

Internationaler Controller Verein



Hey, let's go!

Andy Böhme, Controller-Preisträger 2013, zu seinen Erfahrungen mit der Bewerbung und allem, was danach folgte

Die Lufthansa AG hat 2013 den renommierten ControllerPreis erhalten. Das „muster-gültige“ Lufthansa-Projekt, „Bandbreiten-simulation im Luftverkehrspassagier-geschäft“, berücksichtigt angesichts wachsender Volatilität immer größere Unsicherheiten der periodischen Planung. Auf dem Congress der Controller in München hatte Andy Böhme den Preis für sein Team entgegen-genommen und die Lösung im Plenum vorgestellt.

ICV: Wie ist es mit dem Projekt seit der Preisverleihung weitergegangen?

Andy Böhme: Unser Projekt lebt natürlich und wird ständig weiterentwickelt, z. B. bei Fragen der Finanzsteuerung. Inzwischen haben wir es auch in verschiedenen Tochtergesellschaften der Lufthansa eingeführt.

Und wie ist es Ihnen als Controller-Preis-träger ergangen?

Ich habe ein durchgehend positives Feedback erlebt. Gerade im Internationalen Controller Verein habe ich interessante Kontakte geknüpft.

Der Verein hat sich als ungemein nützliche Plattform für den Meinungs- und Erfahrungsaustausch erwiesen. Ich habe ihn als agile, diskussionsfreudige Organisation schätzen gelernt, in der man richtig etwas lernen kann. **Es war zu erfahren, dass Sie das Preisgeld nicht einfach verfeiert haben.**

Ja, die Hälfte haben wir der „Help Alliance“, einem von Lufthansa-Mitarbeitern 1999 gegründeten globalen Hilfsprojekt für die Verbesserung der Lebensumstände von Menschen in Not, gespendet. Da waren wir uns im Team alle einig und hatten ein wunderbares Gefühl.

Der Preis 2014 ist ausgeschrieben. Wie kam Ihre Bewerbung eigentlich ins Rollen?

Unser damaliger Leiter Controlling, Karl-Heinz Steinke, hatte im Team vorgeschlagen uns zu bewerben. Die Reaktionen waren nur anfangs etwas fragend, aber von Beginn an positiv.

Vom „Warum nicht?!“ haben wir dann schnell auf „Einfach anfangen!“ umgeschaltet.

Mit großem Aufwand?

Ganz ehrlich: Bei uns war der Aufwand nicht groß. Denn unser Projekt war ja gut dokumen-

Top-Themen

- **ControllerPreis 2014 ausgeschrieben**
- **Große Erfolge auf dem Balkan**
- **1. Chinesisch-deutsche Controlling-Konferenz**

Top-Events

- **Green Controlling@Logistics – Erfolgreiche Steuerung der Nachhaltigkeit in der Logistikbranche** am 30. Januar 2014 in Frankfurt/Main
- **Controlling Intelligence Adventure – CIA 2014** am 17./18. März 2014 in Poznan
- **Mitgliederversammlung des ICV** am 18. Mai 2014 in München
- **39. Congress der Controller** am 19./20. Mai 2014 in München
- **7. Intern. Controlling Conference des Clubs of Managerial and Financial Controllers** am 13. Juni 2014 in Kaliningrad (Russland)

Infos und Anmeldungen:

ICV-Geschäftsstelle
Telefon +49 (0) 8153 88 974-20
www.controllerverein.com
> **Veranstaltungen**

tiert, etwa in Protokollen. Als wir uns ein Bewerbungskonzept überlegt hatten, ging es dann vor allem um die Auswahl und das Zusammenstellen der relevanten Informationen. Etwas mehr Aufwand hatten wir später mit unserer Präsentation als wir erfahren hatten, auf dem Münchner Congress als Sieger das Projekt vorstellen zu dürfen.

Können Sie Teams Tipps geben, die sich jetzt eine Bewerbung um den Controller-Preis 2014 überlegen?

Man sollte sich klar machen, dass man mit der Bewerbung nur gewinnen und wirklich nichts verlieren kann. Dann findet man auch leicht einen guten Weg für seine Bewerbung. Deshalb mein Rat: Hey, let's go!

