



## Quo Vadis Controlling, Controller und Internationaler Controller Verein ICV?

Interview mit dem ICV-Vorstand zum 43. Congress der Controller  
Matthias von Daacke, Klaus Eiselmayer, Siegfried Gänßlen, Heimo Losbichler,  
Malgorzata Podskarbi, Karl-Heinz Steinke und Carmen Zillmer

von Alfred Biel



Im Mittelpunkt dieses Interviews stehen Wissen und Erfahrungen, Meinungen und Werthaltungen der ICV-Vorstandsmitglieder zu aktuellen Controlling- und Controller-Themen. Ferner die Sichtweise des ICV-Vorstandes zu Stand und Entwicklung des Internationalen Controller Vereins eV.

**Biel:** Zunächst besten Dank und viel Respekt, dass Sie für diesen Dialog zur Verfügung stehen und damit auch Transparenz in eigener Sache ermöglichen. Diese Bereitschaft und Offenheit findet man nur bei wenigen vergleichbaren Organisationen.

**Gänßlen:** Wir danken Ihnen, Herr Biel! Das ist eine großartige Gelegenheit, unsere Positionen als Vorstände des Internationalen Controller Vereins darzustellen und damit auch uns persönlich im Controller Magazin ausführlich vorzustellen.

### ICV-spezifisches Controlling-Verständnis

**Biel:** Die Controlling-Philosophie des ICV unterscheidet sich von manch anderen Denkweisen und Verständnissen im Controlling. Das ICV-Controlling-Verständnis ist ganzheitlich. Welche konkreten Merkmale charakterisieren

ganzheitliches Controlling und unterscheiden es z. B. von der „reinen Gewinnerorientierung“?

**Losbichler:** Für mich persönlich gibt es drei wesentliche Merkmale des ICV-Controlling-Verständnisses, die ich wie folgt zusammenfassen möchte:

**1. Controlling als Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung.** Das Controlling im Verständnis des ICV beschränkt sich nicht auf die Informationsversorgung des Managements durch den Controller. Es ist vielmehr ein zielorientiertes Führungsprinzip von Managern und Controllern.

**2. Die betriebswirtschaftliche Breite und Geschlossenheit.** Controlling im Sinne des ICV ist weder kurzfristig noch einseitig finanziell oder zahlenfokussiert. Unser Controlling-Verständnis ist weniger investoren- als managementorientiert. Es unterstützt das Management umfassend: von strategischen Entscheidungen des Top-Managements bis hin zu Entscheidungen in den operativen Unternehmensfunktionen und Geschäftsprozessen. Die Spannweite lässt sich am besten im Controlling-Prozessmodell der International Group of Controlling IGC erkennen.

**3. Die Rolle des Controllers als Sparringspartner des Managements.** Das Setzen und Verfolgen von Zielen ist die Aufgabe von Führungskräften. Controlling kann es damit ohne das Management nicht geben. Dieser Zugang spiegelt sich seit jeher im Schnittmengenbild Deyhles wider und wurde im IGC-Controller-Leitbild und den „10 Kernelementen des nachhaltigen Controlling-Ansatzes des ICV“ entsprechend beschrieben. Wesentlich für die Rolle des Controllers im Sinne des ICV ist dabei die Augenhöhe, auf der Controller das Management unterstützen und der Auftrag, sich gegen potenzielle Fehlentscheidungen bzw. Einzelinteressen des Managements zum langfristigen Wohl des Unternehmens

zu stellen. Die ihm zugedachte Rolle kann der Controller nur dann ausfüllen, wenn er zu seiner fachlichen Expertise auch eine entsprechend breite Geschäftskennntnis sowie hohe Sozialkompetenz aufweist.

**Biel:** Bitte lassen Sie tiefer fragen: Wieweit lässt sich nach Ihrem Verständnis die Wertorientierung, z. B. die Steigerung des Unternehmenswertes, mit der Werteorientierung, z. B. Nachhaltigkeit, verbinden? Es heißt, Controller seien dem Wohl des Unternehmens verpflichtet. Was bedeutet dies?

