen, 17.11. bis 18.11.2016  
Hoerbiger Holding AG, Wien, Österreich

### ■ Arbeitskreise Österreich I, II, III, Vorarlberg mit Dreiländerblick, Europaregion Tirol-Südtirol, Wien-West

Teilnahme an der CIS Controlling Insights Steyr, 18.11.2016, Museum Arbeitswelt Steyr, Österreich

### ■ Arbeitskreis Controlling und Qualität

Sitzung, 18.11.2016, Flughafen Köln/Bonn

### ■ Arbeitskreis Wien-West

Herbsttagung, Thema: Digitale Transformation im Finanzwesen, 24.11.2016  
Value Dimensions Consulting GmbH  
Wien, Österreich

### ■ Branchenarbeitskreis Transport + Logistik

Treffen, 24.11. bis 25.11.2016, Bonn

### ■ Arbeitskreis Thüringen

Herbsttagung,  
Thema: Steueränderungen 2016, 25.11. bis 26.11.2016,  
Sitzungsort stand bei Redaktionsschluss noch nicht fest

### ■ Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

9. Glühweintreff vor dem Roten Rathaus  
07.12.2016, Berlin

### ■ Arbeitskreis Zürich-Ostschweiz gemeinsam mit Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Schweiz

Treffen, Thema: Management Reporting für die Geschäftsleitung:  
Fokussiert vs. Standardisiert – ein Widerspruch?  
09.12.2016, 17:30 Uhr, Helsana, Dübendorf, Schweiz

### ■ Branchenarbeitskreis Energie + Wasser

33. Sitzung, 13.12. bis 14.12.2016, Kiel

## Vorschau ICV-Termine 2017

**10.03.2017** 11. Sankt Augustiner Jubiläumstagung: Controlling und Leadership, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

**31.03.2017** 11. CIA Internationaler Controller Kongress, Controlling Intelligence Adventure, Warschau, Polen, englischsprachig

**14.05.2017** Mitgliederversammlung ICV, München

**15./16.05.2017** 42. Congress der Controller, München

**26.05.2017** ICV-Controlling Congress, Belgrad, Serbien

**08./09.06.2017** VII. Katalanischer Kongress, Barcelona, Spanien

**22.06.2017** Fachtagung Nachhaltigkeit- / Green-Controlling, München

ICV in Kooperation mit der CA AKADEMIE

**24.06.2017** 1. ControllerBarcamp, Berlin

**07.07.2017** 10. International Controlling Conference, Clubs of Managerial and Financial Controllers, Kaliningrad, Russland

**08.09.2017** Sino-German Controlling Forum, Shanghai, China

**23.09.2017**

Regionaltagung Nord in Bremen

**28. 09.2017** 18. Forum Gesundheitswesen Österreich, Wien, Österreich

**24.10.2017** 17. ACC – Adriatic Controlling Conference, Ljubljana, Slowenien

**08.11.2017** 5. ICC – International Controlling Conference Croatia, Zagreb, Kroatien

**16.11.2017** 13. CAB – Controlling Advantage Bonn, Bonn

**18.11.2017** 17. CIB – Controlling Innovation Berlin, Berlin

**23.11.2017** 15. CCS – Controlling Competence Stuttgart, Ehningen, Deutschland

**24.11.2017** 16. CIS – Controlling Insights Steyr, Steyr (A)

**25.11.2017** Große Führungskräfte tagung, Frankfurt a. M.

**Weitere Informationen und Anmeldung:** [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Arbeitskreise sowie [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion), [presse@icv-controlling.com](mailto:presse@icv-controlling.com).