

## Internationaler Controller Verein

# In boomender Wirtschaft wird das Controlling zu wichtigem Effizienzhebel „Operations-Effizienz-Radar 2018“ von Roland Berger und Internationalem Controller Verein (ICV)

Das sind wesentliche Erkenntnisse des „Operations-Effizienz-Radars 2018“ von Roland Berger und Internationalem Controller Verein (ICV):

- CFOs und Controlling-Leiter erwarten 2018 einen weiteren wirtschaftlichen Aufschwung, sie planen mehr Effizienzhebel als in den Vorjahren einzusetzen, dabei schwenken sie auf klassische Effizienzthemen der Produktion und des Einkaufs um.
- Das Aufgabenfeld „Controlling und Finanzen“ fokussieren sie wieder stärker, denn sie wollen Ineffizienzen des Wachstums ausgleichen.
- Roboterprozessoptimierung und Künstliche Intelligenz sehen zwei Drittel als Chance ihrer Unternehmen. Für den Bereich „Controlling und Finanzen“ sehen 55% langfristig einen hohen Nutzen durch den Einsatz von Robot Process Automation und Artificial Intelligence (Rang 2 hinter dem Bereich „Produktion“ mit 60%); insbesondere klassische Effizienzthemen zeigen hohes Potenzial.

Das Radar 2018, nun zum neunten Mal erschienen, spiegelt das derzeit positive wirtschaftliche Umfeld wider und zeigt steigende Aktivitäten in den befragten Unternehmen. Die Anzahl der geplanten Hebel für 2018 steigt fast ausnahmslos in allen Branchen und Wertschöpfungsstufen.

Dabei schwenkt der Fokus der geplanten Hebel für 2018 auf klassische Effizienzthemen bei „Produktion“ und „Einkauf“ um. So steht der

Wertschöpfungsbereich der Produktion in diesem Jahr auf Rang 1 der Hebel und löst damit das „Produktportfolio“ (Platz 2) nach einigen Jahren als Spitzenreiter ab. „Einkauf“ etabliert sich in den Top 3, gefolgt von „Controlling und Finanzen“ (Platz 4).

Prof. Dr. Heimo Losbichler, stv. ICV-Vorsitzender und Mitautor der Studie: „Das Controlling rückt stärker in den Fokus und das Thema Produktionseffizienz wird heuer über allem stehen. Unternehmen müssen Ineffizienzen, die bei Wachstum immer die Begleitmusik sind, ausgleichen“, so Prof. Losbichler.

Das „Operations-Effizienz-Radar“ legt 2018 erstmals eine Sonderauswertung zu Roboterprozessoptimierung (RPA: Robot Process Automation: Automatisierungsanwendungen für standardisierte Aufgaben durch Nachahmung manueller Tätigkeiten) und Künstlicher Intelligenz (AI: Artificial Intelligence: Automatisierungslösungen für komplexe, nichtstandardisierte Prozesse durch Prognosen und Analyse unstrukturierter Daten) vor. „Fast zwei Drittel der Umfrageteilnehmer werten RPA und AI als wichtige Chancen für ihr Unternehmen“, erklärt Roland Berger-Partner Oliver Knapp. „Dabei sehen sie den größeren Nutzen vor allem in der Produktion, im Produktportfolio und in der Logistik. Denn hier ermöglichen innovative Anwendungen eine höhere Prozesseffizienz und eine deutliche Kostensenkung.“ So plant knapp die Hälfte einen konkreten Einsatz von RPA und

Controlling – Zukunft gestalten

## Top-Themen

- Neue Hochschulkooperationen
- Aus den Fachkreisen Projekt-Controlling, WCM, Valuation
- Berichte von CCS 2017 & CIS 2017

## Top-Events

- **22. März in Regensburg**  
Forum von „Wirtschaftszeitung“ und ICV: „Green Controlling“
- **19./20. April in Laško/Slowenien**  
Adriatic Controlling Conference
- **22. April in München**  
ICV-Mitgliederversammlung
- **23./24. April in München**  
**43. Congress der Controller**  
„Controlling on the Move: hinterfragen – umdenken – neudenken“
- **12. Mai in Leipzig**  
2. ICV Controlling Barcamp  
„Controlling Un-Konferenz des Jahres“

### ICV-Geschäftsstelle Infos und Anmeldung:

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

AI in den kommenden drei Jahren. Unternehmen sollten genau analysieren, in welchen weiteren Feldern außerhalb der Produktion solche Anwendungen nützlich sein können.

Das von Roland Berger und ICV alljährlich vorgelegte „Operations-Effizienz-Radar“ unterstützt CFOs, Leiter Controlling sowie CEOs dabei, die wichtigsten Hebel für das neue Jahr zu identifizieren. Im Radar ermitteln die Autoren die wichtigsten Erfolgsfaktoren für profitables Unternehmenswachstum bieten so eine Entscheidungshilfe für die Jahresplanung. An der aktuellen Umfrage beteiligten sich im November 2017 rund 150 Teilnehmer aus Führungspositionen. ■

Zusammenfassung des „Operations-Effizienz-Radar 2018“ zum Download:  
[www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)

## Vorstand berät Ziele 2018 und mit dem Kuratorium „ICV 4.0“

Zum Jahresbeginn stehen bei ICV-Vorstandssitzungen traditionell die Ziele für das neue Jahr im Mittelpunkt. Beim Meeting am 12./13. Januar in München berieten und verabschiedeten die Vorstände eine Reihe von Zielen. Intensiv wurde am Budget 2018 gearbeitet.

Zu den Zielen gehört, den Congress der Controller 2018 erneut als qualitatives Highlight zu veranstalten, bei dem über 600 Teilnehmer, darunter wieder zahlreiche Gäste aus nicht-deutschsprachigen Ländern, zusammenkommen. Die Regionaltagungen sollen qualitativ noch weiter verbessert und die Teilnehmerzahlen bei den bislang kleineren Tagungen gesteigert werden.

Die Vereinsarbeit wird sich auf das Wachstum bei persönlichen wie Firmenmitgliedschaften richten. Mit weiteren namhaften Unternehmen und Organisationen sollen Kooperationen entwickelt werden. Bei der Tätigkeit der Arbeitskreise liegt ein Schwerpunkt auf der Steuerung der Branchenarbeits- sowie Fachkreise und deren Output. Die ICV-Digitalisierungsoffensive mit Kooperationspartnern wird zielstrebig und professionell vorangetrieben. Beim ICV-Controlling-Wiki werden die Weichen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung gestellt.