**Steinke:** Zunächst muss man sich zur Beantwortung der Frage mit dem Begriff der Wertorientierung auseinandersetzen.

- Unter Wertorientierung versteht man herkömmlich im Sinne einer ökonomischen Unternehmensentwicklung **die langfristige Steigerung des Eigenkapitals eines Unternehmens** über die Verzinsungsansprüche der Eigenkapitalgeber und die Befriedigung der finanziellen Ansprüche der übrigen Stakeholder hinaus.
- Heute geht aber das moderne, **breitere Verständnis von Wertorientierung** weit über eine rein finanzielle Betrachtung hinaus. Es geht um die grundsätzliche und auf Dauer angelegte Aufrechterhaltung einer Balance zwischen ökonomischen, ökologischen, sozialen und gesellschaftlichen An-

forderungen, d. h. eine umfassende Stakeholder-Orientierung. Damit verbunden werden Glaubwürdigkeit und Vertrauen in das verantwortungsvolle Handeln von Unternehmen in der Öffentlichkeit zur Erhaltung der gesellschaftlichen Akzeptanz (license to operate).

- Die Entwicklung zeigt, dass **Ökonomie, Ökologie und Soziales nicht grundsätzlich widersprüchlich** sind und auch nachhaltig erfolgreich gestaltet werden können, wenn sie auch ökonomisch betrieben werden. Eine große Herausforderung besteht bei Umsetzung dieses Ansatzes darin, die nicht-finanziellen Aspekte der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Es gilt zu entscheiden, in welcher Form die einzelnen Stakeholder in die Strategie einbezogen werden sollen.

**Biel:** Was haben wir aus diesen Überlegungen für das Controlling zu folgern?

**Steinke:** Das Controlling kann und soll in diesem Prozess aktiv als Moderator und Treiber von Veränderungen auftreten und so dem Wohl des Gesamtunternehmens dienen. Ziel ist die integrierte Steuerung der ökologischen und sozialen Aspekte im Rahmen der routinemäßigen Steuerung des Kerngeschäfts.

# IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

Nutzen Sie als Geschäftsführer, Top-Manager oder Controller einfach bedienbare, hochflexible und kosteneffiziente Business Lösungen!

Wir bieten Ihnen eine ganzheitliche, modular aufgebaute Softwareplattform für **Analyse, Reporting, Planung und Konsolidierung**.



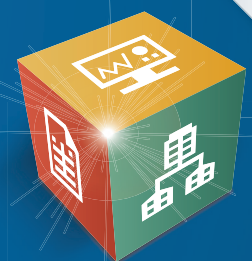
BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



**elKom**  
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH  
Karlstraße 13  
78532 Tuttlingen

Tel. +49(0)7461 / 9 66 11-0  
[www.elkomsolutions.de](http://www.elkomsolutions.de)

## Der ICV als Akteur im Veränderungsprozess

**Biel:** Wir beobachten zahlreiche Entwicklungen und Tendenzen, die in unterschiedlicher Weise das Controlling beeinflussen und die Controller in Anspruch nehmen. Was sind die zentralen Zukunftsthemen aus Sicht des ICV?

**Losbichler:** Die Digitalisierung in all ihren Facetten von Big Data über Robotic Process Automation bis hin zur Künstlichen Intelligenz ist sicher die dominierende Herausforderung und wird es auch noch lange bleiben. Daher auch die **Digitalisierungs-offensive des ICV**. Mit einher geht die Frage der zukünftigen Rolle von Controllern, ihren Kompetenzen sowie die Frage des Talentmanagements im Controlling.

**Biel:** Ihre Antwort führt zu der Frage, wie wirken sich die Veränderungen im Controlling für die Controllerinnen und Controller aus?

**Gänßlen:** Damit verbunden ist ein weiteres zentrales Zukunftsthema: Die **Weiterbildung der Controller**. Die skizzierten Entwicklungen erfordern neue Kompetenzen, die es sich anzueignen gilt. Da sind die Unternehmen genauso gefordert wie jeder Einzelne auch. Es ist gut zu sehen, dass z. B. auch unsere engen Partner wie die CA controller akademie entsprechende Programme entwickeln. Hier sei der neue Abschluß Certified Information Manager CA beispielhaft genannt.

**Biel:** Wie können Controllerinnen und Controller die Relevanz von sich abzeichnenden Veränderungen erkennen und z. B. von Modewellen unterscheiden?

Der 43. **Congress der Controller** findet am **23./24. April 2018 in München** zu **Controlling on the Move: hinterfragen – umdenken – neudenken** statt. Neben den Plenarvorträgen gibt es 3 parallele Sessions zu: „Digitales Controlling“, „Was Controller von den IFRS lernen können“ sowie „Foresight im Vertrieb“. Mit englischer Simultanübersetzung.