ICV-Jubilare



Gleich zweimal gingen am 4. November ganz herzliche Glückwünsche an das ICV-Kuratorium.

Dr. Hillert Onnen (oben) feierte seinen 65. Geburtstag und der Kuratoriums-Vorsitzende, **Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber**, wurde 60. ■



Mit 5.000 EUR dotierter ControllerPreis 2014 ausgelobt

Der Internationale Controller Verein (ICV) hat den mit 5.000 EUR dotierten „ControllerPreis 2014“ ausgeschrieben. Bis zum 28. Februar 2014 können bei einer internationalen Jury Beispiele für „vorbildliche Controllerarbeit“ eingereicht werden. Der Preis wird am 19./20. Mai 2014 in München auf Europas größter Controlling-Fachtagung, dem 39. Congress der Controller, verliehen. Der Preisträger erhält Gelegenheit, seine Lösung im Plenum zu präsentieren.

Die Entscheidung über den Gewinner trifft eine internationale Jury unter Leitung von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, WHU – Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling (IMC), Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, mit Prof. Dr. Andreas Seufert, Hillert Onnen (beide Deutschland), Mag. Hubert Tretter (Österreich) sowie Dr. Luc Schultheiss (Schweiz).

Die preiswürdige Controllerarbeit soll praxiserprobt zu spürbaren Veränderungen beigetragen haben, die nicht nur das Controlling selbst betreffen, sondern das Unternehmen insgesamt erfolgreicher gemacht haben. Zur Teilnahme berechtigt sind alle Controller, die in den vergangenen zwölf Monaten Projekte in Profit- wie Non-Profit-Organisationen realisiert haben. Das Projekt darf weder bei einem anderen Wettbewerb eingereicht noch publiziert worden sein.

Bisherige ControllerPreis-Träger waren: Sick AG (2003), Aventis Pharma Deutschland GmbH (2004), T-Online International AG (2005), Kaufhof Warenhaus AG (2006), Hansgrohe AG

(2007), Lufthansa CityLine und Wittlinger Therapiezentrum/Dr. Vodder Akademie (2008), Fiege Gruppe (2009), Bundesagentur für Arbeit (2010), McDonald's Deutschland Inc. (2011), Otto Group Hamburg (2012) und Lufthansa AG (2013).

Die Bewerbungsunterlagen sind auf der ICV-Website (www.controllerverein.com) unter dem Pfad „Aktuelles“ – „Awards“ online. Bei Rückfragen wenden sich Teilnehmer an das Institut für Management und Controlling, Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, WHU Vallendar, Tel. +49-261-6509471.

Bis zum 28. Februar 2014 können Bewerbungen in der ICV-Geschäftsstelle in Wörthsee/München eingereicht werden. Darin sind Angaben zu den Controlling-Projekten zu machen: die Situation vor Beginn und nach Abschluss, Anlass, Ziele, Durchführung und Beteiligte sowie Erfahrungen; ebenso sind Aussagen zu treffen, welchen Beitrag das Projekt zum Unternehmenserfolg geleistet hat. ■



Siegfried Gänßlen (ICV-Vorstandsvorsitzender, links) und Prof. Jürgen Weber (Vorsitzender des ICV-Kuratoriums und der Preis-Jury, rechts) überreichen auf dem 38. Congress der Controller den ControllerPreis 2013 an Andy Böhme vom Team der Lufthansa AG.

Green Controlling@Logistics am 30 Januar 2014 in Frankfurt/Main

Zu einer Fachtagung „Green Controlling@Logistics – erfolgreiche Steuerung der Nachhaltigkeit in der Logistikbranche“ lädt der ICV in Kooperation mit dem International Performance Research Institute (IPRI) am 30. Januar 2014 ins Frankfurt Airport Center ein. Controller können in Zusammenarbeit mit den Umweltbereichen in den Unternehmen für eine erfolgreiche Integration relevanter ökologischer Aspekte in die Planung und Steuerung sorgen. Auf der Tagung stellen namhafte Unternehmen der Logistikbranche praxiserprobte Lösungen vor. Dazu zählen Lufthansa Cargo, Koch International, Flughafen Stuttgart, CargoLine.