Zu den Schwerpunktbereichen der vereinsinternen Organisation und Prozesse gehören die Schweiz sowie die Internationalisierung vor allem in Polen, Serbien und China. Zum Auftakt der ICV-Vorstandssitzung hatten am Freitagvormittag Beratungen mit dem Leiter des ICV-Fachkreises „BI/Big Data und Controlling“, Prof. Dr. Andreas Seufert, zur ICV-Digitalisierungsoffensive in 2018 stattgefunden.

Am Samstag tagten anschließend ICV-Vorstand und -Kuratorium gemeinsam. Die konstruktiven und lebhaften Diskussionen standen unter dem Arbeitstitel „ICV 4.0“.

## 43. Congress der Controller 2018: „Es geht um eine Kulturrevolution in den Köpfen“

Der ICV veranstaltet am 23./24. April mit dem 43. Congress der Controller das europäische Controlling-Highlight 2018. 19 Referenten stehen auf der Agenda, die Keynote spricht Dr. Ralf P. Thomas, Finanzvorstand der Siemens AG. Congress-Motto: „Controlling on the Move: hinterfragen – umdenken – neudenken“.

In seinem Grußwort zum Congress schreibt der Vorstandsvorsitzende der Deutsche Bahn AG, Dr. Richard Lutz, Mitglied des ICV-Kuratoriums: „Die Digitalisierung verändert unser Leben und führt zu Umbrüchen in allen Branchen. Kurze Investitionszyklen, sich ändernde Kundenbedürfnisse und disruptive Geschäftsmodelle stellen auch neue Anforderungen an die Finanzfunktion. In komplexen Entscheidungssituationen müssen Unternehmen Chancen schnell ergreifen. Dazu brauchen sie zeitnah steuerungsrelevante Daten, eine neue Investitionslogik, Risikobereitschaft und Freiräume für neue Geschäftsmodelle. Kurz: es geht um eine Kulturrevolution in den Köpfen. Das steckt auch in dem Motto des Controller Congresses 2018: hinterfragen – umdenken – neudenken. ...Die Digitalisierung bewegt uns alle und sie setzt uns in Bewegung. In diesem Sinne freue ich mich auf einen inspirierenden Austausch mit Ihnen beim Congress der Controller 2018!“



Die Vorträge im Plenum und das Themenzentrum A „Digitales Controlling“ werden live ins Englische übersetzt – ein Angebot für nicht-deutschsprachige Interessenten. Der „ICV Controlling Excellence Award“ wird am 23. April verliehen. Speziell für Young Professionals bietet der ICV das bewährte Speed-Coaching an, bei dem Interessenten 30 Minuten lang mit einem professionellen Coach ein konkretes berufliches Thema erörtern können.

Infos & Anmeldung: [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)

## Am 12. Mai: 2. Controlling-Barcamp in Leipzig



ICV Controlling Barcamp 2018



Wir schlagen am 12. Mai zum 2. Mal unser „ICV Controlling Barcamp“ auf: Nach der großartigen Premiere Juni 2017 in Berlin diesmal im Social Impact Lab Leipzig, dem Gründerzentrum für junge Gründer & sozialinnovative Startups. Charakteristisch für das innovative Veranstaltungsformat Barcamp: In einer „coolen Location“

kann sich jeder Teilnehmer mit seinem Thema, Wissen und seinen Fragen als potenzieller Referent bzw. Session-Geber einbringen, die „Barcamper“ bestimmen weitgehend Inhalt und Ablauf selbst und genießen die lockere Atmosphäre mit einem großen Spaßfaktor. Im Web wird das Programm laufend collaborativ „entwickelt“, das Event beworben.

Infos & kostenlose App zum Download unter: [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > „Events“

## „Niedrige Zinsen: Ermüdungserscheinungen im WoC-Management?“

In diesem, in Auszügen wiedergegebenen Beitrag berichten Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig und Dr. Hendrik Vater aus der letzten Sitzung des ICV-Fachkreises Working Capital Management zum Thema „WCM und Niedrigzinsumfeld“.

Bei einem mittelständischen Unternehmen klagte der Inhaber über zuviel Cash in seinem Unternehmen: „Anlegen bringt nichts!“ Andererseits „Geld aufnehmen kostet (fast) nichts!“ Seine Entscheidung: das Lager aufbauen, damit man schneller lieferfähig ist. Unter Spekulationsgesichtspunkten erweist sich diese Entscheidung vielleicht als individuell goldrichtig. Unter dem Gesichtspunkt „Wertorientierung“ ist dieser Aufbau des Working Capital (WoC) jedoch zweifellos abzulehnen.

Hätte man vielleicht den gleichen Effekt durch eine Verbesserung der Prozesse erreichen können? Tatsächlich wird in der derzeitigen Marktsituation des „billigen Geldes“ das Cash-Management in verschiedenen Unternehmen laxer als bisher durchgeführt und damit WoC-Management als weniger dringlich angesehen. Cash ist derzeit für die Unternehmen in aller Regel kein Engpass.

**Fazit:** Die derzeitige Marktsituation ist nicht sonderlich WoC-motivierend.

Bevor man nun konsequentes WoC-Management aufgrund niedriger Zinsen als aktuell wenig relevant aufgibt, sollte man seine Wirkungen im Einzelnen untersuchen. WoC-Gestaltung ist: Cash-, Ergebnis- und Bilanz-relevant.

*(Im weiteren Verlauf ihres Beitrages erläutern die Autoren anschaulich, wie sich niedrige Zinsen in diesen drei Dimensionen auswirken.)*

Gemäß unserer Argumentation hat konsequentes WoC-Management ungemein eine hohe Bedeutung. Warum dann diese vielerorts zu beobachtenden Ermüdungserscheinungen im WoC-Management?

Gutes WoC-Management wird in den heutigen zinslosen Zeiten augenscheinlich bestraft: erarbeitete Überschussliquidität kann nur zu negativen Zinsen vorgehalten werden; es kommt faktisch zu „Parkgebühren“ für Cash. Unternehmen werden von Banken und Kapitalmarkt über negative Zinsen also quasi für ein Vorhalten von Überschussliquidität „bestraft“.

Es liegt nahe, dass Unternehmen nun eher bereit sind, gegen Leitlinien guten WoC-Managements zu verstoßen, indem sie Lagerbestände aufbauen, oder Kunden großzügigere Zahlungskonditionen einräumen, während sie eigene Zahlungsziele nicht ausreizen.