Weitere Informationen unter:  
[www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)

**von Daacke:** Ein Netzwerk wie der ICV bietet dazu viele Möglichkeiten des fachlichen Austausches. Die konkreten Erfahrungen anderer Controller sind eine wichtige Quelle für die Abwägung der Relevanz neuer Themen. Dies ist gerade für kleinere Unternehmen, in denen der Controller oft keine interne Möglichkeit zur Diskussion hat, sehr nützlich. Dafür bietet der ICV neben seinen flächendeckenden Arbeitskreisen vor Ort den großen Münchner Congress sowie regionale Veranstaltungen bis hin zu seinem jährlichen Barcamp. Übrigens kann die Differenzierung der Relevanz von Veränderungen beispielsweise **aus einem in die Planung integrierten Risikomanagementsystem** abgeleitet werden. Bei Modewellen gibt es oft noch keine weiter durchdachten, logisch aufeinander aufbauenden Entwicklungsschritte, die eine planerische Bewertung erlauben.

## ICV und die Digitalisierung

**Biel:** Es gibt derzeit kaum ein Thema, das so intensiv und auch kontrovers diskutiert wird wie die Digitalisierung. Vielfach werden gravierende Einwirkungen auf das Controlling und auf die Arbeit der Controller erwartet. Oft wird auch ein deutlicher Rückgang der Controller-Stellen vorausgesagt. Der ICV sieht diese Entwicklung eher als eine Chance für Controller. Erklären und begründen Sie uns bitte diese Sichtweise.

**Gänßlen:** Ja, wir sehen die Digitalisierung als eine Chance für Controller. Wir möchten diese Sichtweise kurz und knapp begründen. Wie wir alle wissen, ist die Digitalisierung bzw. die digitale Transformation das zentrale Thema unserer Zeit. Die Unternehmen verändern sich. Aus Controllersicht kommt es besonders darauf an, wie sich Führung und Management in den nächsten Jahren verändern. Vor dem Hintergrund dieser Reformen muss auch das Controlling umgestaltet werden, die Controllerinnen und Controller müssen sich anpassen. Es zeichnen sich eine Reihe von Neuerungen ab. Planung, Reporting, KPIs, Datentransparenz und Prozesse werden beispielsweise zukünftig ganz oder teilweise automatisiert werden. Was das alles bedeutet, lassen Sie mich anhand einiger Aspekte erläutern:

- Zunächst bedeuten die technisch bedingt veränderten Rahmenbedingungen der Unter-

nehmenssteuerung auch eine Veränderung der Berufsbilder im Controlling: einen **Kompetenz- und Rollenwandel**.

- Es werden **Controllertätigkeiten entfallen** oder sich reduzieren, wie bereits angedeutet. Es kann davon ausgegangen werden, dass einfache Tätigkeiten automatisiert oder in Shared Service Centers erledigt werden. Erwähnenswert ist auch das zunehmende Self-Controlling der Führungskräfte, das durch die technische Entwicklung unterstützt und gefördert wird.
- Die **Controller-Aufgaben verändern sich**. Die steigende Automatisierung ermöglicht Controllern, ihre Tätigkeit strukturell von reaktiv-analytisch zu proaktiv-prognostizierend zu verlagern. Die Digitalisierung ermöglicht Controllern, die Qualität und das Niveau ihrer Arbeit zu steigern. Zudem ist damit zu rechnen, dass auch seitens des Managements die Nachfrage nach hochwertigen Auswertungen steigt, weil zum einen die Anforderungen an die Steuerung von Unternehmen wachsen und zum anderen technisch mehr möglich ist, was den Appetit des Managements wecken kann.
- Es herrscht zudem **kein Mangel an neuen Aufgaben**. Wir wissen aus der Erfahrung, dass die Einführung neuer Technologien, Tools und Prozesse einen erheblichen Unterstützungs- und Begleitaufwand erfordern. Solche Veränderung zu realisieren, erfordert erhebliche Anstrengungen, ist nie ein Selbstläufer.

Zusammenfassend lässt sich aus unserer Sicht sagen, dass die Digitalisierung für den Controller als Business Partner eine Reihe von Konsequenzen hat, die auf eine Veränderung des Controllings hinwirken. Der Controller wird sich anpassen und transformieren müssen, aber er ist aus unserer Sicht in seiner Existenz nicht bedroht.

## ICV und Controlling in der Internationalisierung

**Biel:** Ein früherer Vorstand hat bereits vor Jahren die Internationalisierungsstrategie begonnen. Heute ist der ICV in 15 Ländern vertreten und bietet dort Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch. Darüber hinaus hat der ICV Mitglieder in über 30 Ländern. Womit hat diese



Entwicklung zu tun? Warum betreibt der ICV – neben den damit verbundenen Größen- und Wachstumseffekten – diesen Prozess der Internationalisierung?

