


Herzliche Gratulation an Alfred Biel
zu seinem **100. Interview**
im Controller Magazin!



**Internationaler
Controller Verein (ICV):
Was bedeutet er für das
Controlling - und was das
Controlling für ihn?**

Interview mit Prof. Dr. Heimo Losbichler,
Vorstandsvorsitzender Internationaler Controller Verein
Alfred Biel

Biel: Die bisherigen 99 Interviews der Reihe „Experten-Interviews im Controller Magazin“ hatten recht unterschiedliche Controlling-Aspekte zum Inhalt. **Das 100. Interview, also das Jubiläumsinterview, soll den ICV thematisieren und damit einen besonders engen Bezug zum Controlling herstellen und betrachten.** Herr Professor Losbichler, es in unserer Reihe üblich, mit einer persönlichen Frage zu starten. Bei der Vorbereitung auf dieses Interview habe ich auch einen Blick auf Ihre zahlreichen Aufgaben und Funktionen geworfen und mich gefragt, wie schultern Sie diese vielfältigen Anforderungen. Haben Sie eine Antwort?

Losbichler: Herr Biel, es ehrt mich sehr, für das Jubiläumsinterview von Ihnen ausgewählt worden zu sein. Es gibt nur wenige Fachjournalisten, die ihr jeweiliges Fach so in der Tiefe verstehen wie Sie.

Biel: Vielen Dank für die Anerkennung. Da ich in dieser Hinsicht vielfach angesprochen und oft auch gewürdigt werde, möchte ich das 100. Interview zu einem kleinen persönlichen Statement nutzen, um mich vielfältig zu bedanken.

- Ich war lange Zeit **in unterschiedlichen Funktionen ehrenamtlich für den ICV tätig.** Dies hat mir geholfen, eine nähere und tiefere Beziehung zum Controlling zu finden.
- Zudem haben mich über den ICV zahlreiche **herausragende Persönlichkeiten** geprägt. Ich schulde vielen, die ich hier nicht alle nennen kann, Dank und Respekt. Ganz besonders bin ich Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle und Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber für ihre vielfältige Förderung dankbar. Ohne sie wäre ich diesen Weg nicht gegangen.
- Ich durfte **bislang mehr als 5.000 Bücher besprechen (alle Medien zusammen),** davon etwa 3.000 Bücher mit Controlling-Bezug. Diese Veröffentlichungen haben bei mir vielfältige Spuren hinterlassen.
- Zudem bin ich dankbar dafür, dass mein journalistisches Handwerk und meine journalistische Haltung neben der Ausbildung an zwei Journalistenschulen nachhaltig vom Deutschen Fachjournalisten Verband DFJV beeinflusst wurde und auch noch wird. Somit haben **der ICV fachlich und der DFJV journalistisch** meinen beruflichen Weg nachhaltig bestimmt.
- Der DFJV hat mir 2011 und der ICV 2012 die **Ehrenmitgliedschaft** verliehen. Da-

für bin ich sehr dankbar. Mit dieser möglichen Bedeutung von Berufsorganisationen sind wir thematisch auch wieder beim ICV.

Losbichler: Danke, Ihre Eingangsfrage lässt sich wahrscheinlich am einfachsten mit Begeisterung zusammenfassen. **Mich hat das Controlling-Virus** nach meinem Informatik-Studium erfasst und nicht mehr losgelassen. Die gestalterische Gesamtsicht auf das Unternehmen und die Verbindung von strategischer Logik und finanzieller Analytik faszinieren mich nach wie vor. Meine vielfältigen Funktionen haben alle mit Controlling zu tun und ergänzen sich. Dennoch bleibt eine herausfordernde Arbeitslast.