**Cash-Konsequenzen:** Die gegenwärtige wirtschaftliche Lage in D erscheint als stabil: gute Auslastung und niedrige Refinanzierungskosten der Unternehmen, niedrige Arbeitslosenquote, gute Exportquote. Schön, wenn's so weitergeht. Wir leben aber in einer volatilen Welt: die Lektion aus der Lehman-Krise ist, dass Unternehmen in volatilen Märkten „über Nacht“ außerordentlich hohen Cash-Bedarf haben können. Liquidität in Lagerbeständen zu bunkern kann also im Krisenfall schnell zu Cash-Engpässen führen. Denn Bestände sind selten in sofort verfügbare Liquidität umzusetzen. Insbesondere in Krisensituationen heißt es: Cash is King!

Wenn ein Unternehmen mit straffem WoC-Management sich Überschussliquidität erarbeitet hat, ist der Königsweg nicht, im WoC wieder Fett anzusetzen. Es ist aktiv nach alternativen Verwendungen für die Überschussliquidität zu suchen: Skonto-Nutzung, Überarbeitung der Zahlungsbedingungen, nullverzinsten Kontokorrentkonten sind Beispiele. Darüber hinaus sind im Unternehmensumfeld massive Veränderungen absehbar (z. B. Demographie, Digitalisierung, Elektromobilität ...), auf die Unternehmen rechtzeitig mit Weiterbildung, Prozess- und Produkt-Innovationen und/oder mit m&a-Aktivitäten reagieren müssen. Auch dafür braucht es Cash. In all diesen Fällen ist gutes WoC-Management unabdingbar vonnöten!

**EBIT-Konsequenzen:** Die Vernachlässigung schlanker Prozessgestaltung durch lässiges WoC-Management führt schrittweise zu üppigeren Prozessen, damit zu höheren Funktionskosten, damit zu einem niedrigeren EBIT. Wie oben dargelegt, liegen aber genau hier für viele Unternehmen besonders große Verbesserungspotenziale!

**Bilanz-Konsequenzen:** Ein nicht-gepflegtes, nicht fachmännisch zurechtgeschnittenes WoC hat die Tendenz wild zu wachsen. Die Auswirkungen zeigen sich in der Bilanzstruktur, aber auch in einer Bilanzverlängerung. Konsequenz ist – neben einem schlechteren Rating – die ungünstigere Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

**Conclusio:** Der derzeitige Betrachtungsfokus der WoC-Wirkungen ist stark cash-orientiert. Cash erscheint aktuell nicht als Engpass. Allerdings vermittelt die momentane wirtschaftliche Lage eine Scheinsicherheit: Volatilitäten können über Nacht einen besonderen Cash-Bedarf hervorrufen, der – siehe einst in der Lehman-Krise – nur durch Innenfinanzierung mit gutem WoC-Management bedient werden kann. Darüberhinaus muss die einseitige Cash-Sicht der WoC-Wirkungen ergänzt werden: WoC-Gestaltung wirkt weiterhin breitbandig über die Prozesse auf den EBIT und über die Bilanz auf den ROCE. Damit sind drei zentrale KPI's des Unternehmens angesprochen, die jeweils bestens von gutem WoC-Management profitieren. Niedrige Zinsen hebeln die hohe Bedeutung eines konsequenten WoC-Managements für diese KPI nicht aus. Ermüdungserscheinungen im WoC-Management sind daher überhaupt nicht angebracht, sogar brandgefährlich. Ganz im Gegenteil: Die WoC-Performance ist ein steter Wachmacher! Und sollte – hoch dosiert – regelmäßig wahrgenommen werden! ■

*(Der Beitrag in ganzer Länge auf der ICV-Website [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) im Bereich „Controlling-Wissen“ über den Filter „Aus (Branchen-) Arbeitskreisen, Fachkreisen, Ideenwerkstatt“ + „Controlling-Grundlagen“ aufrufen!)*

## ICV-Fachkreis Projekt-Controlling: „Wer andere führen will, muss sich selber führen.“

In einer komplexen, fordernden, schwer planbaren Welt ist Leitung Kunst. Christian Rommert, Sprecher der ARD-Sendung „Wort zum Sonntag“, gab beim Treffen des ICV-Fachkreises Projekt-Controlling Impulse, wie sich diese Kunst angesichts begrenzter Ressourcen sowie neuer Bedürfnisse nach niedrigen Hierarchien und Beteiligung an der Führungsaufgabe weiterentwickeln lässt.

Danach übernahm Christian Bramkamp das Wort und führte die Diskussion, welche Anforderungen auf Controller zukommen und inwieweit sie „Sparringspartner“ sein können oder müssen. Dieses Thema wird auch beim nächsten FAK-Treffen am 16./17. März in einem Vortrag zum Thema „Digitale Transformation“ behandelt. Am zweiten Tag des Treffens führte FAK-Leiter Dr. Dietmar Lange

durch das Programm und startete mit einer Abfrage-, Informations- und Austauschrunde: „Was mich im Projekt-Controlling zurzeit beschäftigt“.

Anschließend referierte Klaus Stiegler über die Theory of Constraints (ToC) anhand einer Fallstudie zur Organisationsentwicklung. Wesentliche Annahmen der ToC sind, dass ein Engpass immer dort entsteht, wo Ressourcen über längere Zeit nicht in ausreichender Form zur Verfügung stehen; man in fast jedem System mindestens einen Engpass findet, und dieser den Output des Systems determiniert.

Um am Engpass zu arbeiten, sind bei der ToC fünf aufeinander aufbauende Schritte möglich:

1. Suche und identifiziere den Engpass.
2. Entscheide, wie der Engpass optimal ausgenutzt werden kann.



Die Teilnehmer des FAK-Treffens Projekt-Controlling in Weingarten.

3. Ordne alles andere dieser einen Entscheidung, den Engpass optimal zu nutzen, unter.
4. Erweitere den Engpass.
5. Entwickelt sich ein neuer Engpass, so handle sofort und beginne wieder mit Schritt 1. Der Engpass kann als Steuerungsinstrument verstanden werden mit der Fragestellung, was passiert, wenn der Engpass aufgelöst werden kann. ■

Nächste FAK-Treffen: 16./17.03.2018;  
29./30.06.2018; 09./10.11.2018.