**Podskarbi:** Die Internationalisierung sehe ich als Chance und Notwendigkeit für die weitere Entwicklung des ICV. Dynamik und Globalisierung multinationaler Unternehmen führen dazu, dass das „Internationale Controlling“ immer mehr zunimmt. In diesem Kontext sehe ich den ICV als Plattform zum Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch von **Controllern im internationalen Umfeld**. Das beste Beispiel dazu ist die Leistung unserer International Work Group, wo „come, work, learn, develop together“ im Mittelpunkt steht. Auch die Nutzung der englischen Sprache unterstützt den ICV bei seiner Internationalisierungsstrategie: Wir sind die International Association of Controllers (ICV).

**Biel:** Bedeutet dies, dass der ICV durch seine Organisationsform die Entwicklung in der Praxis abbildet und u. a. auch als Know-how-Verstärker kleinerer Unternehmen wirkt?

**von Daacke:** Ja, so kann man es sagen. Viele unserer Firmenmitglieder haben **im Ausland kleinere Standorte** mit wenigen Controllern. Dort kommen die Stärken des ICV als Netzwerk besonders fördernd zur Geltung. Das kann einerseits dem besseren Verständnis der lokalen Controller für die Headquarter als auch dem Austausch mit Kollegen aus anderen Unternehmen dienen.

**Biel:** Müssen wir also vom „Internationalen Controlling“ sprechen? Wie sehen Sie das „Internationale Controlling“ im Kontext der aktuellen Herausforderungen? Verändern sich dadurch Rahmenbedingungen und Wirkungsbereiche des Controllings?

**Podskarbi:** Ja, dies ist eine Chance und Challenge für das Controlling. Die Globalisierung, Schnelligkeit und Komplexität führen zu einer **beschleunigten Entwicklung von internationalem Controlling**. Wechselkursänderungen, unterschiedliche Länderrisiken, ökonomische Rahmenbedingungen, kulturelle Einflüsse stellen die Entscheidungsträger in Unternehmen vor neue Herausforderungen. Das alles

führt zu veränderten Rahmenbedingungen des Controllings in Bezug auf die Unterstützung des Managements im Sinne der Controller als Business Partner und auf die Instrumente des Controllings, bei denen Digitalisierung und Business 4.0 im Mittelpunkt stehen.

**Biel:** Bitte lassen Sie nachfragen: Sehen Sie den ICV auch als Partner der Praxis?

**Podskarbi:** Ich sehe das Internationale Controlling als perfekte Verbindung zwischen den Erwartungen von Unternehmen und dem ICV-Know-how sowie der ICV-Philosophie. Beide Parteien können also voneinander lernen. Dazu kommen noch Künstliche Intelligenz und Robotics, die auch im rasanten Tempo den Wirkungsbereich des internationalen Controllings beeinflussen.

### ICV als beruflicher Fitness-Partner

**Biel:** Aus den vielfältigen Veränderungen und Umbrüchen ergeben sich wachsende Anforderungen und Belastungen für Controllerinnen und Controller. Welche Hinweise und Empfehlungen können Sie unseren Leserinnen und Lesern geben, wie können sie mit diesem steigenden Druck erfolgreich umgehen? Wie können sich Controllerinnen und Controller beruflich fit halten und fit machen?

**Eiselmayer:** Die Volatilität der Märkte, die Internationalisierung und nicht zuletzt die Digitalisierung erhöhen den Druck, sich anpassen und weiter qualifizieren zu müssen. Themen wie agile Planung (Effectuation), agiles Projektmanagement (SCRUM), Internationale Rechnungslegung, Information Management (Advanced Analytics) sind Beispiele dafür, was bereits heute in Unternehmen nachgefragt wird. **Fit wird, wer sich regelmäßig fit hält.** Wenn es um Fitness geht, hat einem früher die Waage einen Fingerzeig gegeben. Heute ermahnt uns die Smart-Watch bzw. die Fitness-App, intensiv dran zu bleiben. Der ICV ist am Puls der Zeit und zeigt Interessierten laufend an, **wo die Reise voraussichtlich hingeht und welche Themen zukünftig wichtig werden.**

**Biel:** Können Sie uns Ihre Feststellungen an einem Beispiel veranschaulichen?



## Business Intelligence mit DeltaMaster

Wir zeigen Ihnen, wie Sie mit DeltaMaster Daten zu wirksamen und attraktiven Berichten aufbereiten.

