

Internationaler Controller Verein

Prof. Dr. Heimo Losbichler



„Gemeinsam die Krise erfolgreich meistern“

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich schreibe diese Zeilen Ende März 2020. Wer kann heute wissen, wie sich die Lage zum Erscheinungstermin dieser Magazin-Ausgabe entwickelt haben wird? Sicher ist, dass wir bis dahin, beruflich wie privat große Herausforderungen zu meistern hatten.

Die Unternehmen sind von der Coronakrise sehr unterschiedlich betroffen: In manchen Branchen herrscht unerwartete Hochkonjunktur, wie z.B. in Lebensmittelproduktion und -handel, Medizintechnik, Pharma, Telekommunikation oder auch im Online-Handel. Führungskräfte stehen vor der Frage nach ausreichender Kapazität bei gleichzeitiger Einhaltung einschränkender Verordnungen. Anderswo herrscht der komplette Lockdown mit oftmals verheerenden Folgen. So sind z.B. Gastronomie und Hotellerie, stationärer Einzelhandel, die gesamte Eventbranche oder der Profisport mitten im Existenzkampf. Wieder einmal gilt „cash is king“. Es geht um schnelle Entscheidungsstrukturen, Liquiditätssicherung und Kostensenkung (z.B. durch Kurzarbeit), ohne dabei die Basis für die Zeit nach der Krise zu zerstören. Im Controlling bedeutet dies die komplette Überarbeitung der Budgets sowie die fortlaufende Erstellung von Forecasts in verschiedenen Szenarien.

Hier sind die Controller*innen wieder einmal besonders gefordert. Der Erfahrungsaustausch und Rückgriff auf ein kompetentes Netzwerk sind in dieser Situation wertvoller denn je. Als Plattform für Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer und Networking bietet der ICV Controller*innen wie Manager*innen Hilfe für die aktuellen Herausforderungen.

Den vielen engagierten ICV-Mitgliedern, die dafür sorgen, dass wir auch in diesen schwierigen Wochen von Best Practices lernen und uns gegenseitig unterstützen können, gebührt ein großer Dank!

Liebe Leser*innen, die Coronakrise trifft leider auch den ICV selbst. Sie haben es sicher mitverfolgt, dass der ICV Mitte März nach sorgfältigem Abwägen verschiedener Szenarien den 45. Congress der Controller langfristig auf den 26./27. April 2021 verschoben hat. Diese Entscheidung war geleitet von unserer Verantwortung für die Gesundheit aller Beteiligten sowie dem Ziel, das alljährliche Controlling-Highlight ohne Kompromisse in der gewohnten Qualität veranstalten zu können. Wir haben uns im Vorstand sehr gefreut, dass viele unserer Bitte gefolgt sind und ihre Anmeldungen auf 2021 übertragen haben. Dies ist eine großartige Unterstützung in dieser schwierigen Zeit! Herz-

Top-Themen

- Ideenwerkstatt zu Krisenmanagement
- ICV Controlling Excellence Award 2020: Nominierte
- Im Gespräch mit Albrecht Deyhle & Péter Horváth

Top-Events

- **ICV Mitgliederversammlung 2020**
(ursprünglich 26.04. in München):
28.05./16:30 Uhr, online,
Einladung folgt
- **45. Congress der Controller**
(ursprünglich 27./28.04.2020)
26./27.04.2021 in München

Angesichts der aktuell unklaren Entwicklung bitten wir, sich zu allen Terminen auf der ICV-Website zu informieren:

www.icv-controlling.com > Events

ICV-Geschäftsstelle Für Infos und Rückfragen:

Telefon +49 (0) 8153-88 974 20

E-Mail: verein@icv-controlling.com

lichen Dank! Als Vorstand sind wir froh, in den letzten Jahren wirtschaftlich vorgesorgt zu haben. Dennoch wird die Verschiebung des Congresses umfassende Kostensenkungsmaßnahmen und Zusatzeanstrengungen, z.B. für die erfolgreiche Veranstaltung der Regionaltagungen, erfordern. Wir bitten alle Funktionäre und Mitglieder um ihre Unterstützung und ihr Verständnis.

Ich wünsche Ihnen, auch im Namen meiner Vorstandskolleg*innen, Gesundheit, Zuversicht und Erfolg! ■

*Prof. Dr. Heimo Losbichler,
Vorsitzender ICV-Vorstand*

Welche Möglichkeiten zur Krisenbewältigung gibt es?

Foto: Andreas Mann Fotografie



Prof. Dr. Ronald Gleich

Prof. Dr. Ronald Gleich, Leiter der ICV-Ideenwerkstatt, sprach mit der „Wirtschaftszeitung“ über die Möglichkeiten zur Krisenerkennung und -bewältigung sowie den wertvollen Expertenaustausch mit Unternehmen und Beratern. Mit freundlicher Genehmigung des Verlags geben wir das am 19. März erstmals erschienene Interview hier wieder.

Herr Professor Gleich, die Krisenerkennung spielt eine wichtige Rolle in der Bewältigung einer Krise. Welche Indikatoren gibt es?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Zunächst einmal allgemeine Indikatoren wie den ifo-Geschäftsklimaindex. Wenn man das Ganze segmentspezifischer und gewisse Industrien betrachtet, wird auch der PMI, der Purchase Manager Index, als Frühwarnindikator verwendet. Denkt man an den Maschinen- und Anlagenbau oder auch an die Automobilbranche, wo ein großer Teil der Wertschöpfung zugekauft wird, kann man sich auch vorstellen, dass der PMI ein qualitativ hochwertiger Indikator ist. Wir hatten mit der ICV-Ideenwerkstatt unlängst Gespräche mit Vertretern der Unternehmen Trumpf, Kärcher und Wittenstein, deren anwesende Controllingexperten den PMI als wichtigen Indikator ansehen.

Welche Möglichkeiten zur Krisenbewältigung gibt es?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Es gibt Maßnahmen zur Kriseneindämmung und – ganz radikal gedacht, falls eine Krise nicht zu bewältigen ist – die Option, ein Unternehmen abzuwickeln und wieder neu zu starten. Bei der Kriseneindämmung gibt es drei Szenarien. Es ist relativ einfach, Maßnahmen abzuleiten, wenn das Unternehmen eine Gewinnkrise hat. Angenommen, der Umsatz bricht um 15 Prozent ein. Hier können Kostenreduzierungen, Investitionsverzögerungen oder der Abbau von Zeitarbeitskräften entgegenwirken. Die zweite Stufe, die Liquiditätskrise, ist dann schon deutlich schwieriger zu beheben.

Wann spricht man von einer Liquiditätskrise?