Info: Christian Bramkamp, FAK Projekt-Controlling, stv. ICV-Fachkreis-Delegierter

## ICV-Fachkreis „Valuation“: „Simulationsbasierte Bestimmung eines risikogerechten Ertragswertes“



Am Fachkreistreffen nahmen teil (v.l.n.r.): Siegfried Gänsslen; ICV-Vorstandsvorsitzender; Endre Kamaras, Partner Future Value Group; Philip Mücke, Consultant Future Value Group; Philipp Kraus, Partner Wirtschaftstreuhand GmbH; Holger Rauchhaus, GTÜ GmbH; Stefanos Karagiannidis, Partner Wirtschaftstreuhand GmbH; Prof. Dr. Georg Heni, Gesellschafter-Geschäftsführer Wirtschaftstreuhand GmbH und Leiter ICV-Fachkreis Valuation; Christian Bramkamp, stv. ICV-Fachkreis-Delegierter; Dr. Andreas Cebul DEOS Advisory GmbH.

Der ICV-Fachkreis „Valuation“ hat sich am 5. Dezember in der Wirtschaftstreuhand GmbH in Stuttgart getroffen. Die Teilnehmer tauschten sich über „Simulationsbasierte

Bestimmung eines risikogerechten Ertragswertes“ und „Neuerungen zu Unternehmensbewertungen des IDWW“ aus. In seinem Vortrag „Simulationsbasierte Bestimmung eines

risikogerechten Ertragswertes“ führte Philipp Moecke, Consultant bei der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen, zuerst in die Methodik ein und stellte dann sein Bewertungsmodell mit Fallbeispiel vor. Während des Vortrages wurde über die Herausforderungen in der Unternehmens- und Bewertungspraxis lebhaft debattiert.

Unternehmens-/Entscheidungswert per kapitalmarktorientiertem Modell (CAPM) war am Anfang das Thema. Abweichungen zwischen den Beobachtungszeiträumen mit dem Beta-Faktor und der Umgang mit dieser Hilfsgröße wurden von einer augenscheinlich trockenen Materie plötzlich zu packenden Themen. ■

Nächste FAK-Meeting: Juni 2018

Info: Christian Bramkamp,  
stv. ICV-Fachkreis-Delegierter

## „Man muss Veränderungen und Experimente wagen“



Dr. Walter Schmidt (linkes Bild) engagiert sich als Executive Advisor im ICV und ist verantwortlich für die Herausgabe der ICV-Schriftenreihe.

Dr. Herwig R. Friedag (rechtes Bild) bekam Standing Ovations bei der ICV-Führungskräfte tagung im November 2017 für ein sehr persönliches Statement, mit dem er sich als scheidender Leiter des AK International Work Group aus dem AK-Leiterkreis verabschiedete. Friedag bleibt im Leitungskreis des AK aktiv und engagiert sich zurzeit bei der Reorganisation des ICV in Polen.

**Nach 17 Jahren haben Dr. Herwig R. Friedag und Dr. Walter Schmidt die Organisationsleitung der Berliner ICV-Fachtagung „Controlling Innovation Berlin – CIB“ übergeben. Darüber sprachen wir mit ihnen.**

### Was hat Sie dazu bewogen?

*Friedag:* Es sind zwei Faktoren: Zum einen ist nach 17 Jahren „die Luft raus“, Neues will auch von älteren Herrschaften (67) erlebt werden. Zum anderen möchten wir Jüngeren die Chance geben, selbst eine Veranstaltung dieses Ausmaßes organisieren zu können; man lernt sehr viel dabei!

### Die CIB hat sich in mehr als 17 Jahren entwickelt. Wie sehen Sie die Berliner ICV-Tagung heute?

*Friedag:* Anfangs ging es primär darum, den wirtschaftlich katastrophalen Start der ersten Veranstaltung auszugleichen; inzwischen haben wir einen Gesamtüberschuss von mehr als 40.000 Euro erreicht – zum Nutzen aller ICV-Mitglieder!

Die Themen haben sich eigentlich nicht verändert, diese waren immer zielgruppenspezifisch. Natürlich gab es vor 17 Jahren noch nichts über Startups, über BigData etc.

*Schmidt:* Aber es ging und geht heute vor allem um die Menschen hinter den Zahlen. Um die Gestaltung ihrer Kooperation im Rahmen erfolgversprechender Geschäftsmodelle.

*Friedag:* Ein großer Erfolg ist der Controlling-Nachwuchspreis. Entstanden aus der Erfahrung, dass vor 17 Jahren fast kein Professor den ICV kannte, haben wir 2005 den Controlling-Nachwuchspreis entwickelt, bei dem

Controlling-Professoren bzw. deren Lehrstühle mit eingebunden sind. Seitdem machen immer mehr Lehrstühle mit und reichen ihre besten Abschlussarbeiten ein, auch auf Englisch. Und wir haben immer mehr Wettbewerbsteilnehmer.

### Sie haben viele Erfahrungen mit dieser Regionaltagung gesammelt. Welche Tipps für ICV-Veranstaltungsorganisatoren wollen Sie weitergeben? Was hat sich bewährt?

*Friedag:* Veranstaltungen dieser Art können und müssen immer weiter verbessert werden. Daher haben wir von Anfang an einen Beurteilungsbogen eingesetzt, den wir konsequent auswerten und dessen Anregungen auch umgesetzt werden. Und wir haben uns gefreut, dass dies dann auch bei unserem großen Bruder, dem Controller Congress, so gemacht wurde. Eine wie wir finden tolle Neuerung aus den letzten zwei Jahren: Wir wollten die Anonymität der Teilnehmer aufheben. Jeder Teilnehmer stellt sich seinem Nachbar (in der Reihe dahinter) vor und geht mit diesem zusammen zur Kaffeepause. Daraus haben sich viele Kontakte, Gespräche und Ideenaustausche ergeben – und die „Neuen“ sind nicht mehr so allein ...

### ... und welche Fehler sollten andere aber lieber nicht wiederholen?

*Friedag:* Wir haben zu wenig Neues ausprobiert. Wie bei vielen Veranstaltungen geht es auch bei der CIB zu wie vor zig Jahren. Man muss Veränderungen und Experimente wagen – auch wenn es manchmal nicht so gut ankommt (wie 2017: Fingerfood statt klassi-

sches Essen). Wer nicht Neues ausprobiert wird irgendwann den Anschluss verlieren – wie im normalen Leben!

### 2017 hat die 17. CIB stattgefunden. Können Sie sich noch an die erste CIB erinnern, was ist besonders in Erinnerung geblieben?