Interessenten sind herzlich willkommen. Infos & Anmeldung via ICV-Website > „Veranstaltungen“. ■

Controlling norddeutsch – Volle Kraft voraus!



90 zufriedene Controlling-Experten am 25./26. Oktober bei der Lübecker Tagung „Controlling norddeutsch – Volle Kraft voraus!“, organisiert von den ICV-Arbeitskreisen der Region Nord.

Am 25./26. Oktober trafen sich in Lübeck 90 Controlling-Experten zur Tagung „Controlling norddeutsch – Volle Kraft voraus!“, die von den ICV-Arbeitskreisen der Region Nord organisiert worden war. Eingestimmt wurden die Gäste am Freitagabend bei einem Stadtrundgang und geselligen Abendessen in der Schiffergesellschaft.

Den stark beachteten Eröffnungsvortrag am Samstagmorgen hielt in der FH Lübeck ICV-Vorstandsvorsitzender Siegfried Gänßlen, CEO der Hansgrohe SE. Unter der Überschrift „Globalisierung – Chance und Challenge für das Controlling“ skizzierte er die daraus erwachsenden Anforderungen an die Controller praxisnah am Beispiel der Hansgrohe SE. Unter anderem

betonte Gänßlen, Globalisierung erfordere „ein schnelles, rollierendes Controlling“; selbst „gut gesetzte Ziele“ seien oft „schon morgen hinfällig“. Positive Erfahrungen habe Hansgrohe mit Frühindikatoren gemacht, die im „Frühwarncockpit“ zusammengefasst sind. Gänßlen erörterte auch die Entwicklung „vom Budget zur Szenarioplanung“ in seinem Hause. Besonderes Interesse fanden Gänßlens Ausführungen zu Erfahrungen mit dem Controlling im internationalen Umfeld und den daraus erwachsenden sozialen Kompetenzen.

Im zweiten Teil seines Vortrages stellte der ICV-Vorsitzende aktuelle Entwicklungen im ICV vor. Dabei ging er vor allem auf die Arbeits- und Fachkreise sowie die Ideenwerkstatt und auf

die Internationalisierung des Vereins ein. Siegfried Gänßlen dankte abschließend dem ICV-Regionaldelegierten Nord, Lothar Kuhls, und dem Organisationsteam der Nordtagung 2013.

Die Veranstaltung prägten Expertenvorträge aus den Arbeitskreisen der Region. So sprach Stephan Jockel, Leiter des AK Nord II, CFO Crane Payment Solutions GmbH, Buxtehude, unter der Überschrift „No risk, no fun – Risikomanagementsysteme im nationalen und internationalen Umfeld“. Die „Erfahrungen eines Controllers“ aus seinem „Controller-Leben“ in diversen Unternehmen verschiedener Größe, in ganz unterschiedlichen Branchen schilderte Hartmut Wenzel, KWS Saat AG, vom AK Nord I. Dabei skizzierte er das Berufsprofil anhand diverser Erlebnisse.

Am Nachmittag referierten auf der Nordtagung Prof. Dr. Nils Balke vom Fachbereich Maschinenbau und Wirtschaft der FH Lübeck, und danach Ralf Hoppe, Ostfriesische Tee Gesellschaft vom AK Nord III. Prof. Balke, selber mit einem beruflichen Controlling-Background, präsentierte die „anwendungsorientierte Lehre und Forschung an der FH Lübeck“. Ralf Hoppe stellte in seinem Praxisvortrag das „Vertriebscontrolling in volatilen Zeiten“ seines Unternehmens vor. Danach beantwortete er zahlreiche Fragen seiner Zuhörer. ■

Internationale Controller Gesundheitstagung in Wien erfolgreich

Die 14. Internat. Controller Gesundheitstagung/Forum Gesundheitswesen Österreich 2013, organisiert vom ICV-Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Österreich in Kooperation mit dem Österreichischen Controller Institut (ÖCI), hat am 26. September erfolgreich stattgefunden. Experten referierten zu Themen wie: „Erfolgsfaktoren für das zielorientierte Zusammenwirken zwischen Vorstand und Controlling“; „Der Lagebericht der Krankenhaus-GmbH“, „Wirkungssteuerung/-controlling im Gesundheits- und Sozialbereich“, „Kennzahlenbasierte Bereichssteuerung“, „Ergebnisqualitätsmessung“, „Kostenoptimierung“, „Green Controlling“.