Prof. Dr. Ronald Gleich: In der produzierenden Industrie gilt die Faustregel, dass man bei einem Umsatzrückgang von 20 bis 30 Prozent schnell in eine Cash-Krise kommt. Dementsprechend tief muss auch die Problembehandlung gehen und man muss – neben den Maßnahmen der ersten Stufe – viele Dinge grundsätzlich in Frage stellen, also beispielsweise Geschäftsteile aufgeben, Kurzarbeitsmöglichkeiten ausloten, Arbeitszeitkonten abbauen, Schulungsmaßnahmen und Investitionen verschieben oder prinzipiell operative Risiken minimieren.

Bei Stufe drei kommt es noch schlimmer?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Zum Glück gibt es da bei uns noch relativ wenige Fälle. Ich könnte mir aber vorstellen, dass es nächstes Jahr auch in diesen Bereich durchschlägt, beispielsweise im Maschinen- und Anlagenbau. Das Coronavirus ist mit seinen Auswirkungen auf die Wirtschaft ein Brandbeschleuniger. Wenn in China nichts oder deutlich weniger mehr produziert wird, werden auch weniger Investitionsgüter benötigt. Das zieht einen Rattenschwanz an Problemen nach sich, deren Auswirkungen bei uns vielleicht 2021 oder sogar erst 2022 ankommen. Bei etwa 40 Prozent Umsatzrückgang spricht man von einer existenziellen Krise. In solchen Fällen ist das Krisenmanagement sehr schwie-

rig und die erste Aufgabe des Managements und auch der Controller ist, überhaupt erst einmal die Liquidität sicherzustellen.

Welche Rolle spielt Ihrer Einschätzung nach bei dem jeweiligen Maßnahmenkatalog die Dauer der Krise?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Eine ganz zentrale. Es stellt sich immer die Frage, ob es sich um eine langanhaltende Krise handelt oder ob sich Licht am Horizont abzeichnet und nach einigen Monaten das Schlimmste überstanden ist.

Bei der Wirtschaftskrise 2008/2009 hatten wir den Fall, dass in vielen Industrien nach etwa einem Jahr beinahe alles überstanden war. Entscheidend ist für Controller, sich potenzielle Krisen vorab zu überlegen und gedanklich durchzuspielen. Dazu gehören die angesprochenen Indikatoren zur Krisenerkennung und auch Umsetzungspläne für das Krisenmanagement bestimmter Szenarien wie etwa einer Liquiditätskrise. Da muss ich als Controller oder Manager wissen, was ich anstoße. Denn wenn ich bereits in einer Krise stecke und dann erst Arbeitskreise bilden und Initiativen starten muss, dann ist es meist zu spät.

Unter dem Druck der Krise könnte also die Qualität der zu treffenden Entscheidungen leiden?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Absolut. Man steckt dann so tief im Krisenmodus, dass der klare Blick fehlt, welche Möglichkeiten zur Verfügung stehen und welche auch tatsächlich sinnvoll sind. Ich bin davon überzeugt, dass, wenn man sich die jeweiligen Handlungsstrategien in einer Schönwetterphase des Unternehmens zurechtlegt und sich prophylaktisch in ein Krisenszenario hineindenkt, die Chance viel größer ist, dass etwas Vernünftiges an Ideen für Gegenmaßnahmen rauskommt. Sicherlich wird man im Fall der Fälle ad hoc noch einige Ideen haben und auch brauchen, aber ich bin ein großer Freund von Schubladenplänen.

Können Sie hier ein Beispiel aus der Praxis nennen?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Wir beschäftigen uns beim ICV seit Jahren mit dieser Thematik und mich hat immer beeindruckt, wie der Armaturenhersteller Hansgrohe das Krisenmanagement angegangen ist. Die haben anlässlich der großen Krise 2008/2009 ihr gesamtes Steuerungssystem auf diese Denkweise umgestellt: „Wir denken mehr in Szenarien und arbeiten Schubladenpläne aus.“ Dadurch konnten die Controller das Management auf alle Eventualitäten einer Krise und Möglichkeiten der Krisenbewältigung vorbereiten. In diesem Fall ist der Controller Partner des Managements in einer schwierigen Phase, der schnell Ideen und Impulse zur Hand hat, um die Krise zu bewältigen.

Welche Erfahrungen haben Sie als Leiter der ICV-Ideenwerkstatt noch gemacht?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Wichtig ist auch, das haben unsere Expertenrunden der letzten Wochen gezeigt, dass hinsichtlich der Fähigkeit, entsprechende Maßnahmen ergreifen zu können, Unternehmen auch recht schnell ihr Produktportfolio bewerten müssen: Welche

Produkte bringen Geld und welche verursachen möglicherweise großen Aufwand ohne großen Nutzen? Wichtig ist, dabei nicht immer nur die Kosten im Blick zu haben, sondern auch gute von schlechten Umsätzen zu unterscheiden.

Ebenso spielen auch Projekte eine Rolle: Muss ich die Software gerade jetzt einführen oder brauche ich die Landesgesellschaft in Brasilien im Moment wirklich? Diesbezüglich, so ist mein Eindruck, sind die Unternehmen heutzutage etwas flexibler als noch vor zehn oder 15 Jahren.

Sind diesbezüglich auch die Controller gefordert?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Das ist die ureigenste Controller-Aufgabe, immer wieder Deckungsbeiträge, Profitabilitäten und ganz grundsätzlich die strategische Sinnhaftigkeit von Produkten und Projekten zu hinterfragen.

Noch einmal kurz zurück zur ICV-Ideenwerkstatt: Wie oft finden die angesprochenen Expertenrunden statt?

Prof. Dr. Ronald Gleich: Wir haben in der Regel drei Expertenrunden pro Jahr zu verschiedenen Themen, unlängst etwa das Controlling von Start-ups. Gründungen sind ja immer öfter Teil der Unternehmensstrategie.

Wir beschäftigen uns mit Themen, die hochaktuell sind, bei denen es aber noch wenige Antworten gibt. Wir versuchen dann, in einem Expertenkreis aus Wissenschaft, Beratung und Unternehmenspraxis Lösungen zu erarbeiten. Das haben wir beispielsweise beim Thema „Controlling von Start-ups“ gemacht und auch ganz aktuell beim Thema „Controlling und Krise“. Da lag es für uns nahe, uns mit Vertretern großer Unternehmen aus verschiedenen Branchen wie Trumpf, Kärcher, Baramundi und Wittenstein auszutauschen. Mit dem Input der Berater und von renommierten Wissenschaftlern entsteht so ein ganz guter Überblick. Wir haben das bei vielen verschiedenen Themen erprobt und ich muss ehrlich sagen: Es funktioniert recht gut. ■

Interview: Robert Torunsky

ICV-Arbeitsreis Westfalen: Gelebte Hochschul-Kooperation

Foto: Thomas Meyer



Preisträger und Jury: Thomas Brandauer, Thomas Meyer, Prof. Dr. Christian Faupel, David Syring, Anna Althof, Melanie Gerhardt und Max Kegel. (v.l.n.r.)