*Schmidt:* Um die Jahrtausendwende war im Controlling Vieles im Umbruch. Wir hatten heftige Diskussionen im Arbeitskreis Berlin-Brandenburg und auch mit den anderen Arbeitskreisen der Region Deutschland Ost. Wir wollten etwas beitragen zur Erneuerung im Internationalen Controller Verein. Und es sollte etwas Innovatives sein. Deshalb der Name „Controlling Innovation Berlin“ (CIB) und auch das Motto der ersten Tagung: „Mit e-Controlling ins neue Jahrtausend“. Wir waren damit Vorreiter im ICV. Darauf sind wir heute noch stolz. Auf der 16. CIB haben wir das Thema in moderner Form wieder aufgegriffen: Digitalisierung – Vernetzung – Startup und ihre Konsequenzen für ein modernes Controlling. ... ■

Lesen Sie den vollen Wortlaut des Interviews im ICV-ControllingBlog <http://blog.icv-controlling.com> in der Rubrik „Ganz schön was los“ u. a. mit diesen weiteren Fragen:

- Welche Highlights aus der 17-jährigen CIB-Geschichte sind aus Ihrer Sicht besonders erzählenswert?
- Was hat sich im Verlauf der 17 Jahre im Controlling und im ICV am stärksten verändert?
- Das ist kein Abschied vom ICV. Welche Aufgaben führen Sie künftig im ICV fort?

## 16. Controlling Insights Steyr – CIS 2017: „Paradiesische Verhältnisse – wenn Controller sich mit Digitalisierung auseinandersetzen“

**Mit internationalen Top-Referenten, über 360 Managern und Controlling-Experten in einem erneut ausverkauften Haus sowie perfekter Organisation hat die ICV-Fachtagung „16. Controlling Insights Steyr – CIS 2017“ am 24. November erneut eindrucksvoll unter Beweis gestellt: Die CIS ist eines der wichtigsten Controlling-Events Europas.**

Der CIS-Tagungsleiter FH-Prof. Dr. Heimo Losbichler hielt eine Eröffnungsansprache. Diese nutzte er für eine Erwiderung auf Schwanengesänge, in zehn Jahren gäbe es aufgrund der Digitalisierung keine Controller mehr. Durchgängig digitalisierte, transparente Prozessketten ließen „paradiesische Verhältnisse“ auf Controller zukommen. Zugleich warnte er: Wenn sich Controller aber nicht mit Digitalisierungsthemen auseinandersetzen, werde die Zukunft für sie „sehr schwierig“.

Die Keynote der CIS 2017 sprach Mag. Viktor Sigl, MBA, Vorstandsmitglied (Finanzen, HR) KTM AG, Mattighofen, mit dem Titel „Aktuelle Herausforderungen an den Finanzvorstand und das Controlling im Wachstums- und Rennsportumfeld“. Auch bei KTM habe sich gezeigt, dass permanentes Wachstum und immer wieder Neues in Markt und Unternehmen ständige Veränderungen im System verursachen. Das bedeute Instabilität, auch Unsicherheiten. Die sich daraus ergebenden besonderen Herausforderungen an die Unternehmenssteuerung, insbesondere im digitalen Umfeld, stellte Sigl dar.

Es folgte der Erfahrungsbericht „Das Planungs- und Steuerungssystem der Kapsch Gruppe“ von Dr. Franz Semmernegg, Vorstandsvors. Kapsch BusinessCom AG, Wien. Er zeigte auf, wie das 125-jährige Traditions- wie Technologieunternehmen gesteuert wird. Semmernegg gewährte „Insights“ in wesentliche Eckpunkte der strategischen Planung und Budgetierung seiner Unternehmensgruppe. Besonders tiefe Einsichten gewährte anschließend auch der Vortrag von Thomas Röttgen, Geschäftsführer Finanz,

MAN Truck & Bus Österreich GesmbH, Steyr, „Kostencontrolling in der Restrukturierung“.

### „Große Chance für die „Datenspezialisten Controller““

Mit Jannis Friedag, Geschäftsführer der ABDEA GmbH, Berlin, trat danach ein junger Referent ans CIS-Rednerpult, der seit über zehn Jahren in der Berliner Startup-Szene unterwegs ist. Er leitet im ICV gemeinsam mit Dr. Jörg Engelbergs, VP Controlling der Zalando SE, den Fachkreis „Startup Controlling“. Jannis Friedag sprach über das „Controlling digitaler Geschäfts-



FH-Prof. Dr. Heimo Losbichler, stv. ICV-Vorsitzender und Vors. der International Group of Controlling (IGC), Studiengangsleiter CRF – Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement an der FH Oberösterreich, Fakultät für Management, Steyr, eröffnet die CIS 2017.

modelle“. Alle wesentlichen Daten könnten erfasst werden. Es gehe aber darum, diese Daten auszuwerten – zu reporten und zu analysieren – und vor allem; mit Hilfe der Daten zusätzliche Umsätze zu generieren. Hier bestehe eine große Chance für die „Datenspezialisten Controller“. Friedag zeigte sich überzeugt: „Das Controlling steht vor spannenden Zeiten.“ Er begründete seine These: Zum einen seien „Daten wesentliche Treiber im digitalen Geschäft“. Und: „Neue Analysemethoden und Tools kombiniert mit Datenverfügbarkeit ermöglichen ganz neue Optimierungen.“

Auf dem CIS-Podium folgte danach ein Gespräch der Wirtschaftsredakteurin Susanne Dickstein von den „Oberösterreichischen Nachrichten“ mit Mag. Andreas Obermüller, Geschäftsführer der VACE Group zu: „Controlling und die neue EU-Datenschutzgrundverordnung“. Höchst brisante, aktuelle Fragen kamen zur Sprache.