Die Tagung fand auch 2013 wieder im AKH Wien statt.

Ein großer Schritt für die kroatische Controlling-Gemeinde



Mehr als 150 Teilnehmer zog es in die angenehme Atmosphäre des Westin Hotels von Zagreb.

Unter der Schirmherrschaft des ICV fand am 5. November in Zagreb die 1. International Controlling Conference in Croatia (ICCC) mit mehr als 150 Teilnehmern statt. Damit hat sich Kroatien in die Reihe von internationalen Konferenzen des ICV eingefügt, die jährlich in vielen Mitgliedsländern durchgeführt werden: ein großer Schritt für die kroatische Controlling-Gemeinde.

„Die weltweite Wirtschaftskrise hat der Welt auch die Lektion erteilt, dass Controller zu einer wichtigen Stimme des gesunden Menschenverstands in der Wirtschaft geworden sind.“ Mit diesen Worten eröffnete Jasmina Očko (Zagreb), Leiterin des ICV-Arbeitskreises in Kroatien, die gemeinsam mit dem Unternehmen Kognosko und dem Lider-Verlag organisierte Konferenz. Dragica Erculj (Ljubljana), Regionaldele-

gierte des ICV für Südosteuropa, betonte die Rolle des ICV für die internationale Ausbreitung von Wissen und Best Practice im Controlling. Dr. Walter Schmidt (Berlin), Mitglied im ICV-Vorstand, sprach über die Rolle der Controller als Partner der Manager, die das Controlling als Teamarbeit realisieren. Denis Petrovic (Wien), u. a. Berater der österreichischen und kroatischen Regierung, erklärte, dass die Entwick-

lung des Controlling in Kroatien viele Ähnlichkeiten mit den Erfahrungen aufweist, die Österreich in den letzten 20 Jahren durchlebt hat. Das betrifft sowohl Fragen der Mentalität als auch methodische und strukturelle Schwierigkeiten. Valentin Usenkov (Kaliningrad), Leiter des russischen ICV-Clubs, präsentierte „Faustformeln“ für ein einfaches Controlling. Für Aleksander Socha (Szczecin), Leiter des ICV-Arbeitskreises Szczecin, ist Controlling der Weg zum Erfolg – so der Titel seines Vortrages. Snežana Gudelj (Bosnien-Herzegowina) sprach über die große Bedeutung des Controllings für ihr Unternehmen. Dabei nannte sie einige Voraussetzungen für die Controlling-Entwicklung in ihrer Firma. Beschlossen wurde die Tagung mit Präsentationen zur IT-Unterstützung für Controlling-Aufgaben und einem Beitrag zur Wirkung der IFRS auf die Arbeit der Controller.

Der Erfolg der 1. ICCC zeigte sich auch an den lebhaften Diskussionen im Anschluss an die Vorträge und dem positiven Echo der Teilnehmer. Am 5.11.2014 wird die 2. ICCC folgen. ■
Infos: Jasmina Očko, Walter Schmidt

Teilnehmerrekord: 13. ACC Adriatic Controlling Conference

Die 13. ACC Adriatic Controlling Conference hatte am 17./18. Oktober in Bled (Slowenien) über 200 Besucher und Referenten aus sieben Ländern.

Die Gäste erlebten auch eine Paneldiskussion sowie fünf Nachmittagssessions. Im Mittelpunkt standen Überlegungen, worin das „Mehr des Controllings“ – über methodische und IT-Fragen hinausgehend – besteht, was Unternehmen erfolgreich macht. Ansätze wurden um Begrifflichkeiten wie Vertrauen, Intuition, Leadership, Coworking wie auch Management Reporting Systems diskutiert. Ein von den slowenischen Kollegen hergestelltes Video vermittelt auf der ICV-Website unter Controlling.TV sehr schöne Eindrücke von der Tagung. ■



Eine Panel-Diskussion gehörte zu den Höhepunkten der 13. Adriatic Controlling Conference.