„Mich hat das Controlling-Virus nach meinem Informatik-Studium erfasst und nicht mehr losgelassen.“

Biel: Für die laufende Bewältigung dieser hohen Arbeitslast sprechen Ihnen sicher – neben mir – viele ihren Respekt aus. Bitte lassen Sie uns mit einer kleinen Bestandsaufnahme in unseren Dialog einsteigen. Zum Zeitpunkt unseres Interviews (Juni 2021) stehen wir vielfältig unter Eindruck und Einfluss der Pandemie. Covid-19 wirft weite und tiefe Schäden. Wo sehen Sie vor diesem Hintergrund den ICV? Muss sich der ICV auch mit weiteren, anderen kritischen Einwirkungen auseinandersetzen?

Losbichler: Wirtschaftlich hat der ICV die Pandemie hervorragend überstanden und seine finanzielle Substanz weiter gestärkt. Damit ist eine solide Basis für zukünftige Herausforderungen gegeben. Zu diesen zähle ich vor allem demografische und soziokulturelle Entwicklungen.

Biel: Bitte vertiefen Sie den demografischen Aspekt angesichts der hohen Bedeutung für die Entwicklung des ICV.

Losbichler: Gerne. Hier gibt es mehrere Aspekte:

- Viele unserer persönlichen Mitglieder werden in den nächsten 10 Jahren in den Ruhestand gehen, gleichzeitig binden sich junge Menschen nicht mehr so gerne an Vereine.
- Wir haben daher schon früh **Firmenmitgliedschaften** ermöglicht und arbeiten an

flexibleren Modellen, die Leistungen des ICVs zu nutzen. Wir glauben, damit eine sichere Basis für die Zukunft zu haben.

Biel: Der ICV wurde als erste Controller-Vereinigung 1975 von damaligen Absolventen der Controller Akademie als Verein gegründet. Ein Verein ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Personen zu einem bestimmten Zweck. Die weitaus meisten berufsbezogenen Zusammenschlüsse verstehen sich als „Verband“ und führen dies auch im jeweiligen Namen. Ist „Verein“ eine historische Besonderheit oder doch ein prägendes und identitätsstiftendes Merkmal des ICV?

Losbichler: Entsprechend der geschilderten Gründungsgeschichte ist es nachvollziehbar, dass der ICV als Verein gegründet wurde. Das persönliche Netzwerk ist aber auch heute noch ein besonderer Wert der ICV-Mitgliedschaft.

Biel: Das ICV-Netzwerk hat auch Sie unterstützt und gefördert?

Losbichler: Ja, mein berufliches Netzwerk habe ich in hohem Maße der ICV-Mitgliedschaft zu verdanken.

Biel: Neben dem ICV gibt es auch die International Group of Controlling (IGC). Wie passen ICV und IGC zusammen?



Summary

In diesem Jubiläumsinterview, dem 100. Interview der Interview-Reihe des Controller Magazins, befragt Alfred Biel Prof. Dr. Heimo Losbichler zum Stand und zur Entwicklung des Internationalen Controller Vereins ICV. Gegenstand sind u. a.: Situation des ICV in der Pandemie, Veränderungen des ICV, Aufgaben, Ziele und Strategien des ICV, Erfolgsfaktoren des ICV, Wechselwirkungen zwischen ICV und Controlling, ICV-Einflussnahmen, Chancen und Risiken für Controller:innen, Ausblick auf das 50-jährige Jubiläum in 2025 sowie Einbettung des ICV-Controlling-Ansatzes in den Wettbewerb der Systeme.

Losbichler: Der ICV hat vor 25 Jahren die IGC, die International Group of Controlling, gegründet und stellt auch deren Vorsitzenden. Die IGC ist vom Grundgedanken her ein Verband, in dem internationale Controlling-Organisationen, wie z. B. auch das Institute of Management Accountants, IMA, oder das Chartered Institute of Management Accountants, CIMA, Mitglieder sind und „Standards“ festlegen. Mit dieser Konstruktion können wir Verein und Verband zugleich sein und auch unsere Wirkungskraft steigern.