Matthias Frank, Leiter Business Analytics, Bewertung Volumen/Devisen, Audi AG, Ingolstadt, sprach anschließend im Plenum zum Thema „Beitrag des Unternehmenscontrollings zur Digitalisierung des Geschäfts“. Digitalisierung ändere nicht nur das Produkt, sondern auch die Arbeitswelt, führte Frank ein. Arbeitgeberattraktivität sei heute mit Startup-Elementen in der Organisation, mit neuen Werten wie auch mobilem Arbeiten verbunden. Er sprach dann über die Entwicklung „vom Controller zum Data Scientist“: Was ist ein Data Scientist und wie gewinnt man einen solchen Experten? Franks Resümee: Machine Learning/Künstliche Intelligenz habe eine hohe Relevanz auch für den Finanzbereich. Die Datenqualität sei essentiell, Data Governance künftige Aufgabe des Finanzbereichs für das Gesamtunternehmen. Viele weitere neue Themenfelder für das Controlling zeichnen sich ab und dafür würden viele Controller mit speziellen Kompetenzen benötigt. Spitzensportler halten traditionell den Schlussvortrag der „österreichischen Controlling-Festspiele“. Bei der CIS 2017 war dieser Spitzensportler auch ein Spitzenmanager: Benedikt Böhm, Geschäftsführer Dynafit und Extrembergsteiger, sprach zum Thema „Spitzenleistung – Erfolgsprinzipien, um das scheinbar Unmögliche zu erreichen“. Böhm hat als Geschäftsführer die Marke Dynafit aus der Insolvenz zu einem weltweiten Marktführer entwickelt. ■

**SAVE THE DATE:** Die 17. Ausgabe der Controlling Insights Steyr – CCS 2018 findet am 23. November 2018 statt.

Ausführlich im ICV-ControllingBlog: <http://blog.icv-controlling.de>, Suchbegriff: CIS2017

## 15. Controlling Competence Stuttgart – CCS 2017: Von Agilität und Biofeedback über VUCA bis Watson

„Controlling – Zukunft gestalten: effizient und innovativ handeln“. So lautete das Motto der 15. CCS Controlling Competence Stuttgart am 23. November im IBM Client Center Ehningen. Dazu hatte der ICV eine gelungene Mischung aus Vortragsthemen und Referenten gefunden, die sich mit unterschiedlichen Schwerpunkten befassten. Dabei gelang eine Rundumschau von Napoleons Wirken im frühen 19. Jahrhundert über die gesundheitlichen Auswirkungen der zunehmenden Arbeitsverdichtung und schnellerer Reaktionszeiten in der aktuellen Arbeitswelt bis hin zum Blick in die bereits greifbare Zukunft mit dem IBM-Supercomputer in Roboterform namens „Watson“. Ein roter Faden war dabei, wie auch in den weiteren ICV-Herbsttagungen, klar erkennbar: die Digitalisierung und ihre Folgen.

So schaffte es beispielweise Jens Ropers, Trainer der CA controller akademie, mit seinem mitreißenden Vortrag, einen Bogen zu schlagen von Napoleons Schlacht bei Waterloo im Jahr 1815 und der Moderne. Sein Fazit: Historische wie aktuelle Zeiten sind geprägt von „VUCA“, nämlich Volatilität, Uncertainty, Complexity und Ambiguity – kurz gesagt: von Unsicherheiten. Seine Tipps, um mit diesen Unwägbarkeiten im Wirtschaftsleben umzugehen:

- Eine klare Vision für die Orientierung.
- Daten analysieren und auf seine Intuition hören, bevor man Entscheidungen trifft.
- Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausmachen und die so gefundenen Stellhebel bedienen.
- Die Folgen von Fehlern sind weniger fatal, wenn das Vorgehen agil und Networking selbstverständlich ist.

„Bereiten Sie sich auf die VUCA-Welt vor und vermeiden Sie so Ihr persönliches Waterloo“, so Jens Ropers abschließend.

Rüdiger Böhle nahm die Zuhörer mit ins aktuelle Tagesgeschehen. Der CFO der Blanco-Group – Hersteller von Spülen und Armaturen – erläuterte, welche Einflüsse in der aktuellen agilen und digitalisierten Geschäftswelt auf die Preis-



entscheidung einwirken und wie sich diese rückspiegeln bis in die Infrastruktur eines Unternehmens. Dabei zeigte Böhle nicht nur eindrucksvoll die Wechselwirkungen auf, sondern auch die Vielzahl der Anforderungen, die es zu erfüllen gilt, „und das alles schnell“, so die Erfahrung des CFO.

„Digital ist schon normal – die Zukunft ist kognitiv“, erklärte Karin Schönwetter, dritte Referentin der CCS 2017. Und sie muss es wissen, schließlich ist sie Director of Global Financing DACH bei IBM. Für sie ist klar: die erweiterte Intelligenz ist auch im Wirtschaftsbereich bereits gesetzt, weshalb sich Unternehmer schon heute mit der Frage befassen müssen, wie sie ihr Geschäftsmodell ausrichten, um mit dieser Entwicklung Schritt halten zu können. Als Beispiel nannte sie systemgetriebene Modelle, die sich um Kundenwünsche, Reklamationen, Pflege und Gesundheit eines Menschen kümmern, wie es der IBM-Vorzeige-Roboter „Watson“ schon heute in Teilbereichen tun kann. Schönwetter betonte aber, dass die Geschäftsmodelle der Zukunft weiter auf Mensch und Maschine setzen müssen, denn „kognitive Systeme unterstützen bei Entscheidungen. Sie nehmen sie dem Menschen aber nicht ab“. Angst vor Massenarbeitslosigkeit aufgrund dieser Entwicklung müsse dennoch keiner haben, so ihre Einschätzung. Zwar fielen mindestens 10 Prozent der aktuellen Berufe der Digitalisierung zum Opfer. Zum einen seien davon aber vor allem einfache Tätigkeiten betroffen, die von den kognitiven Systemen

übernommen werden können. Zum anderen würden im Gegenzug „100 Prozent neue Jobs entstehen“, lautet ihre Einschätzung. Umso wichtiger sei eine gut durchdachte Berufswahl. Passend dazu ihr Fazit: „Gerade Mädchen rate ich dazu, nicht nur bislang frauentypische Berufe zu wählen, sondern sich durchaus auch mal für die IT zu entscheiden“.

Die Gesundheitsaspekte des modernen Arbeitslebens hat sich Dr. med. Jan Vagedes angeschaut. Als Kinderarzt, der vor allem auch Frühchen betreut, weiß er, was Stress bedeutet. Sein Credo: „Gerade dann heißt es: Ruhe bewahren!“. Was dabei hilft, ist Training. Das behauptet er nicht nur, das hat auch im Vorfeld der Veranstaltung eine kleine vierwöchige Studie mit sieben Controllern aus der ICV-Community bestätigt. Sie haben sich an die Vorgaben von Dr. Vagedes gehalten und wurden mit verbessertem Schlaf und reduzierten Anzeichen für Burnout-Symptome belohnt. Trainiert werden muss dazu mit Biofeedback-Techniken, die er vor allem den Controllern im Publikum ans Herz legte, denn, so habe ihm eine Medizinerkollegin mit auf den Weg gegeben: „Controller sind für das Unternehmen so wichtig wie das Herz für den Organismus!“.