CAB 2013: Vom Innovationsmanagement zur wirksamen Controlling Excellence

Mit mehr als 80 Teilnehmern war die ICV-Regionaltagung West, CAB 2013 – Controlling Advantage Bonn, zum 9. Mal erfolgreich. Die Arbeitskreisleiter der Region hatten das Forum zum Wissens- und Erfahrungsaustausch organisiert und wiederum ein attraktiv anspruchsvolles Programm mit namhaften Referenten zusammengestellt. Unter dem Motto „Der Controller als Business-Partner“ wurden Themen erörtert, die nicht klassischerweise im Zentrum der Controlling-Aktivitäten stehen, aber immer näher an den Controller-Service heranrücken. Die Tagung moderierte **Britta Metzen, Leiterin des Arbeitskreises West III.**

Volkmar Halbe, Vors. der Geschäftsführung der PARADOR GmbH & Co. KG in Coesfeld startete mit: „Innovationsmanagement – ganz praktisch“. Er berichtete, wie man bei PARADOR aktiv und professionell mit Innovation umgeht. Dem CEO – langjähriges Mitglied im ICV – gelang es, die Teilnehmer an der zielgerichteten Vorgehensweise zur Positionierung des Unternehmens und Situationsbestimmung in speziellen Segmenten zu interessieren. Im Fokus stehen, so Halbe, die aktive und methodische Suche nach Innovationen bei Funktionalität, Material, innovativen technischen Möglichkeiten und überzeugendem Design.

Dr. Werner Boysen, Geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Boysen Consulting GmbH in Koblenz, führte vor dem Hintergrund der zunehmenden dynamischen Komplexität die enormen Herausforderungen an die Unternehmensführung vor Augen. Er richtete den kritischen Blick auf Komplexität und Dynamik. Nach Erläuterung einiger kybernetischer Prinzipien beschrieb er Möglichkeiten für den Umgang mit ihnen. Ein Lösungsansatz seines Beratungsunternehmens ist die systemgerechte Geschäftsentwicklung, zu der sein Beratungsunternehmen ein System zum „Self-Assessment“ entwickelt hat.

Über Change Management referierte **Jörg-Dieter Ehlers**, DELTA TOP international GmbH in



„Controlling Excellence – Controllerarbeit erfolgreich gestalten“ war der CAB-Vortrag von ICV-Vorstandsmitglied Karl-Heinz Steinke überschrieben.

Wesseling. Mit dem Schwerpunkt Fertigung ging er auf Verschwendung ein, die durch zu hohe Liegezeiten im Verhältnis zur Prozessdauer entsteht. Das Verhältnis von Durchlaufzeit zu Bearbeitungszeit bestimmt den Verschwendungs-KPI als Gradmesser der Effizienz und gibt den Impuls zur Veränderung (nach KVP/CIP/KAIZEN). Mit Beispielen aus langjähriger Praxis erläuterte er, wie wichtig und zugleich leicht nachvollziehbar die Steuerung der Effizienz ist.

Über den Tellerrand des Controller-Service hinaus blickte **Rainer Vieregge**, Businesscoach, 4EGGE4YOU aus Aachen, mit: „Compliance – nicht nur für den Wirtschaftsprüfer“. Anhand einiger Beispiele stellte er sowohl Notwendigkeit und Grenzen dar und erläuterte sogleich einige unangenehme Folgen bei Nicht-Einhaltung. Für Unternehmen von Bedeutung seien das Zusammentragen aller relevanten Vorgaben und die Konstruktion eines wirksamen Compliance-Management-Systems (CMS). Zur Einarbeitung und Umsetzung sei u. a. ein Standard für Compliance Management Systeme des TÜV Rheinland hilfreich.

Über Kommunikation im Projektmanagement sprach **Thomas Lenz**, Geschäftsführer Profectis Technischer Kundendienst GmbH & Co. KG in Nürnberg. Er forderte eine deutlich aktivere Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Projektbeteiligten, allen voran Projektleiter und Projekt-Controller. Beispiele zeigten nicht nur in

mittelgroßen Unternehmen, sondern auch in bekannten Großprojekten, dass ein Mangel an Kommunikation oft gravierende Folgen nach sich zieht. Seinen Vortrag beschloss er mit der Darstellung eines exemplarischen Projektsetup.