Biel: Wenn wir unterschiedliche Verbände bzw. Vereine vergleichen und analysieren, dann fällt u. a. auf, dass meistens Gegenstand der Ziele und Arbeit sowohl das jeweilige Fachgebiet als auch die direkten Belange der Aufgabenträger:innen sind. Übertragen auf den ICV hieße dies sowohl Controlling als auch Controller:innen. Die Schwerpunktsetzungen auf das Fachgebiet einerseits und auf die Interessen der Mitglieder andererseits werden bei ähnlichen Organisationen unterschiedlich ausbalanciert. In der ICV-Satzung heißt es: „Zweck des Vereins ist die ausschließliche und unmittelbare Förderung und weitere Verbreitung der jeweils neueren und neuesten Techniken und Aufgabenstellungen auf dem Gebiet der Controller-Tätigkeiten im Bereich der Wirtschaft auf wissenschaftlicher und praktischer Grundlage.“ Der Akzent liegt offenbar mehr auf Controlling als auf Controller:innen? Eher ein Controlling als ein Controller:innen-Verein? Wie führen Sie beides zusammen?

Losbichler: Gutes Controlling entsteht in der Zusammenarbeit von Managern und Controllern. **Daher richtet sich das Angebot des ICV an Controller und Manager gleichermaßen und Controlling-Verein wäre wahrscheinlich die noch treffendere Bezeichnung.** Gleichzeitig sind Controller:innen sicherlich Triebfeder und Ideengeber im Controlling. Dies ist auch im Controller-Leitbild der IGC verankert: „Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt“. Somit ist ein gewisser Fokus auf Controller:innen verständlich und die Bezeichnung Controller-Verein genauso passend. Die Namensdiskussion führen wir im Vorstand aber immer wieder von Zeit zu Zeit. Wir sind sicher

sowohl für die Controller:innen als auch für das Controlling da, denn beides lässt sich kaum trennen.

Biel: Wir hatten bereits einen Blick auf die aktuelle Situation des ICV geworfen. Bitte lassen Sie uns den Blick weiten und versuchen, in die weitere Zukunft zu schauen. Der ICV hat den Angaben zufolge in D, A, CH sowie in zwölf weiteren Ländern Europas rund 6.000 im praktischen Controlling tätige Mitglieder. Wir beobachten vor allem bei jüngeren Menschen eine gewisse Zurückhaltung, Mitgliedschaften einzugehen und sich zu verpflichten. Hat der ICV bereits seine Wachstumsgrenze erreicht? Sehen Sie für den ICV noch Wachstumspotenzial?

Losbichler: Wenn wir die Anzahl der ICV-Mitglieder der Gesamtanzahl an Controller:innen gegenüberstellen, dann haben wir in der Theorie sowohl in Deutschland als auch international ein riesiges Wachstumspotenzial. Gleiches gilt für die Zielgruppe der CFOs und CEOs. **Realistisch sehen wir aber die von Ihnen skizzierte Entwicklung und gehen bei den persönlichen Mitgliedschaften von keinem Wachstum aus.**

Biel: Welche strategischen Schlüsse haben Sie bzw. der Vorstand aus dieser Entwicklung gezogen?

Losbichler: Wir haben **in unserer Strategie drei Schwerpunkte definiert**, die uns eine Weiterentwicklung ermöglichen sollen:

1. Stärkung der Angebote für Firmenmitgliedschaften,
2. spezielle Formate für die Zielgruppe der „Young Professionals“ und
3. den Aufbau eines Webshops, in dem Interessenten ICV-Leistungen auch ohne Mitgliedschaft erwerben können.

Biel: Sowohl das Controlling als auch der ICV gelten heute als Erfolgsstory. Ich erinnere mich aber noch gut an Gespräche im Rahmen meiner ersten Interviews, wo u. a. die „Wissenschaftlichkeit“ von Controlling angezweifelt und der ICV etwas geringschätzig als „der Verein“ abgetan wurden. Auch in der Fachliteratur wurde lange nicht nur über richtige Definitionen gestritten, sondern auch über Controlling im Grundsätzlichen. Was hat sich in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten getan? Kann man die erfolgreiche Entwicklung von Controlling und ICV auf bestimmte Ereignisse, Entwicklun-

gen etc. zurückführen? Welche Gründe gibt es für diesen Erfolg?