### Matinee:

27.03. Hamburg  
17.04. München  
26.04. Frankfurt

### Business Breakfast:

10.04. Essen

### Bissantz Executive-Forum 2018

17.05. Berlin

### Melden Sie sich an:

+49 911 935536-0  
service@bissantz.de  
www.bissantz.de/events

**Eiselmayer:** Ein schönes und konkretes Beispiel ist das **neue Berufsbild des Data Scientist**. Im optimalen Fall ist er eine Ergänzung des Controllings. Als Verband müssen wir auf diese Entwicklung hinweisen, Maßnahmen und Unterstützung anbieten für ein erfolgreiches Controlling in der Welt 4.0. Hierzu gibt es bereits gute Angebote, z. B. BI-Seminare für Controller mit Themen wie „Predictive und Advanced Analytics“, die in der Ausbildung zum „Certified Information Manager CA“ gipfeln, die wir als ICV ausdrücklich unterstützen und deren Erfahrungen wir auf Verbandsebene konsolidieren.

**Biel:** Insofern geht es den Controllern genauso wie den Unternehmen. Beschäftigungsfähigkeit der Controller und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ergänzen sich?

**Eiselmayer:** Auch bei den Controllern gilt wie bei den Unternehmen: **Stillstand ist Rückschritt**. Sich beruflich fit zu halten ist die Grundvoraussetzung, um wettbewerbsfähig zu sein. Wettbewerb ist vergleichbar mit dem Leistungssport. Ein guter Leistungssportler trainiert regelmäßig und nach individuellen Bedürfnissen.

**Biel:** Und welche Unterstützung hinsichtlich fachlicher Orientierung und beruflicher Qualifikation kann der ICV leisten?

**Eiselmayer:** Aus zahlreichen Gesprächen mit der Industrie wissen wir, dass der **Bedarf an Controllingwissen wächst**, um in einer digitalisierten, globalisierten, auf Wettbewerb und Effizienz getrimmten Geschäftswelt bestehen zu können. Die Erkenntnisse aus BI/Big Data-Analysen beeinflussen die strategische Ausrichtung der Unternehmung. Mess- und damit belegbarer nachhaltiger Erfolg bestimmt die Handlungsspielräume in den Führungsebenen und den Fachbereichen.

**Biel:** Nehmen Sie dabei auch andere Berufsgruppen in den Blick? Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie?

**Eiselmayer:** Auch von Berufsgruppen und Fachbereichen, die bisher wenig mit betriebswirtschaftlichen Prozessen zu tun hatten, wird immer häufiger eine ganzheitliche Business-Kompetenz und damit ein mehr oder minder breites betriebswirtschaftliches Verständnis verlangt. Dies betrifft eben nicht nur die häu-

fig zitierte Führungsebene, sondern auch die Mitarbeiter, die an der Datengenerierung und -verarbeitung mitarbeiten. Das bedeutet, **die Arbeit des ICV, seine Visionskraft, seine Informations- und Schulungsangebote müssen sich auch an andere Personenkreise wenden**. An Personen, die bisher eher wenig mit dem klassischen Bild des Controllers zu tun hatten.

**Biel:** Wo und wie kann das geschehen?

**Eiselmayer:** Dies geschieht u. a. auf dem jährlichen Controller Congress in München, aber auch in den Regionalveranstaltungen des ICV. Hier trifft sich die Branche, hier erfährt man in Vorträgen, wie „Best Practice“ in den Unternehmen umgesetzt wird, bzw. welche neuen Themen Unternehmen und ihre Mitarbeiter bewegen.

**Biel:** Wir führen ein Interview für das Controller Magazin. Daher die Frage, wie Sie das Controller Magazin in diesem Zusammenhang einordnen.

**Eiselmayer:** Das **Controller Magazin**, ursprünglich als Vereinszeitschrift konzipiert, wird nicht von Journalisten, sondern von Fachleuten, Brancheninsidern, geschrieben und deckt den relevanten Informationsbedarf alle zwei Monate ab. Darüber hinaus ordnet es Themen ein, gibt Literaturtipps und verweist auf Veranstaltungen zu Controlling-Themen. Erwähnenswert sind auch die Experten-Interviews wie dieses, die Orientierungshilfe geben können.

**Biel:** Der ICV ist also auch eine „kleine Medienagentur“? Was meinen Sie?

**Eiselmayer:** Die Ideenwerkstatt und die Fachkreise des ICV veröffentlichen regelmäßig ihre Erkenntnisse in Form von **Quarterlys, Whitepapers und Büchern**. Die regionalen Arbeitskreise sind die Netzwerkplattform vor Ort, wo Controller sich begegnen, Kontakte knüpfen und Erfahrungen austauschen. International, national, regional, über Vorträge, Diskussionen und im persönlichen Dialog, zur zeitversetzten Nutzung oder zur Archivierung, analog und digital – wer regelmäßig mitverfolgt, was sich tut, wird seinen beruflichen **Weiterbildungsbedarf** daraus ableiten können und viele **Arbeitshilfen** an die Hand bekommen.