Ein großer Tag für die Studierenden des 3. Semesters der Hochschule Ostwestfalen-Lippe (OWL) des Master Studiengangs BWL.

Am 23. Januar präsentierten sie ihre Semesterarbeit vor Publikum als Abschluss im Modul Projektmanagement von Prof. Dr. Christian Faupel. Vier Studierendengruppen bearbeiteten im Semester eigenverantwortlich jeweils ein aktuelles Unternehmensprojekt. Alle Firmenvertreter – die Sponsoren der Semesterarbeit – waren bei der Präsentation anwesend und Teil der Jury,

die die beste Gruppenarbeit kürte. In Präsentationen erläuterten die Studierenden detailliert, welche Instrumente sie benutzt und welche Herausforderungen sie wie gemeistert hatten. Im Anschluss hatte das Publikum Zeit und Gelegenheit, durchaus kritische Fragen zu stellen. Durch die lebhaften Diskussionen und zielführenden Anmerkungen verging die Gesamtzeit von einer Stunde pro Gruppe wie im Flug. Die Jury verlieh der Gruppe mit dem Thema „Ressourcenschaffung für die digitale Transformation“ der Wago Gruppe aus Minden den Preis:

eine einjährige Vollmitgliedschaft im ICV. Thomas Meyer überreichte die Urkunden an die überglücklichen Studierenden und lud sie zum nächsten Arbeitskreistreffen (inkl. Betriebsführung) ein, bei dem sie ihr Projekt den gestandenen Controllern vortragen können. Die Veranstaltung war bereits die dritte offizielle Gelegenheit, die Kooperation der Hochschule OWL mit dem ICV zu vertiefen. Der AK-Leiter Westfalen, Thomas Meyer, der die Kooperation mit Prof. Faupel initiiert hatte, sowie Thomas Brandauer waren Teil der Jury. Prof. Faupel war stolz auf die praxisbezogenen Leistungen seiner Studenten, und die Firmenvertreter werden die vorgeschlagenen Lösungen als Fundament für die Implementierung vor Ort nutzen. Abschließend bedankte sich Prof. Faupel beim ICV für die gute Zusammenarbeit und machte deutlich, dass die Beteiligung des ICV an der Veranstaltung ihm viel bedeutet und ihr ein besonderes Gewicht verleiht.

Info: Thomas Meyer, Leiter AK Westfalen ■

Drei Nominierte für den ICV Controlling Excellence Award 2020



Jubel zur Preisverleihung 2019 an das Team der Unitymedia GmbH.

Alljährlich verleiht der ICV den renommierten ICV Controlling Excellence Award für vorbildliche Controllerarbeit. Die Jury hat drei Kandidaten nominiert: A1 Telekom Austria, BASF und Pixum.

„Vorbildliche Controllerarbeit ist eine solche, die anderen Controllern Anstöße für eine konkrete Verbesserung ihres Controllings geben kann“, erklärt Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Vors. des ICV-Kuratoriums und Juryvorsitzender. „Zumeist sind die Lösungen innovativ, zeigen neue Wege auf. Wichtig ist uns dabei die praktische Umsetzbarkeit und dass das Controlling dadurch effizienter oder effektiver geworden ist, und das nicht nur nach Meinung der Controller, sondern auch der Manager.“

Zur Jury gehören Jens Bieniek, CFO BLG Logistics Group AG & Co. KG, Mitglied im ICV-Kuratorium, Roland Iff, Geberit Schweiz, Leitung Konzernbereich Finanzen (CFO), Prof. Dr. Andreas Seufert, HS für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, Leiter des ICV-Fachkreises BI/Big Data & Controlling, sowie Prof. Dr. Ute Vanini, FH Kiel, Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Am 31. Januar endete die Bewerbungsfrist. „Generell ist auffällig, dass dieses Mal alle Nominierten Themen im Kontext von Digitalisierung eingereicht haben“, so der Juryvorsitzende. Drei Kandidaten sind für den begehrten Preis nominiert worden. Bei dem Projekt von A1 Telekom Austria würdigt die Jury das agile Vorgehen, etwa mit dem Einsatz von Scrum und Design Thinking. Das sei ein Muster für weitere Projekte im Finanzbereich. Denn im

Unternehmen seien die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen verbessert und sehr gute Resultate für das Business erzielt worden.

Für die Nominierung der BASF hat die „anspruchsvolle, aber doch praxisnahe und konsequente Umsetzung eines Predictive-Analytics-Ansatzes“ gesprochen. Die Integration interner und externer Datenquellen, die Verbesserung der Effizienz und der Qualität eines typischen Controlling-Instruments, die „sehr gute und pragmatische Integration in die Controlling Arbeit“ und nicht zuletzt der Erfolgsnachweis durch die praktische Umsetzung sprechen laut Jury für diesen Kandidaten.

Die „konsequente Umstellung der Reporting IT“ in Kombination mit „einer innovativen und zukunftsgerichteten Reorganisation“ macht Diginet GmbH & Co. KG (Pixum) zum Preisträgerkandidaten 2020. Das Projekt habe zu einer Steigerung der Effizienz im Reporting geführt und ermögliche „neue Analysen und damit Einsichten“. Zudem sei die Grundlage für ein Self-Controlling im Unternehmen gelegt worden.