Losbichler: Ich sehe weniger ein Einzelereignis **als eine Kombination mehrerer Faktoren.** Maßgeblich ist sicher, dass der Wettbewerbsdruck zugenommen hat und die Unternehmen globaler, größer und komplexer zu steuern geworden sind.

Biel: Die Bedeutungszunahme des Controllings hat den ICV gefördert?

Losbichler: Ja, sicher. **Ein gutes Controlling ist heute unverzichtbarer denn je.**

Biel: Ein gutes Controlling wird in der Praxis durch die vielen Kolleg:innen auch gelebt. Wie schätzen Sie diesen Faktor im Hinblick auf den ICV ein?

Losbichler: Auch wenn das Klischee des „Erbsechzählers“ immer wieder einmal zu hören ist, bin ich der festen Überzeugung, dass die **gute Arbeit der Controller:innen in der Praxis** einen entscheidenden Beitrag geleistet hat, dass Controlling heute nicht mehr infrage gestellt wird.

Biel: Wie wir aus verschiedenen Fachgebieten und auch aus der Wissenschaft wissen, bestimmen nicht nur Themen und Inhalte die Attraktivität, sondern insbesondere auch Personen, wie wir z. B. auch in der Politik schön beobachten können. Hinsichtlich der Personen, die den ICV repräsentieren, hat sich in einer längerfristigen Perspektive auch einiges getan, und zwar neben den großartigen Fachvertretern, die bislang den ICV geführt haben.

Losbichler: Sie sprechen einen wichtigen Aspekt an. **Namhafte und dem ICV sehr nahestehende Professoren**, wie Jürgen Weber, Utz Schäffer, Peter Horvath oder Ronald Gleich, haben maßgeblich dazu beigetragen, den Stellenwert des Controllings in Wissenschaft und Praxis zu etablieren.

Biel: Strahlt das Ansehen, der gute Ruf des ICV aus? Was bewirkt der wachsende „ICV-Goodwill“?

Losbichler: Lassen Sie mich einige Aspekte herausgreifen:

- Ja, diese Entwicklung des ICV war z. B. auch für **die internationale Wahrnehmung** förderlich. Namhafte internationa-

le Organisationen wie IMA oder CIMA haben Interesse an unserem Controlling-Konzept gezeigt und viele Positionen wie z. B. die Rolle des Controllers als Partner des Managements übernommen.

- Auch ist es durch die Aktivitäten des ICV, der IGC und ihrer Mitglieder gelungen, in den ehemaligen osteuropäischen Ländern unser Controlling-Verständnis zu etablieren.
- Ebenso ist die Rolle von SAP nicht zu unterschätzen, welche unser Controlling-Verständnis softwaremäßig abgebildet hat und so zur internationalen Verbreitung beigetragen hat.

Biel: Der ICV ist vergleichsweise komplex strukturiert. Man kann den ICV dreifach wahrnehmen. Er ist zunächst ein berufsbezogenes und soziales Netzwerk zur Pflege der Controller Community, ferner bietet er eine bemerkenswerte Plattform mit einem umfangreichen Wissensangebot und ist zudem mit Ideenwerkstatt, Arbeitskreisen usw. eine wichtige Triebfeder der Controlling-Entwicklung. An Sie als Controlling-Professor daher die Frage, was bedeutet dies für das Controlling des ICV?

Losbichler: Daraus ergibt sich in der **Steuerung des ICVs eine gewisse Zielpluralität**, zum Glück ohne nennenswerte Zielkonflikte. Beispielsweise kann das Ziel „DIE Controlling-Community zu sein“ nicht ohne die Bereitstellung von Wissen oder Diskussion neuer Controlling-Entwicklungen funktionieren. Umgekehrt entstehen aus der Community Impulse bzw. neues Wissen für die Weiterentwicklung. Wir möchten daher auch in Zukunft in allen drei Bereichen Ziele verfolgen.