**SAVE THE DATE:** Die 16. Ausgabe der CCS Controlling Competence Stuttgart findet am Donnerstag, 22. November 2018 statt.

## ICV-Digitalisierungsoffensive: Erste Einblicke in Studie „Digitalisierung der Wirtschaft – Herausforderungen und Potentiale von BI, Big Data und Cloud“

**Information gilt als strategische Ressource und wird immer stärker als der entscheidende Wettbewerbsfaktor des 21. Jahrhunderts gesehen. Aktuelle internationale Forschungsergebnisse zeigen, dass das Management dieser strategischen Ressource in immer größerem Maße darüber entscheidet, ob es gelingt, sich im Wettbewerb zu behaupten. Von zentraler Bedeutung ist dabei insbesondere die Art und Weise, wie innovativ diese Informationen genutzt werden.**

Vor diesem Hintergrund hat der ICV-Fachkreis „BI/Big Data und Controlling“ mit der ICV-Digitalisierungsoffensive im vergangenen Jahr eine Initiative gestartet, die in diesem Jahr weiter aus- und aufgebaut wird. So hat der Fachkreis in Zusammenarbeit mit seinen strategischen Partnern, dem Institut für Business Intelligence der Steinbeis Hochschule sowie dem Business Innovation Lab der Hochschule Ludwigshafen, die Studie „Digitalisierung der Wirtschaft – Herausforderungen und Potentiale von BI, Big Data und Cloud“ erstellt. Ausgehend von den eingangs skizzierten Forschungsergebnissen adressierte die Studie folgende Fragestellungen:

- Wie werden die wettbewerbsrelevanten Faktoren von Informationen auf die eigene Branche und das eigene Unternehmen eingeschätzt?
- Wie sieht der Umgang mit Informationen in den Unternehmen aus?
- Wie und in welchen Bereichen werden BI, Big Data und Cloud eingesetzt und wie werden diese konkret ausgestaltet?
- Welche Wertbeiträge versprechen sich die Unternehmen durch den Einsatz von BI, Big Data und Cloud?
- Wie wird die zukünftige Entwicklung eingeschätzt?

Erste Erkenntnisse aus der Studie zeigen erheblichen Handlungsbedarf:

- Die Teilnehmer sehen kaum eine Branche, die nicht von der digitalen Transformation betroffen

ist. 72% der Befragten sehen ihre eigene Branche stark/sehr stark von der digitalen Transformation betroffen. Nur 9% sagen, sie sehen ihre Branche wenig/sehr wenig davon betroffen.

- Nur die allerwenigsten sehen ihr eigenes Unternehmen angemessen auf die digitale Transformation vorbereitet. Gerade einmal 6% der Befragten stimmen dieser Aussage für ihr eigenes Unternehmen sehr stark zu. 20% stimmen stark zu.
- Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer sieht einen sich weiter verstärkenden Trend zur Digitalisierung: 78% der Teilnehmer stimmen dieser Aussage sehr stark/stark zu.
- Eine deutliche Mehrheit erwartet massiv steigende Anforderungen an Agilität und Methodenkompetenz in den Bereichen Daten- und Analytik- Agilität 87% (56% sehr stark/31% stark) sowie Methodenkompetenz Daten/Analytik 87% (51% sehr stark/36% stark)

Auch wenn die Studie noch in der Auswertung ist, so lässt sich ein weiteres Muster erkennen. Viele der Befragten sehen zwar die Notwendigkeit zu handeln, sind aber von der Informationsfülle überwältigt. Hier möchte der ICV-Fachkreis „BI/Big Data und Controlling“ mit der Digitalisierungsoffensive neutrale, sachkundige Hilfe anbieten.

Das Angebot reicht von der reinen Information (z. B. Webinare, Publikationen) über das Erfahrungsbarmachen des Umgangs mit Informationen (z. B. Business Innovation Labs) bis hin zu Action Research Projekten im eigenen Unternehmen.

Inhaltlich umfasst die Digitalisierungsoffensive aktuelle folgende Themenbereiche:

- „Agiles Controlling im Digitalen Zeitalter“ (Partner Board)
- „Smart Targeting: besser, schneller, klüger steuern und überwachen mit AI“ (Partner Trufa)
- „Data Science im Controlling – Advanced & Visual Analytics“ (Partner Woodmark).

Beim Congress der Controller am 23./24. April in München kann man die Partner und Initiatoren der ICV-Digitaloffensive vor Ort im Foyer treffen und mit ihnen Fragen und Anliegen besprechen. Auch der erste Flyer der Offensive wird dort erhältlich sein bzw. über die Congress-Unterlagen allen Besuchern zur Verfügung gestellt.

ICV-Fachkreisleiter „BI/Big Data und Controlling“, Prof. Dr. Andreas Seufert, ist es ein dringendes Anliegen, die Brisanz der Digitalisierung deutlich zu machen, denn „alle, die mit Unternehmenssteuerung zu tun haben, sollten verstehen, dass wir schon mittendrin sind in der Digitalisierung. Wer nicht jetzt beginnt, sich damit auseinanderzusetzen und zu handeln, hat womöglich bald Probleme, der Entwicklung noch zu folgen“, so der ernste Appell des Direktors des Business Innovation Labs an der Hochschule Ludwigschaften am Rhein sowie des Instituts für Business Intelligence der Steinbeis Hochschule Berlin. ■

**Die ICV-Digitalisierungsoffensive**

Unternehmenssteuerung  
in einer digitalisierten Welt

Eine Initiative des  
ICV-Fachkreises BI/Big Data und Controlling

Webinare    Business Innovation Labs    Action Research

Kooperationspartner:

board    Trufa    Woodmark CONSULTING

[www.icv-controlling.com/digitalisierungsoffensive](http://www.icv-controlling.com/digitalisierungsoffensive)

Die Termine der ICV-Digitalisierungsoffensive finden Sie auf der nächsten Seite!