Ohne gute Führungskräfte geht es nicht! Diese Wahrheit vermittelte **Eric B. Bieg**, Associate Partner, b+p Beratung und Personal Partnerschaftsgesellschaft in Saarbrücken. Er vermittelte, wie wichtig und lohnenswert gezielte Anstrengungen zur Deckung des Fach- und Führungskräftebedarfs sind. Unternehmen müssten sich frühzeitig darauf einrichten. Durch gezieltes Personalmarketing, kluges Vorgehen beim Recruiting und bei der Einstellung sollten gute Voraussetzungen zur adäquaten Besetzung der Position gegeben sein. Auch um Fach- und Führungskräfte langfristig im Unternehmen zu halten, seien Anstrengungen erforderlich.

Den CAB-Schlusspunkt setzte **Karl-Heinz Steinke**, Mitglied des ICV-Vorstands. Er rief in seinem Vortrag zu aktiver Zusammenarbeit zwischen Controllern und Managern auf, weil sie spürbare Vorteile bei der Unternehmenssteuerung sichern kann. Er erinnerte an das ICV-Rollenbild des Controllers. Steinke formulierte Anforderungen des CFO an den Controller-Service. Jedoch werde sich erst durch eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit die Rolle des Controllers zum gefragten Business-Partner entwickeln.

Die CAB-2013-Besucher profitierten erneut von Einblicken in Entwicklungen im Controller-Service, aber auch von der kritischen Würdigung bekannter Themen unter einer anderen Sichtweise. Die Diskussionen nach Vorträgen und in Pausen waren Zeugnis lebhaft praktizierten Erfahrungsaustauschs von Controllern und Führungskräften. Der herzliche Dank des ICV richtet sich an Referenten, Organisatoren und Besucher dieser Tagung. Die 10. CAB ist für den 13. November 2014 geplant. ■

Nach Informationen von **Martin Herrmann**, ICV-Regionaldelegierter West (D).

China braucht mehr Controlling!

Erste chinesisch-deutsche Controlling-Konferenz in Shanghai

Am 26. Oktober fand in Shanghai die erste chinesisch-deutsche Controllingkonferenz statt, die vom Shanghai National Accounting Institute (SNAI), dem ICV und der CA controller akademie veranstaltet sowie von Skoda, einer Marke der Firma Shanghai Volkswagen, finanziell unterstützt wurde. Mehr als 250 chinesische Finanzvorstände und Führungskräfte in der Finanzfunktion sowie interessierte deutsche Praktiker trafen sich auf dem SNAI Campus um das Konzept des Controllings kennenzulernen und mit Blick auf seine Anwendbarkeit in chinesischem Kontext zu diskutieren.

Nach der Begrüßung durch Professor Kouqing Li, Präsident des SNAI, und einem auf Video übertragenen Grußwort von Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender, stellte Prof. Dr. Utz Schäffer, ICV-Kuratoriumsmitglied, Director Institute of Management Accounting and Control (IMC), das Konzept des Controllings sowie das Grundlagenpapier von ICV und International Group of Controlling (IGC) vor. Seine Kernthese: Controller sind in Deutschland deshalb so erfolgreich, weil sie einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beisteuern. Als Partner des Managements verbinden sie die Welt der Zahlen zukunftsorientiert mit dem operativen Geschäft. Von deutscher Seite wurden die Ausführungen von Prof.

Schäffer durch Vorträge von Bernd Pichler (Shanghai Volkswagen Automotive) und Dr. Zhen Huang (Managementberater und Exklusivpartner der CA in China) ergänzt. Bernd Pichler stellte die Praxis des Vertriebscontrollings bei Volkswagen in China vor und plädierte für mehr Controlling auch in chinesischen Unternehmen. Dr. Huang schloss sich dem an und verdeutlichte, dass der Schlüssel zum Erfolg in China darin liegt, Controlling als „People Business“ zu sehen und neben der Optimierung von Methoden und IT-Unterstützung die Veränderung der traditionellen Managementkultur durch mehr Training und Kommunikation herbeizuführen.