Biel: Der ICV hat sich in den Jahren seines Bestehens in beeindruckender Weise entwickelt. Neue Gestaltungsformen und neue Elemente sind zu verzeichnen, etwa Firmenmitgliedschaften und zahlreiche Kooperationen. Wie sehr hat sich der ursprüngliche ICV dadurch verändert? Journalistisch ist zu fragen, ob bei allen Vorteilen auch neue Abhängigkeiten und Fremdeinflüsse hinzugekommen sind. Ist die Unabhängigkeit des ICV auch auf weitere Sicht gewährleistet?

Losbichler: Ich glaube, dass sich der ICV im Grundsatz dadurch nicht verändert hat. Die **Unabhängigkeit ist eine wichtige Frage**, die meine Vor- bzw. Vor-Vorgänger Wolfgang Berger-Vogel und Sigggi Gänßlen frühzeitig aufgegriffen und in der Satzung richtig verankert haben. Man wollte z. B. von großen Firmenmitgliedschaften weder finanziell noch stimmenmäßig abhängig werden. Ich denke, dieser Punkt ist sehr gut gelöst. In anderen Kooperationen ist Abhängigkeit immer eine Frage der eigenen Stärke. Solange wir unsere Schlagzahl aufrechterhalten können, habe ich keine Sorge, von Kooperationspartnern abhängig zu werden. Im Gegenteil, wir möchten Kooperationen noch weiter ausbauen.

Biel: Lässt sich aus wissenschaftlicher Sicht abschätzen, welchen Einfluss der ICV auf die Weiterentwicklung des Controllings ausübt bzw. schon ausgeübt hat? Lassen Sie mich zuspitzen: Wäre das heutige Controlling ohne ICV ein anderes Controlling? Oder überschätzen wir bei diesem Gedankengang Funktion und Bedeutung des ICV?

Losbichler: Ich bin mir sicher, **dass der ICV maßgeblich dazu beigetragen hat, dass das Controlling heute so ist**, wie es ist. In den Anfängen wurde das Controlling eindeutig durch Dr. Albrecht Deyhle und die Controller Akademie geprägt. Heute ist der ICV eine wesentliche Plattform, die Einfluss auf die Entwicklungen in der Controlling-Praxis ausübt, sei es über das **Controller Magazin**, unsere digitalen Medien und Veranstaltungen, Hochschulen, Arbeitskreise oder die IGC. Der ICV „erfindet“ diese Entwicklungen zumeist nicht selbst, sondern bietet eine Plattform für den kritischen Diskurs und die weite Verbreitung.

„Ich bin mir sicher, dass der ICV maßgeblich dazu beigetragen hat, dass Controlling heute so ist, wie es ist.“

Biel: Können Sie uns Beispiele für den ICV-Einfluss nennen?

Losbichler: Gut erkennbar war dieser Einfluss z. B. in den Positionen des ICV zu IFRS oder Beyond Budgeting, die sich letztlich auch in der Praxis durchgesetzt haben. Die **Ideenwerkstatt greift Themen** frühzeitig auf und trägt sie mit ihren „dream car“ Berichten“ in die Praxis. Green Controlling und Digitalisierung sind gute Beispiele dafür. Aber auch die Fachkreise beeinflussen die Praxis. Einmal durch neue Konzepte, wie z. B. Kommunikations-Controlling, ein anderes Mal durch gute Leitfäden für neue bzw. bekannte Themen. Natürlich sind nicht alle unsere Aktivitäten prägend, aber es gelingt uns regelmäßig, Einfluss auf die Praxis zu nehmen.

Biel: Über Zukunft und Anforderungen der Controller:innen wird viel diskutiert und geschrieben. Gibt es Themen, die Sie als Wissenschaftler und als Vorsitzender einer bedeutenden Fachorganisation besonders beschäftigen? Es wird viel über die Chancen der Controller:innen publiziert. Aber, wo liegen die Risiken in einer sich dynamisch entwickelnden Zeit?