A1 Telekom Austria: „Working Capital Management – Agile Methoden im Finanzbereich“

A1 Österreich ist der führende Kommunikationsanbieter in Österreich und Teil der A1 Telekom Austria Gruppe. A1 gestaltet die digitale Lebenswelt von fünf Millionen Mobilfunk- und zwei Millionen Festnetzkunden in Österreich im Consumer und im Enterprise-Segment. Um die Finanzierung des Wachstums im investitionsin-

tensiven Kommunikationsmarkt sicherzustellen, wurde vom Leadership Team der A1 ein starker Fokus auf Working Capital und Lageroptimierung innerhalb der Cashflow-Verbesserung gelegt. Ziel war es, Optimierungsmöglichkeiten im Unternehmen in den Bereichen Forderungen, Verbindlichkeiten, Förderungen und Lagerhaltung aufzuzeigen und mit den Linienverantwortlichen entsprechende Maßnahmen zu erarbeiten. Dabei sollte funktionales Silodenken überwunden und übergreifend zusammengearbeitet werden. Von der CFO wurde ein klares, monetäres Verbesserungsziel mit Stichtag 31. Dezember 2019 gesetzt. Controller und Controllerinnen als „Steuerer“ dieser Maßnahmen sollten die Fokussierung der Teams auf das Ergebnis sicherstellen. In den marktnahen Bereichen der A1 werden bereits erfolgreich agile Methoden eingesetzt. In Squads werden Produkte entwickelt, Onlineauftritte laufend angepasst und Services verbessert. Im Projekt erhielt das Controlling den Auftrag, ein Setup zu finden, um den Einsatz agiler Methoden auch im Finanzbereich zu evaluieren. Ein Team aus verschiedenen Funktionen des Unternehmens wurde zusammengestellt und erhielt eine klare Zeit- und Ergebnisvorgabe. Mit Scrum und Design Thinking wurden Maßnahmen gemeinsam mit Linienverantwortlichen erarbeitet und ein Steuerungssystem für die Controlling-Linie entwickelt. Das gesetzte Ziel konnte deutlich übertroffen und nachhaltige Strukturen zur Cash-Flow-Optimierung installiert werden. In nur vier Monaten erreichte das Team die Fokussierung und Orchestrierung der Mitarbeiter über funktionale Grenzen hinweg. Der erfolgreiche Einsatz von agilen Methoden konnte dem A1

Leadership Team vom Controlling rückgemeldet werden.

BASF:

PACE (Predictive Analytics Estimate) – die IT-basierte Finanzprognose zur Unterstützung der Unternehmensplanung und -steuerung

Chemie für eine nachhaltige Zukunft, dafür steht BASF. Das Unternehmen verbindet wirtschaftlichen Erfolg mit dem Schutz der Umwelt und gesell. Verantwortung. Rund 122.000 Mitarbeiter arbeiten in der BASF-Gruppe daran, zum Erfolg der Kunden aus nahezu allen Branchen und in fast allen Ländern der Welt beizutragen. Wie lässt sich in einer sich stetig verändernden Welt eine fundierte Prognose zur Unternehmenssteuerung und -planung erstellen? BASFs Corporate Controlling hat 2016 eine Initiative gestartet, um die Möglichkeiten der digitalen Transformation auch für die Finanzprognosen des Unternehmens zu nutzen. Erhöhte Datenverfügbarkeit, größere Rechenkapazität und statistische Modelle ermöglichen so eine automatisierte, IT-basierte Prognose für die wichtigsten Leistungsindikatoren der BASF-Gruppe. Dabei stützt sich der Prognose-Algorithmus nicht nur auf die historischen Finanzergebnisse der BASF-Unternehmensbereiche, sondern berücksichtigt auch bedeutende industriespezifische und makroökonomische Indikatoren. Die Entwicklung einer solchen IT-Lösung stellt aus heutiger Sicht keine unüberwindbare Herausforderung dar. Es ist jedoch von herausragender Bedeutung, den adäquaten organisatorischen Rahmen zur Nutzung digitaler Lösungen zu schaffen und bisherige Herangehensweisen neu zu denken. In diesem Zusammenhang hat BASF 2019 einen Prozess etabliert, der die Vorteile neutraler, automatisierter Prognosen und vorhandenem Expertenwissen zu nutzen weiß. Die monatliche IT-basierte Prognose wird durch Experten in den Unternehmensbereichen nur um außerordentliche, der Maschine nicht zugängliche Ereignisse ergänzt und dient zum unterjährigen Ausblick. Für das Gesamtjahr wird diese Prognose mit den eigenen Prognosen der Bereiche abgeglichen, um Maßnahmen transparent zu diskutieren und gezielt umzusetzen. Die Kombination aus digitaler Lösung und Fachwissen erlaubt eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung.

Pixum:

„Vision Team42 – zukunftsfähiges Controlling und Modern Data Solutions aus einer Hand“

Pixum ist einer der führenden Online-Fotoservices in Deutschland und Europa. Neben dem besten Kundenservice und einem einfachen, inspirierenden Einkaufserlebnis begeistert Pixum seine Kunden mit hochwertigen Markenprodukten wie dem Pixum Fotobuch oder dem Pixum Fotokalender. Sowohl die Pixum-Produktqualität als auch der Pixum-Kundenservice wurden bereits vielfach ausgezeichnet, unter anderem vom TÜV Rheinland sowie von der Stiftung Warentest. Das im Jahr 2000 gegründete Unternehmen beschäftigt am Firmensitz in Köln derzeit über 150 Mitarbeiter. Mit zunehmender Bedeutung der datenbasierten Entscheidungsfindung im Unternehmen bedarf es einer neuen Ausrichtung des klassischen Controllings. Die Verschmelzung mit den Bereichen Data Warehouse, Business Intelligence und Data Science in einer Abteilung bietet die Grundlage dafür, den kompletten Datenfluss von den Quellsystemen bis hin zu Analysen und Reportings selbstständig zu steuern und weiterzuentwickeln. Das hierfür gebildete Team42 vereint alle wichtigen Fachkompetenzen in einer Abteilung und ermöglicht neben einer effizienten und nachhaltigen Budgetsteuerung tiefgehende Einblicke in Konsumenten- und Marktverhalten. In den vergangenen zwei Jahren hat Pixum mit dem Team42 das klassische Controlling komplett neu aufgestellt und fit für die Anforderungen der Jahre 2020+ gemacht. Durch eine vollständige Erneuerung der Datenbasis wurde das Monitoring des Geschäfts in Echtzeit ermöglicht. Weiterhin wurden erste Data-Science-Lösungen wie Forecasts, Kunden-Scorings oder ein Fraud-Detection-Modell in die Systeme integriert.

Die zentrale Bereitstellung von Unternehmensdaten sowie tägliche Meetings, an denen teilzunehmen jedem Mitarbeiter freigestellt ist, sowie eine konsequente Umsetzung des Self-Service-Ansatzes trugen wesentlich dazu bei, das Vertrauen in eine daten-basierte Entscheidungskultur auszubauen. So wurde aus dem Selbstverständnis des Controllings die Unternehmenskultur von Pixum geprägt. ■

Blitzumfrage zur Coronakrise

Vom 20. bis 23. März hat das gemeinsam mit dem ICV initiierte WHU Controller Panel eine Blitzumfrage zur Coronakrise durchgeführt. Knapp 500 Teilnehmende (Quote ca. 40%) hatten geantwortet. Damit wurde ein aussagekräftiges Schlaglicht auf die Frage möglich, wie Finanzvorstände und Controller die Lage in ihren Unternehmen einschätzten.