Die Vorstandsmitglieder des ICV von links nach rechts: Prof. Dr. Heimo Losbichler, Stv. Vorstandsvorsitzender und Chairman of the Management Board der International Group of Controlling (IGC) sowie Professor für Finance & Controlling an der FH Oberösterreich, Campus Steyr; Siegfried Gänßlen, Vorstandsvorsitzender und ehem. CEO der Hansgrohe SE, Schiltach; Malgorzata Podskarbi, Leiterin Controlling bei Volkswagen Poznan (PL); Dr. Klaus Eiselmayer, Mitglied des Vorstands der CA Akademie AG, Wörthsee und Member of the Management Board der IGC; Carmen Zillmer, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied; Karl-Heinz Steinke, ehem. Ltr. Konzerncontrolling der Lufthansa Group; Matthias von Daacke, Director Controlling bei BLANCO GmbH & Co. KG, Oberderdingen.



**Biel:** Wie lässt sich nun schlagwortartig Angebot und Nutzen des ICV vermitteln?

**Zillmer:** Hier will ich nochmals auf das große Spektrum unserer regionalen Arbeitskreise, Branchenkreise und Fachkreise hinweisen; national und international. Zusammenfassend lässt sich sagen, der ICV bietet seinen Mitgliedern **eine wertvolle Basis für deren fachliche Orientierung und ihre beruflichen Qualifikation.**

**Biel:** Sehen Sie demnach den ICV als moderne berufsbezogene Bildungseinrichtung?

**Zillmer:** Natürlich. Es läuft aber nicht nach Schulschema ab. Man muss **sich schon selbst einbringen**, Inhalte erkennen, umsetzen, aktiv sein, sich Ziele stecken, Offenheit für Neues und Menschen haben, neugierig sein. Ich kann Ihnen auch aus Rückmeldungen anderer Teilnehmer von Arbeitskreisen nur bestätigen – hier lernt es sich spielend, günstig – und mit Vergnügen.

## ICV als Organisation und Controlling-Faktor

**Biel:** Bitte lassen Sie uns mit einer Positionierungsanalyse der eigenen Aktivitäten fortfahren und dazu auf die SWOT-Analyse zurückgreifen. Wo sehen Sie – kurz und knapp – die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken des ICV?

**Steinke:** Ich möchte drei Aspekte hervorheben:

1. Die Stärken des ICV liegen zweifelsohne im **Wissen und in der Erfahrung unserer Mitglieder**. Wir sind mit über 6.000 Mitgliedern die größte internationale Controlling-Community weltweit. In mehr als 80 regionalen sowie Branchen-Arbeitskreisen und Fachkreisen wird Wissen ausgetauscht und werden Kontakte geknüpft, entstehen unzählige Vernetzungsmöglichkeiten. Insbesondere die regionale Ausrichtung in Verbindung mit dem hohen ehrenamtlichen Engagement erzeugt hierbei eine große Verbundenheit mit dem ICV.
2. Ein weiterer Vorteil des ICV besteht darin, über die Ideenwerkstatt und die Dreamcar-Berichte **aktuelle Controlling-relevante Entwicklungen aufzugreifen** und für die Controlling-Community praxisgerecht aufzubereiten.

3. Letztlich haben wir auch als Veranstalter Erfolg. **Unsere Veranstaltungen** sind attraktiv und wirtschaftlich erfolgreich, wie das Beispiel der Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling zeigt.

**Biel:** Also keine Probleme?

**Steinke:** Die **stagnierende Zahl der individuellen Mitgliedschaften und die Altersstruktur der persönlichen Mitglieder** sind eine echte Herausforderung. Das ist sicherlich auch ein Generationenproblem. Hier brauchen wir neue Ansätze, so wie wir sie in Workshops auf unserer letzten Führungskräfte tagung diskutiert haben. Über die bessere Entwicklung der Firmenmitgliedschaften und die Mitgliederentwicklung im Ausland gelingt es aber derzeit noch, die Gesamtzahl der Mitgliedschaften zu halten.

**Biel:** Und welche Aufgaben hat der ICV intern noch zu bewältigen?

**Steinke:** Handlungsbedarf besteht im ICV auch bei der **eigenen Digitalisierung**. Noch immer sind viele unserer internen Prozesse „hand made“. Wir müssen auch über modernere Formen der Kommunikation und Kollaboration nachdenken.