Losbichler: Als Wissenschaftler beschäftigen mich viele Fragen. Aktuell ist es sicher die Frage, wie sich das Aufgabenspektrum der Controller:innen **durch die künstliche Intelligenz verändern wird**. Mich begleiten aber auch „Dauerbrenner-Fragen“.



FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Heimo Losbichler

ist Dekan und Leiter des Studiengangs Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement an der FH Oberösterreich in Steyr sowie Professor an der Clarksons University, NY. Seit 16 Jahren ist er Mitglied des Vorstands des Internationalen Controller Vereins (ICV), seit 2019 Vorstandsvorsitzender. Ebenso ist er Chairman der International Group of Controlling (IGC). Er berät Unternehmen im Bereich Controlling und bekleidet diverse Beirats- und Aufsichtsratsmandate. heimo.losbichler@fh-steyr.at



Dipl.-Bw. Fachjournalist (FJS) Alfred Biel

arbeitet heute als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Zuvor hat er in verantwortlichen Tätigkeiten in Industrieunternehmen umfangreiche betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen erworben. Für seine fachlichen Verdienste haben ihn der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV zum Ehrenmitglied ernannt.. alfred.biel@gmx.de

Biel: Es interessiert sicher unsere Leser:innen sehr, welche Themen mit längerfristigem Interesse und weitreichender Bedeutung Sie beschäftigen.

Losbichler: Beispielsweise bin ich fest überzeugt, dass unser Controlling-Konzept dem amerikanischen überlegen ist. Wir können aber nicht behaupten, dass DACH-Firmen erfolgreicher sind als US-Unternehmen. **Wie viel Einfluss hat das Controlling auf den Unternehmenserfolg?**

„Beispielsweise bin ich fest überzeugt, dass unser Controllingkonzept dem amerikanischen überlegen ist.“

Biel: Und wie sehen und verstehen Sie die Risikofrage?

Losbichler: Auf Ihre Frage des Risikos sehe ich das größte Risiko darin, die überwiegend **starke Position der Controller:innen als gegeben zu betrachten** und wesentliche Veränderungen durch die Digitalisierung, Nachhaltigkeit, demografische Entwicklung, etc. zu unterschätzen. So sind Controller:innen im Zeitalter von Data Scientists nicht mehr automatisch die „single source of truth“, die Art der Planung und Budgetierung ändert sich, neue nicht-finanzielle Messzahlen gewinnen an Bedeutung, etc.

Biel: Können die von Ihnen sehr berechtigt beschriebenen Gefährdungsrisiken umgekehrt auch zu Chancen werden?

Losbichler: Ja, ich sehe diese Veränderungen **primär als Chance** und weniger als Bedrohung. Langfristig entscheidend wird jedoch sein, dass wir junge, talentierte Menschen für das Controlling begeistern können.

Biel: **Im Jahr 2025, also in überschaubarer Zukunft, kann der ICV sein 50-jähriges Jubiläum feiern.** Was wünschen Sie sich als Vorsitzender und was dem ICV zu diesem besonderen Geburtstag? Was würden Sie im Jahr 2025 gerne sagen?

Losbichler: Bis dahin sind es noch vier Jahre, die sehr rasch vergehen werden. Ich wünsche mir, dass wir bis dahin in den definier-

ten strategischen Schwerpunkten erkennbare Fortschritte gemacht haben. Dann sollten wir für die weitere Zukunft gut gerüstet sein. Gleichmaßen wünsche ich mir, dass die gute Zusammenarbeit zwischen allen Funktionären bestehen bleibt. Dies ist eine Grundvoraussetzung in einem ehrenamtlichen Verein. **2025 würde ich gerne sagen, dass wir nach wie vor die Kompetenzadresse für gutes Controlling sind und so auch international gesehen werden.**

Biel: **Das Controller Magazin ist die Mitgliedszeitschrift des ICV.** Daher haben Sie zu guter Letzt noch die Möglichkeit, ein persönliches Wort an unsere Leserinnen und Leser und damit an viele „Ihrer Mitglieder“ zu richten. Was möchten Sie uns noch mit auf den Weg geben?