Die Ergebnisse der Blitzstudie im Überblick (Stand: 30.03.2020):

- Die aktuelle Krise ist eine systemische Krise – letztlich sind alle Unternehmen betroffen.
- Die befragten Unternehmen kämpfen im Moment mehr mit Absatzeinbrüchen als mit der Stabilität der Lieferketten oder Einschränkungen der Produktion.
- Vor allem kleinere und stärker von der Krise betroffene Unternehmen fahren derzeit komplett auf Sicht – mittel- und langfristige Überlegungen spielen kaum eine Rolle.
- Im Median erwarten die Befragten eine Normalisierung in 16 Wochen – dabei gehen die von der Krise weniger stark Betroffenen von einer schnelleren Erholung aus.
- Vor allem kleinere Unternehmen und Unternehmen der Dienstleistungsbranche sehen auch Chancen in der Krise.
- Unternehmen mit einem effektiven Krisenmanagement zeichnen sich durch zwei Dinge aus: eine bessere Vorbereitung auf die Krise und eine höhere Chancenorientierung in der Krise.
- Vor allem Dienstleister und große Unternehmen fühlen sich auf Krisen wie die derzeitige gut vorbereitet.
- Die Stimmung unter den Mitarbeitern wird durch eine gute Vorbereitung auf Krisensituationen und ein effektives Krisenmanagement deutlich positiv beeinflusst.

Bilderbuchkarriere einer Disziplin: Controller sind unverzichtbare Business Partner geworden

Mit den Controlling-Pionieren Albrecht Deyhle und Péter Horváth auf Entdeckungsreise zwischen Vergangenheit und Zukunft

Ein ungewöhnliches Treffen war am 27. April 2020 geplant: Die beiden Controlling-Pioniere, Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Gründer und Ehrenvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV), und Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats Horváth AG, sollten in einer Talkrunde über Entwicklung und Perspektiven des Controllings sprechen: auf dem 45. Congress der Controller in München.

Der Gastgeber ICV wollte mit dem 45. Congress ein „kleines Jubiläum“ feiern. Aus diesem Anlass sollten die „Väter des Controllings“ aufs Podium gebeten werden. Moderator Matthias von Daacke, stellvertretender ICV-Vorstandsvorsitzender und Managing Director & Head of Global Controlling, Blanco Group, sollte quasi der Tourguide einer exklusiven Reise durch die Geschichte des Controllings werden. Aha-Erlebnisse und Manches zum Schmunzeln war zu erwarten. Wie sich alles von Beginn an entwickelt hat und welche Perspektiven die Controlling-Pioniere für ein Arbeitsfeld sehen, das heute hunderttausende Arbeitsplätze bietet, das hätte den besonderen Reiz dieser Gesprächsrunde ausgemacht. Durch die Congress-Verschiebung auf den 26./27. April 2021 hat dieser Talk nicht stattgefunden. Wir veröffentlichen aber an dieser Stelle mit freundlicher Genehmigung des Verlags der Mittelbayerischen Zeitung den Ankündigungsbeitrag von Hans-Peter Sander in der Aprilausgabe der „Wirtschaftszeitung“.

Vorreiter und Vorbild

Albrecht Deyhle, 85, gilt für sehr viele Menschen in der Controlling-Community und darüber hinaus als ein Inspirator, Wegbegleiter, Mentor und Vorbild. Seit den 1960er-Jahren hat er sich einen Namen als Autor, Unternehmensberater, Unternehmer und Mitgründer des



Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Dr. h.c. Albrecht Deyhle



Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

ICV gemacht. Der Begriff „Controlling“ geht auf ihn zurück; er hat ihn maßgeblich geprägt.

Péter Horváth, 83, erfolgreicher Unternehmer und Hochschullehrer, hatte den ersten Lehrstuhl für Controlling in Deutschland an der Technischen Universität Darmstadt aufgebaut und gilt wie Deyhle als Pionier des Controllings im deutschsprachigen Raum. Sein 1979 herausgebrachtes Standardwerk „Controlling“ ist bereits in der 14. Auflage erschienen und in mehrere Fremdsprachen übersetzt. Die Péter Horváth-Stiftung lobt den renommierten Green-Controlling-Preis aus, der seit 2011 jährlich gemeinsam mit dem ICV verliehen wird.

Ihr Zusammentreffen ausgerechnet auf dem Congress-Podium verbinden die beiden Controlling-Väter mit vielfältigen Erinnerungen. „Mit dem ersten Congress der Controller in 1975 startete die Erfolgsgeschichte des Controllings in Deutschland mit Albrecht Deyhle als ‚Haupt-Influencer‘“, erklärt Péter Horváth. Nach den ersten Congressen in Frankfurt/Main und Berlin kam der Congress 1988 nach München. Dieser 13. Congress der Controller im Juni 1988 mit seinerzeit 730 Teilnehmenden war eine überaus gelungene Premiere. „Für die Einladung spendete Ministerpräsident Dr. Franz Josef Strauß ein Grußwort an die Controllerinnen und Controller als eine Art ‚wirtschaftlicher Fluglotsen-

dienst für die Manager im Cockpit‘“, erinnert sich Albrecht Deyhle.

„Controlling“ als eine „deutsche Erfindung“ ist längst außerhalb der deutschsprachigen DACH-Länder auf Erfolgskurs. Auch dazu haben Deyhle und Horváth persönlich viel beigetragen. Der 1956 nach Deutschland geflüchtete gebürtige Ungar Péter Horváth hat von der Budapester Corvinus-Universität, der European Business School, der Westungarischen Universität Sopron sowie der Estnischen Universität in Tartu die Ehrendoktorwürde für seine wissenschaftlichen Leistungen im Controlling erhalten. Für Albrecht Deyhle eine große Anerkennung in Péter Horváths Worten: Deyhle habe – getragen vom ICV – insbesondere in Mittel- und Osteuropa das Controlling bekannt gemacht und unglaubliche „Entwicklungshilfe“ geleistet.

Dass er sich dabei auf Horváth stützen konnte, schildert Deyhle mit einer Episode. „Vor beinahe 40 Jahren mussten wir beide auf einer großen Tagung in Wien bei der Universität einen Vortrag halten: Horváth war der letzte Redner am ersten Tag; ich der erste am zweiten Tag. Frühmorgens im Hotel beim Frühstück, neben mir das Notizblatt mit den vorzutragenden Punkten, kam Professor Horváth herein. Wir freuten uns einander zu begegnen und ich fragte ihn nach Teilnehmern, Stil und Stimmung bei diesem Uni-

Kongress. Er antwortete, nach seinem Eindruck würden die Teilnehmer dort jetzt auf mich warten. Das war auch so; und mein Vortrag fand sehr großen Beifall. Das hatte Horváth praktisch für mich vorgespart.“

Den Herausforderungen gestellt

Wie bewerten die beiden Protagonisten die Entwicklung des Controllings bis heute? Péter Horváth hat eine „Bilderbuchkarriere“ ausgemacht: Controller hätten sich „mit den neuen Herausforderungen der Zeit Schritt haltend vom Kostenrechnungsfachmann zum unverzichtbaren Business Partner“ entwickelt.