**Biel:** Bitte lassen Sie nachhaken. Trotz der bemerkenswerten Erfolgsgeschichte des ICV klemmt es bei den Mitgliederzahlen. Das Modell der persönlichen Mitgliedschaft scheint deutlich weniger attraktiv zu sein als früher und dies bei einer noch steigenden Zahl von Controllern in der Praxis. Wenn die Zahl der Controller in Zukunft möglicherweise zurückgeht, könnte dann die Mitgliederzahl u.U. zur kritischen Größe werden? Braucht der ICV neue Konzepte, neue Vorteile einer Mitgliedschaft?

**Zillmer:** Hierzu debattieren wir häufig in unseren Vorstandssitzungen. Dies auf Basis verschiedener Erfahrungen, Rückmeldungen und Gesprächen mit den ICV-Arbeitskreisleitern, Mitgliedern, Nicht-Mitgliedern, Interessenten, persönlichen Mitgliedern, die dann in eine Firmenmitgliedschaft wechseln, genauso wie auf der Basis erfragter Kündigungsgründe und Benchmarkvergleichen mit anderen Vereinen und Veranstaltungsanbietern. **Dabei fällt kein eindeutig erkennbarer Faktor auf.** Ob das

**HAUFE.  
AKADEMIE**

Alles wird leicht.

Das volle Programm für Ihren Erfolg.



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Aktuelle Weiterbildung für Ihren Erfolg in den Bereichen

- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen
- Controlling



Das neue Programm jetzt anfordern!

Tel.: 0761 898-4477  
www.haufe-akademie.de/finance

- ▶ Seminare und Trainings ▶ e-Learnings
- ▶ Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- ▶ Tagungen und Kongresse
- ▶ Unternehmenslösungen ▶ Consulting

Modell der persönlichen Mitgliedschaft weniger attraktiv ist, bzw. wird – können wir nur vermuten. Wir sehen, dass unsere Angebote sehr gefragt sind: Ob es unsere Veranstaltungen, unsere regionalen Arbeitskreise, Branchenarbeitskreise, Fachkreise, die Fachliteratur, das Netzwerk etc. sind. Ein Grund für die Zunahme der Firmenmitgliedschaften besteht sicher darin, dass Firmen das Potenzial in Form von Aus- und Weiterbildung „aus der Praxis – für die Praxis“ für ihre Mitarbeiter erkennen.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns das Thema etwas drehen. Was bedeutet diese Entwicklung für den ICV?

**Zillmer:** Als Geschäftsführerin muss ich feststellen, dass ein Verein auf einer völlig anderen Grundlage arbeitet als ein Wirtschaftsunternehmen. Sehr gerne würden wir unsere Pläne, Vorstellungen, Strategien für den ICV und dessen Mitglieder umsetzen; ob Marketing-, Vertriebs-, Social-Media-Aktivitäten etc. Der Grundstock an Manpower, Zeit und finanziellen Mitteln ist leider begrenzt. Ein großer Wunsch ist, dass alle Personen, die heute und zukünftig im Controlling und controlling-verbundenen Bereichen tätig sind, erkennen, **welch großes Potenzial der ICV bietet**. Ich denke, allein aus diesem Wissen würden sich viele neue Mitgliedschaften ergeben. Ein weiterer Punkt: Das große zeitliche Engagement und der Einsatz unserer hoch qualifizierten ehrenamtlichen Mitarbeiter im ICV würde dadurch belohnt werden.

**Biel:** Was bedeutet diese Tendenz für die ICV-Strategie?

**Gänßlen:** Persönliche Mitglieder zu gewinnen ist eine Aufgabe, die wir sehr ernst nehmen und für deren Lösung vielfältige Lösungsansätze nötig sein werden. Die gegenwärtige Entwicklung hat vielfältige Ursachen; bis hin zu neuen flexiblen Lebensmodellen gerade bei jungen Menschen, die sich z. B. nicht mehr an einen Verein binden wollen. Eine erfolgreiche Antwort – unter verschiedenen Handlungsoptionen – sehen wir in der **zunehmenden Gewinnung von Firmenmitgliedschaften**. Hier lagen wir 2017 erfreulich über unseren Planungen und werden auch zielstrebig weiterarbeiten.

**Biel:** Als Controller befassen wir uns mit harten Faktoren (hard facts), etwa mit betriebswirt-

schaftlichen Kennzahlen. Wir wissen aber auch um die Bedeutung der weichen Faktoren (soft facts) wie Images usw. Was bedeutet dies für die Entwicklung des ICV?