## Arbeitskreis-Termine

- **Arbeitskreis Ungarn**  
Generalversammlung 2018  
07.03.2018, Budapest
- **Fachkreis Kommunikations-Controlling**  
33. Fachkreistreffen, 15./16.03.2018  
Deutsche Telekom AG, Bonn
- **Arbeitskreis Nord III**  
64. Treffen, 15.-16.03.2018, Vechta
- **Arbeitskreis West II**  
77. Sitzung, 16.03.2018,  
Campus Gummersbach, TH Köln
- **Arbeitskreis Nord II**  
Frühjahrstagung  
18./19.03.2018, Bad Zwischenahn
- **Arbeitskreis Franken**  
WZ-Forum „Green Controlling“  
22.03.2018, 19:00 Uhr Verlagsgebäude  
des Medienhauses, Regensburg
- **Arbeitskreis Wien-West**  
Controller Marketing  
22.03.2018, Ort siehe Internet
- **Branchenarbeitskreis  
Gesundheitswesen Schweiz**  
Treffen, 22.03.2018  
Paracelsus-Spital, Richterswil
- **Arbeitskreis Berlin-Brandenburg**  
62. Treffen, 12./13.04.2018  
Hotel Bollmansruh am Beetzsee
- **Arbeitskreis Weser-Harz**  
Frühjahrstreffen „Industrie 4.0/Automatisie-  
rung: Änderungen im Controlling, Änderung  
von Geschäftsmodellen, 12./13.04.2018
- **Arbeitskreis Sachsen**  
Frühjahrstagung, 13./14.04.2018, Leipzig
- **Arbeitskreis Franken**  
Frühjahrstreffen, 13.04.2018  
Bissantz & Company GmbH, Nürnberg
- **AK Moskau**  
Treffen, 13.04.2018 in Dt.-Russ. AHK
- **Arbeitskreis Westfalen**  
14. Sitzung, 19./20.04.2018, Stadthagen
- **Arbeitskreis Stuttgart**  
69. Sitzung, 19./20.04.2018 in Sachsenheim
- **Arbeitskreis Oberpfalz**  
Treffen, 1/18, 19.04.2018
- **Arbeitskreis Thüringen**  
Frühjahrstagung, 20./21.04.2018

- **AK Nordwestschweiz und Regio**  
Frühjahrstreffen, 27.04.2018
- **AK International work group**  
Get-to-know-workshop,  
20./21.04.2018 in Zagreb
- **Arbeitskreis Moskau**  
Treffen, 25.05.2018 bei der Fa. Wilo
- **FAK Digitale Transformation**  
7. Sitzung, 07./08.06.2018
- **AK Südwest**  
82. Treffen, 07./08.06.2018,  
Erdrich Umformtechnik GmbH
- **AK Wien-West**  
Sommerstammtisch, 21.06.2018, Wien
- **AK Berlin-Brandenburg**  
Sommerstammtisch, 22.06.2018
- **FAK Kommunikations-Controlling**  
34. Treffen, 28./29.06.2018

## ICV-Digitalisierungs-offensive: Aktuelle Termine 2018

- **07.03.2018, 10:00 – 11:00 Uhr**  
Webinar „Smart Targeting: besser, schneller,  
klüger steuern & überwachen mit AI“
- **08.03.2018, 10:00 – 11:00 Uhr**  
Webinar „Agiles Controlling im Digitalen  
Zeitalter“
- **14.03.2018, 10:00 – 11:00 Uhr**  
Webinar „Data Science im Controlling –  
Advanced & Visual Analytics“
- **20./21.03.2018**  
Business Innovation Lab, jeweils ganztätig  
„Smart Targeting: besser, schneller, klüger  
steuern & überwachen mit AI“
- **22./23.03.2018**  
Business Innovation Lab, jeweils ganztätig  
„Agiles Controlling im Digitalen Zeitalter“
- **09./10.04.2018**  
Business Innovation Lab, jeweils ganztätig  
„Data Science im Controlling – Advanced &  
Visual Analytics“
- **11.04.2018, 10:00 – 11:00 Uhr**  
Webinar „Data Science im Controlling –  
Advanced & Visual Analytics“
- **06.06.2018, 10:00 – 11:00 Uhr**  
Webinar „Agiles Controlling im Digitalen  
Zeitalter“

- **12.06.2018, 10:00 – 11:00 Uhr**  
Webinar „Smart Targeting: besser, schneller,  
klüger steuern & überwachen mit AI“
- **13.06.2018, 10:00 – 11:00 Uhr**  
Webinar „Data Science im Controlling –  
Advanced & Visual Analytics“
- **18./19.06.2018**  
Business Innovation Lab, jeweils ganztätig  
„Data Science im Controlling – Advanced &  
Visual Analytics“
- **09.07.2018, 14:00 – 15:00 Uhr**  
Webinar „Agiles Controlling im Digitalen  
Zeitalter“

Weitere Termine unter [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)  
> *ICV-Digitalisierungs-offensive*

## Ein herzliches Willkommen unseren neuen Firmenmitgliedern!

Unternehmen für eine ICV-Firmenmit-  
gliedschaft zu gewinnen, gehört zu den  
Schwerpunkten unserer Vereinsarbeit.  
Bei Redaktionsschluss Ende Jan. 2018  
hatte der ICV schon sieben weitere  
Firmen gewonnen:

- SICK AG, ein weltweit führender Hersteller  
von intelligenten Sensoren und Sensor-  
lösungen für die Fabrik-, Logistik-, Prozess-  
automation;
- Infomotion GmbH, Spezialist für Business-  
Intelligence-Beratung, Komplettanbieter  
für BI, Big Data und Data Solutions;
- Blackline Systems GmbH, ein führender  
Anbieter von Software für die Automatisie-  
rung von Finanzabschluss- und  
Buchhaltungsprozessen;
- Woodmark Consulting AG, IT-Spezialist  
für Big Data & Analytics, Partner der  
ICV-Digitalisierungs-offensive;
- cosnova GmbH, auf dem internationalen  
Kosmetikmarkt etabliertes, dynamisch  
wachsendes Unternehmen.
- Eppendorf AG, entwickelt, produziert,  
vertriebt Systeme für den Einsatz in  
Laboren weltweit.
- Eissmann Automotive Deutschland GmbH,  
ein weltweit führender Hersteller hochwer-  
tiger Bedienmodule, Verkleidungsteile und  
kompletter Fahrzeuginnenräume.

**Auf eine gute Zusammenarbeit!**

Infos zu ICV-Firmenmitgliedschaften:  
[www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)  
> „Der Verein“ > „Mitglied werden“

### Informationen und Anmeldung:

[www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Arbeitskreise sowie [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) > Veranstaltungen