Zufrieden ist auch Albrecht Deyhle: „Bei allen Anregungen, die ich – beginnend 1963 – in den USA erhielt, entstand doch ein in Deutschland geborenes und aufgewachsenes Controlling, das sich inzwischen auch europaweit etabliert hat – dank der international tätigen Controller-Community.“ Und er verweist anerkennend auf neueste „Stützpunkte und Einflusskreise“ des ICV auch in Russland und China.

Der ICV-Ehrenvorsitzende ist davon überzeugt, dass der ICV für die Entwicklung des Controllings eine ganz wesentliche Rolle spielt. Der Vereinsgründung hatte 1975 der Wunsch von Absolventen der Controller Akademie zugrunde gelegen, sich auch künftig treffen zu wollen. Und Deyhle hatte sich auf die Suche nach geeigneten Persönlichkeiten gemacht, die die entstehenden regionalen Arbeitskreise leiten würden. Denen wurden aus weiteren Seminaren immer neue

Mitglieder zugeordnet und schon bald habe sich bei Netzwerktreffen in Unternehmen der Regionen „eine regelrechte gegenseitige Beratung im Controller-Kollegenkreis“ entwickelt, so Deyhle. „Dieses Vorgehen trug nicht nur zum Wachstum ‚des Controllings‘ bei, sondern wesentlich auch zu dessen inhaltlicher Entwicklung.“

Auf diesem Weg sind sich die Controlling-Väter über Jahrzehnte immer wieder begegnet. Péter Horváth – Ehrenmitglied im ICV – leitete unter anderem einige Jahre die ICV-Ideenwerkstatt. Und die Zukunft? Die Perspektiven des Controllings sehen beide Vorreiter positiv. „Der Controller wird, trotz konkurrierender Teilfunktionen wie etwa der des Data Scientists, seinen USP als umfassend agierender Mitgestalter des Unternehmensgeschehens behalten“, meint Péter Horváth.

Albrecht Deyhle fügt hinzu: „Controlling und die Funktion, Rolle des Controllerdienstes, wird wohl zunehmend ‚normaler‘. Aber nötig ist weiterhin eine unverdrossen zu leistende, beharrliche Erklärungsarbeit der Controllerinnen und Controller in Zentralbereichen sowie in den dezentral zu leistenden Controller-Services im Prinzip – und aus den täglichen Anlässen.“ Deyhle empfiehlt auch weiterhin das „Prinzip der Hausbesuche im Controllerleben“: „Jeder Verkäufer, der zum Kunden geht, ist benommen beim Drücken der Klinke. Auch wer Controllerarbeit macht, ist in einer Art von Verkaufsdienst und muss erreichen können, dass der Manager als Kunde das selbst will, was er soll.“

Entsprechend formuliert Albrecht Deyhle seinen Ratschlag für eine erfolgreiche Zukunft der Controller: „Da hätte ich eine kurz formulierte Verhaltensregel: Gehen Sie raus aus einem ‚Gegenüber‘; gehen Sie neben einem Manager her, wenn Sie als Controller etwas mitteilen wollen – erst recht, wenn es sich um die Mitteilung einer negativen Abweichung handelt! Schließlich gibt es doch die Formulierung: ‚das lasse ich mir nicht ins Gesicht sagen!‘“

Eigenes Geschäft verstehen

Und Péter Horváths Erfolgsrezept? „Mein Rat ist ganz einfach. Mit der Zeit gehen, indem man das Lifelong-Learning zur eigenen DNA macht. Ich sehe zwei Hauptfelder: Das eigene Geschäft verstehen und auf dem Gebiet der IT geschäftsfähig sein.“ Anregungen also, die im Programm für den Jubiläums-Congress „For a better Performance“ ihren Niederschlag gefunden haben. ■



Zwei Weggefährten prägten das Controlling maßgeblich. Péter Horváth wurde 2013 im Beisein von Albrecht Deyhle ICV-Ehrenmitglied.

Willkommen, unseren neuen ICV-Firmenmitgliedschaften!

Nachdem wir in der Januar-/Februar-Ausgabe mit der Firma ALPLA die 200. ICV-Firmenmitgliedschaft ausführlich gewürdigt hatten, konnte der ICV seit dem Jahresbeginn 2020 eine ganze Reihe weiterer Unternehmen in seinen Reihen begrüßen:

- Controlling Investments Sp. z o.o. (PL)
- DEKPOL S.A. (PL),
- Dosenbach-Ochsner AG (CH)
- E.S.G. Sp. z o.o. (PL)
- Espersen Sp. z o.o. (PL)
- GEMÜ Gruppe (D)
- Global-Exact (PL)
- Krajowy Depozyt Papierow Wartosciowych S.A. (PL)
- MACH AG (D)
- ORLEN Asphalt Sp. z o.o. (PL)
- Politechnika Czestochowska, TU (PL)
- SAP Polen
- Sun Garden Polska Sp. z o.o. Sp. K. (PL)
- Telekom Srbija ad (Serbien)
- WITTE Automotive GmbH (D)

Allen ein herzliches Willkommen & auf eine gute Zusammenarbeit!

Der ICV-Vorstand dankt allen, die sich für die Gewinnung von persönlichen und Firmenmitgliedschaften engagieren. Den Verein auch auf diese Weise weiter zu stärken, bleibt eine wichtige Aufgabe.



Time to change: the ethical responsibility of controlling

3 Questions to Michael Wasserman, Ph.D., Professor of International Management FH Münster

(announced as speaker at 45. Congress der Controller)

1. On the website of the University of Applied Sciences in Münster you are quoted in February 2018: Artificial Intelligence, Virtual and Augmented Reality will change economics and our lives within the next five years significantly. What skills do you teach your students to be prepared for this essential change?

Wasserman: There are four essential skills that I try to encourage my students to develop:

1) Awareness of disruptive change ... how to recognize disruption, how to respond to disruption proactively, especially by taking a customer-focused view of an industry (this is typically part of design thinking but works very well to teach about disruption). This gets them aware of the context in which AI, AR, and VR are entering both B2B and B2C markets.