**Gänßlen:** Ja, neben dem handfesten fachlichen Nutzen spielen Emotionen eine ebenso wichtige Rolle. Wo es unseren Arbeits- und Fachkreisen oder auch unseren Veranstaltungen gelingt, Know-how-Transfer mit Networking und Socializing so eng zu verzahnen, dass die Leute mit ihren Herzen dabei sind, haben wir gute Argumente geschaffen, sich dem Verein anzuschließen.

**Biel:** Müssen wir in diesem Zusammenhang die Perspektive vergrößern? Der Name besagt doch „Internationaler Controller Verein“?

**Podskarbi:** Bei diesem Thema steht auch die Internationalisierung des ICV im Fokus. **Die potenziellen, neuen Mitglieder wollen wir stärker aus den Nachbarschaftsländern der DACH-Region für den ICV gewinnen**. Das Controlling-Wissen und neue Trends wie Digitalisierung, Big Data, Business Analytics und Business 4.0 ziehen dort weitere internationale, persönliche Mitglieder an.

**Biel:** Der ICV pflegt einige Kooperationen, beispielsweise besteht eine enge Zusammenarbeit mit der CA controller akademie (CA) und der International Group of Controlling (IGC). Die Zusammenarbeit verschiedener Partner kann vielfältig hilfreich und nützlich sein, aber auch Abhängigkeiten und ggf. Interessenkonflikte schaffen. Warum sind diese Kooperationen wichtig?

**Eiselmayer:** Ich möchte die Situation kurz skizzieren:

- Die Herausforderungen in der Wirtschaft werden immer komplexer, vielfältiger und internationaler. Kaum einer kann alles können und das noch in vielen Sprachen. Der ICV ist international tätig, spürt Trends auf und/oder setzt diese in vielen Fällen. Daraus ergeben sich naturgemäß **immer wieder neue Anforderungen für Controller**.
- Durch den ständigen **Kontakt mit Controllern und Führungskräften** wissen die Trainer der CA viel über die Anforderungen von Unternehmen und Organisationen an gut ausgebildete Controller. Sie kennen und er-

kennen den zusätzlichen Schulungsbedarf, der sich auch aus der Digitalisierung ergibt und den international operierende Unternehmen heute konzernweit schulen lassen.

**Biel:** Können Sie uns noch etwas zur Wechselwirkung zwischen ICV und CA sagen?

**Eiselmayer:** Die Partnerschaft mit der CA ist eine lange und innige. Der ICV wurde 1975 von Absolventen des CA Controlling Excellence Programms (in 5 Stufen) gegründet, um die in den Seminaren geknüpften Beziehungen nicht zu verlieren, sondern konsequent weiter auszubauen. Auch die CA-Trainer sind ICV-Mitglieder und bringen sich mit ihrer Kompetenz aktiv an vielen Stellen ein. Die Alumni der CA, die den intensiven Austausch suchen, treffen sich dann wieder im ICV. Die Ausbildungsbedürfnisse der ICV-Mitglieder werden bei der CA professionell erfüllt. Themen, die der ICV entwickelt, werden in Seminare umgesetzt, teils mit Referenten, die im ICV aktiv sind. Rückmeldungen und Wünsche aus den CA-Seminaren gelangen zurück zum ICV. Die Kooperation ist seit nunmehr über 40 Jahren erfolgreich. Das ist eine fundierte Basis für die kommenden Herausforderungen.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns noch einen Blick auf die IGC werfen.

**Losbichler:** Die International Group of Controlling wurde 1995 auf Initiative des Internationalen Controller Vereins gegründet, der auch den Vorsitzenden der IGC stellt. **IGC und ICV sind eng verbundene Schwesterorganisationen**, die aufeinander abgestimmte Tätigkeitsschwerpunkte haben. Der ICV kann über die IGC auch jene Controller erreichen, die nicht Mitglied im ICV, sondern in ähnlichen Organisationen wie z. B. dem Österreichischem Controller Institut oder dem amerikanischen Institute of Management Accountants (IMA) sind. Die Interessenskonflikte sind entsprechend der abgestimmten Tätigkeitsschwerpunkte minimal.

**Biel:** Dies war in vielfacher Hinsicht ein besonderes Interview. **Es war ein Dialog, in dem mich Ehrenamtliche durch ihr Engagement für ihre Sache und für ihren Verein außerordentlich beeindruckt haben.**

Einen herzlichen Dank an alle Beteiligten! ■