„2025 würde ich gerne sagen, dass wir nach wie vor die Kompetenzadresse für gutes Controlling sind und so auch international gesehen werden.“

Losbichler: Ich möchte allen danken, die in irgendeiner Weise zur Erfolgsgeschichte des Controllings und des ICV beigetragen haben. Gleichzeitig wünsche ich mir, dass diese Geschichte so erfolgreich weitergeschrieben wird. **Dazu müssen wir das Controlling immer wieder weiterentwickeln, ohne Angst vor Veränderungen zu haben.** Um es mit den Worten von Steve Jobs zu sagen: „Stay hungry“.

Biel: Ich möchte als Zusammenfassung und zur weiteren Diskussion einige Aspekte herausheben und betonen:

- Neben beruflichem Engagement, gezielter Weiterbildung sowie Fachbüchern und Fachzeitschriften bietet der ICV interessante Möglichkeiten, an der **eigenen Kompetenzentwicklung** zu arbeiten.
- Der ICV hat in fast fünf Jahrzehnten eine beeindruckende Entwicklung genommen. Diese gründet sich vermutlich auf eine Reihe von Faktoren. Neben einem „guten Produkt“, dem ICV-Controlling-Ansatz, wachsendem Controlling-Bedarf und Bewährung in der Praxis haben zahlreiche herausragende Persönlichkeiten

aus Praxis und Wissenschaft dem ICV durch ihr Mitwirken, ihre Kompetenz und Reputation Aufwind gegeben sowie die öffentliche Wahrnehmung vorteilhaft beeinflusst. Allem Anschein nach war und ist auch ein gutes Vereinsmanagement ein Erfolgsfaktor des ICV.

- Wir stehen in einer Zeit des weitreichenden und durchgreifenden Wandels, der auch den ICV ergriffen hat, beispielsweise in der Entwicklung der persönlichen Mitgliedschaften. Der ICV-Vorstand sucht, mit einem **„Management des Wandels“** diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, z. B. durch neue Mitglieds- und Angebotsformen.
- Der ICV betreibt eine **kontrollierte Weiterentwicklung**, beispielsweise durch Kooperationen, ohne jedoch durch Abhängigkeiten etc. den Wesenskern zu verändern.
- Wir sollten Controlling auch in einen weiten Kontext stellen. Europäische Spitzenpolitiker sprechen in ihrer globalen Betrachtung von einem **„Wettbewerb der Systeme“**. Eine beachtenswerte umfangreiche wissenschaftliche Publikation steht gar unter dem Titel „Wirtschaftskrieg“. Aus ökonomischer Perspektive befinden sich daher auch die Art der Führung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmen in der Aufmerksamkeit – und damit auch der spezifische ICV-Controlling-Ansatz. Es erhebt sich die spannende Frage, ob in diesem Wettbewerb der Systeme dieser Controlling-Ansatz, der ICV-Controlling-Ansatz, in einer weltumspannenden Sicht ein Erfolgsfaktor ist und als solcher anerkannt wird.
- Insgesamt gibt es viele Gründe, warum der ICV auch in Zukunft gebraucht wird, die Expertise der Mitglieder und die Impulse des Vereins für das Controlling und darüber hinaus für Unternehmen und Wirtschaft. Aber auch der ICV als Dienstleister für die Mitglieder.

Lieber Herr Professor Losbichler, es hat mir viel Spaß gemacht, mit Ihnen über Controlling und den ICV nachzudenken und zu diskutieren. Das Ergebnis ist dieses Interview. Ich bin Ihnen sehr dankbar für die Art der Kooperation und auch dafür, dass ich in meiner Doppelrolle als ICV-Ehrenmitglied einerseits und als journalistischen Grundsätzen verpflichteter Fachjournalist frei und unbeeinflusst wahrnehmen konnte. Für Sie und Ihre Arbeit alles Gute! ■