2) How to learn continuously ... information gathering, competitive intelligence, asking good questions/having good conversations with experts, and overcoming cognitive biases (confirmation bias especially) that often times block us from making the right decision at the right time. This helps them get up to speed quickly on the current state and the expected future state of technology, applications, and market acceptance/barriers of new technology in industries in which they are interested.

3) Understanding both the benefits of technology and the risks, especially from the ethical perspective ... who controls data and safeguards it against abuse, cultural differences about privacy and data security ... contrasts between EU (especially Germany), US, and China are really interesting for students. This helps them understand the full picture of the impact of these technologies on companies, their customers, and society.

4) Teaching how AI, VR, and AR have the opportunity to change the world for the better, in a wide variety of applications. It amazes me when students come up with cool applications of new technologies in ways experts haven't yet thought about. This is the power of fresh perspectives thinking about solutions in a creative way and it leads to them thinking about how these technologies can transform industries (or how they may fail).

2. You stress the value of sustainability and the need, that controllers are obliged to it. What if their management partners don't agree on this focus?

Wasserman: This is the big challenge – to work with management partners to understand the full cost of initiatives, to value non-financial as well as financial benefits, to look at both short-run and long-run financial models, and to value the intangible benefits of leading sustainability efforts versus the intangible costs as being viewed as a laggard by customers, current/potential employees, and investors. This is not a zero-sum game, there is the need to present multiple perspectives to investment or operational procedure questions related to sustainability, there is the need to take an ethical stance, and there is also the right time and place to propose creative alternatives that while not perfect, are an acceptable compromise to move forward with.

3. You demand controllers „to act in ways that are required by the ethical standards that guide this profession“. What are these ethical standards?

Wasserman: The ICV along with other professional organizations in related fields, such as the Institute of Management Accountants and the American Institute of Certified Public Accountants either formally or informally hold members to clear ethical standards about due

care, objectivity, and integrity in communication and disclosure. In my view, this is especially relevant when decisions about environmental performance could influence the health and safety of employees, customers, or residents of the communities in which the company operates. This is not news to ICV members (see the 10 core elements).

Fiduciary principles require acting in the best interest of those we serve, and in the sustainability context, implications covered under fiduciary duties could be short-term, like air pollution or safe working conditions, or long-term such as carbon footprint and the use of non-recyclable raw materials.

I argue that controllers have the ethical responsibility to ask top management to fully disclose environmental risks and to clearly consider direct/indirect, financial/non-financial, and short-term/long-term revenues and costs of major decisions. This should be part of the organization's mission and vision, should be part of internal and external reporting procedures, and should be included in decision-making about investments and ongoing operations. Ultimately, the CEO and the board is responsible for making these decisions, but my interpretation is that, especially from the strategic management perspective, the controller has an ethical responsibility to ask for an objective evaluation of the data, full disclosure of costs, benefits, and risks, and to have a decision-making process that includes sustainability as part of the conversation. I argue that anything less than this is a violation of the ethical standards that guide this profession, even though this might mean a break with 'how things are typically done' in the field or past practice in a given organization. I argue that anything less is a failure to meet the ethical standards of due care, objectivity, and integrity. ■



1. Die Zeppelin GmbH bietet sowohl Produkte als auch Dienstleistungen rund um Bau- und Landmaschinen an, von der Vermietung und Bauleistungen über Antrieb und Energie bis hin zu Engineering und Anlagenbau. Das ist eine enorme Bandbreite. Gibt es einen Bereich, der gut ohne Digitalisierung auskommt oder auskäme – und einen Bereich, den es ohne Digitalisierung so vielleicht gar nicht gäbe?

Dummler: Eine sehr gute Frage! Die Bauindustrie in Zentraleuropa gilt ja gemeinhin als nicht gerade stark digitalisiert und die Produktivität ist noch deutlich ausbaufähig. Wir bieten heute unseren Kunden ein breites Spektrum an digitalen Lösungen, vom Flottenmanagement, Maschinensteuerung, Online Ersatzteilangeboten bis hin zu Online Miete und einem Fleet Opera-

Mehr Mut, weniger Bürokratie und Automatisierungen an der richtigen Stelle

3 Fragen an Christian Dummler, CFO Zeppelin GmbH, Garching b. München (angekündigter Congress-Referent)

tion Center für Kreuzfahrtschiffe und BHKWs. Es kommt heute kein Bereich mehr ohne Digitalisierung aus und einige Angebote gibt es auch nur aufgrund der Digitalisierung, wie z. B. unser digitaler Marktplatz für das Mieten und Vermieten von Equipment „Klickrent“ oder unser herstellerunabhängiges Ersatzteilportal Klickparts.

2. Was haben die Kunden der Zeppelin GmbH von der Digitalisierung?

Dummler: Wertschöpfende Zusatzdienstleistungen und eine höchstmögliche Maschinenverfügbarkeit als auch digitale Planungstools für Baustellen sowie eine deutlich schnellere, einfachere und damit effektivere Interaktion mit uns. Darüber hinaus bieten wir die Erstellung digitaler Geländemodelle inkl. Drohnenbeflug an, um Erdbewegung und Abbau von Rohstoffen so effektiv und präzise wie möglich zu machen, um nur einige Beispiele zu nennen.

3. Wenn Sie einen Wunsch frei hätten für die Zeppelin GmbH im Bereich Digitalisierung – wie würde er lauten?

Dummler: Da habe ich gleich mehrere Wünsche. Ich würde mir eine mutige Politik mit einem klaren Masterplan zur Digitalisierung wünschen, die schnellstens die notwendige Infrastruktur schafft (u. a. Stichwort 5G), durch entsprechende Regulatorik dafür sorgt, dass digitale Innovationen am Bau befördert werden (z.B. durch Vorgaben in Ausschreibungen und steuerliche Begünstigungen) und wir in Deutschland durch Digitalisierung Bürokratie abbauen.

Und wenn ich an unsere internen Prozesse denke, dann würde ich mir wünschen, dass alle nicht wertschöpfenden Tätigkeiten im Unternehmen automatisiert werden und KI dabei hilft, das Spektrum der so zu definierenden Tätigkeiten stetig weiter zu erschließen. Dabei geht es mir ausdrücklich nicht um Kostenreduzierung, sondern um die Erhöhung der Attraktivität der Arbeitsaufgaben in unserem Unternehmen sowie einer Abmilderung der Folgen des demographischen Wandels. ■



1. Die Kraft der Gedanken ist essenziell, möchte man Grundlegendes ändern. Die Gedanken allein bewirken noch nichts Großes – sie müssen sich auf das Verhalten

„Ist das Ziel ein echtes Ziel?“

3 Fragen an Wolfgang Fasching, Extremsportler, Neukirchen, Österreich (angekündigter Congress-Referent)

auswirken. Haben Menschen wirklich die Chance, dauerhaft aus lebenslang gelernten Routinen auszubrechen?

Fasching: Grundsätzlich sind Routinen etwas Gutes. Denn sie sorgen dafür, dass man wichtige Dinge automatisch tut, ohne erst darüber nachdenken zu müssen. Denken Sie etwa daran, wenn Sie ins Auto einsteigen und sich automatisch anschnallen. Es geht mir bei der Kraft der Gedanken deshalb eher um die Qualität der Gedanken. Die Wörter und Bilder, die ich

im Kopf habe, bestimmen meine Gefühle und mein Verhalten – je nachdem, ob sie positiv oder negativ ausgelegt sind.

Hier muss man ansetzen. Das Wichtigste dabei ist, dass ich an das, was ich denke, auch glaube. Nur dann können Gedanken Wirkung zeigen. Es ist möglich, ganz bewusst daran zu arbeiten. Denken Sie daran, wie es ist, wenn Sie Ihren inneren Schweinehund besiegen wollen. Gerade bei Bewegung und Sport ist es am Anfang gar

nicht lustig. Da helfen positive Gedanken. Aber machen wir uns nichts vor: Der Anfang ist eigentlich immer schwer, egal in welchem Bereich. Man darf sich das nicht schönreden! Die gute Nachricht ist aber: Aufgaben oder Tätigkeiten, die einem anfangs schwerfallen, werden mit der Zeit wirklich leichter. Wichtig ist aber auch: Man darf nicht alles, was einem schwerfällt, ändern wollen. Das geht auch gar nicht. Das Leben muss in Balance bleiben – man muss nicht alles meistern.

2. Was ist das größte Hindernis, ein Ziel zu erreichen?

Fasching: Generalisierungen sind immer schwierig. Wenn ein Ziel nicht erreicht wird, gibt es aber eine zentrale Frage: War das Ziel ein echtes Ziel? Wollte ich es wirklich erreichen?

Manchmal sind auch Druck und Schmerz, etwas wirklich verändern zu wollen, nicht stark genug. Oder es fehlt einfach an der Begeisterung, der Freude, dem Enthusiasmus. Wenn man insgeheim denkt „eigentlich passt das schon so“, dann wird das auch nichts mit dem Ziel. Die Menschen, die ein Ziel erreichen wollen, müssen auch den Sinn dahinter sehen. Ein bedingungsloses „Ja“ ist nötig. Deshalb muss man sich auch vorher fragen: Welchen Preis bin ich bereit zu zahlen, um das Ziel zu erreichen? Wenn ich mir über alle Konsequenzen im Klaren bin und akzeptiere, dass es vor allem am Anfang schwer sein wird, und mich dennoch auf den Weg mache, dann ist das größte Hindernis schon beseitigt.

3. Gibt es ein Ziel, das Sie selbst nicht erreicht haben?

Fasching: Im sportlichen Bereich wird es immer etwas geben, das man gar nicht schaffen kann, obwohl man es gerne möchte. Dazu gehört auch die mentale Stärke, zu erkennen, dass es einfach nicht möglich ist, für mich etwa, den Gipfel des K2 zu besteigen. Es gibt auch eine Radreise von Kairo nach Kapstadt, die ich seit 15 Jahren im Kopf habe. Letztendlich ist es aber auch gut, wenn man nicht jedes Ziel erreicht. Es ist Teil des Lebens, zu scheitern. Das ist auch wichtig. Man lernt, dass nach jedem Tief ein Hoch kommt und wertschätzt erreichte Ziele umso mehr. ■

Veranstaltungen

Aktuelle Informationen unter:
icv-controlling.com/events

- **GTS Gesundheitstagung Schweiz (Zürich, CH), 02.07.2020**
- **14. CIA Controlling Intelligence Adventure (Poznan, PL), 14./15.09.2020**
- **Controller Tagung Schweiz - CTS 2020 (Rotkreuz, CH), 30.09.2020**
- **Management und Controlling Kongress (ICV-Partnerveranstaltung auf Gut Lippensee, Paderborn, D), 03.11.2020**
- **18. CIB Controlling Inspiration Berlin (Berlin, D), 07.11.2020**
- **16. CAB Controlling Advantage Bonn (Bonn, D), 12.11.2020**
- **8. ICCO International Controlling Conference Croatia (Zagreb, HR), 13.11.2020**
- **18. CCS Controlling Competence Stuttgart (Stuttgart, D), 26.11.2020**
- **19. CIS Controlling Insights Steyr (Steyr, AT), 27.11.2020**

Die Controlling-Karriere als Hörbuch: Erlös für den ICV

Kompetente Antworten rund um die Karriereplanung für Controller sind gefragt, aber nicht einfach zu erhalten. Der Performance Manager Podcast von ATVISIO Consult schafft Abhilfe.

Aus Interviews, die in drei Jahren mit Controlling-Experten, Vorständen und führenden Köpfen aus Wirtschaft und Wissenschaft geführt wurden, hat das Unternehmen ein wertvolles Kompendium im Hörbuch-Format erschaffen. In vier Kapiteln mit einer Gesamt-

hörzeit von 52 Minuten erhält der Hörer exklusive Einblicke.

Im Interview sind folgende Sprecher zu hören:

Hard Skills

Prof. Dr. Sven Keller, Steffen Vierkorn, Prof. Dr. Heimo Losbichler, Mario Rossi, Stefan Wurth, Prof. Dr. Stefan Eckstein, Axel Ensinger, Rouven Morato

Soft Skills

Dr. Alexander Stehle, Siegfried Gänblen, Dr. Bernd Geropp, Louise Öfverström, Prof. Dr. Carl-Christian Freidank

Rollenbild

Prof. Dr. Rolf Hichert, Matthias von Daacke, Boris Thomas, Kian Mossanen, Jens Ropers, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Dirk Kreuter, Alexander Küpper, Dr. Rüdiger Eichin

Mindset

Prof. Dr. Jörg Knoblauch, Ralph Buchholz, Prof. Dr. Peter Buxmann, Alexander Küpper, Matthias Patz, Prof. Dr. Utz Schäffer, Stephan Nelles, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Oliver Seitz, Prof. Dr. Ronald Gleich, Prof. Dr. Roman Stoj, Helmut König, Dr. Alexander Markowetz, Eva Witte

Der Erlös aus dem Verkauf kommt komplett dem ICV zugute! Einfach QR-Code scannen oder auf atvisio.de/controller-karriere herunterladen.