Prof. Jiang Bailing (SNAI), Meng Xiangyun, Chief Accountant von Bao Steel, sowie Lu Liu, Partnerin bei Lucanet, referierten über Controllingverständnis und -praxis aus chinesischer Sicht. Dabei wurde deutlich, dass die Finanzfunktion chinesischer Unternehmen noch in hohem Maße von Fragen des Rechnungswesens und der internen Revision geprägt ist, aber einzelne Pioniere bereits den Weg in Richtung mehr Controlling gehen.

Fazit der Veranstaltung: Auch wenn eine interne Transparenzkultur und ein Controllingverständnis im westlichen Sinne in chinesischen Unternehmen heute allenfalls in Ansätzen vorhanden ist: die meisten Teilnehmer waren sich einig,



Mehr als 250 Teilnehmer zählte die erste chinesisch-deutsche Controlling-Konferenz in Shanghai.

dass Controlling im Zuge einer fortschreitenden Globalisierung und auch vor dem Hintergrund einer möglichen Abschwächung des Wachstums in China zunehmend erforderlich wird. Die damit verbundene Herausforderung ist gewaltig: Als Hindernisse bei einer stärkeren Verankerung des Controllings in China wurden neben institutionellen Faktoren vor allem tief verwurzelte kulturelle Aspekte und eine anders gearbete, nur bedingt transparenzaffine Managementphilosophie identifiziert. Entsprechend waren sich alle Teilnehmer einig, dass der Dialog fortgesetzt werden und im nächsten Jahr eine zweite chinesisch-deutsche Controlling-Konferenz stattfinden sollte. ■

Info & Kontakt:

Prof. Dr. Utz Schäffer, utz.schaeffer@whu.edu

Polnische und russische Controller tagen erstmals gemeinsam

Am 20. September haben in Gdańsk erstmals polnische und russische ICV-Mitglieder gemeinsam getagt. Zu dem bilateralen AK-Treffen in Räumlichkeiten des modernen Meeres-Museums waren Gäste vom Kaliningrader Club der Controller, vor allem Inhaber und Finanzchefs von Kaliningrader Unternehmen, angereist. Die Idee zu dieser Premiere hatten Robert Panufnik (AK-Leiter Gdańsk) (links im Bild) und Valentin Usenkov (President Controller Club Kaliningrad) (rechts) entwickelt und verwirklicht. ■



Aus ControllingWiki: Zum Begriff „Dynamischer Verschuldungsgrad“

ControllingWiki



Definition:

$$\text{Dyn. Verschuldungsgrad (in Jahren)} = \frac{\text{Verbindlichkeiten} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cashflow}}$$

Datenbeschaffung / Aufbereitung:

(...) Hauptproblem ist die Vielfalt an vorzufindenden **Berechnungsschemata** für die Bestimmung des Cashflows, insbesondere auch in der Bonitätsanalyse. So wird sehr häufig mit lediglich rudimentär veränderten Gewinngrößen, wie etwa mit der Überschlagsformel *Jahresergebnis + Abschreibungen + Veränderung der Rückstellungen* gerechnet. Eine genaue Ableitung ist aber im Einzelabschluss aus der GuV und der Bilanz möglich. Im Konzern ist nach dem Bilanzrechtsreformgesetz spätestens ab dem Geschäftsjahr 2005 ein in diesem Sinne abgeleiteter Cashflow in der Kapitalflussrechnung zu veröffentlichen. Im Folgenden wird das direkte und indirekte Ableitungsschema für die Anwendung im Einzelabschluss dargestellt. (...)

Bei der **indirekten Ermittlung** des Cashflow wird vom Jahresergebnis nach Steuern ausgegangen, welches in einer Art Rückrechnung um Aufwendungen und Erträge korrigiert wird, die nicht zu Ausgaben bzw. Einnahmen geführt haben, und Bestandsveränderungen mit Betriebseinnahme- bzw. -ausgabewirkung berücksichtigt. Hierbei wird als Jahresergebnis nach Steuern das Jahresergebnis nach Erträgen aus Verlustübernahme und Abführung wegen Gewinngemeinschaft berücksichtigt. Als Abschreibungen auf das Anlagevermögen werden die des Geschäftsjahres in Anrechnung gebracht; der Betrag wird dem Anlagespiegel entnommen. Die Abschreibungen auf das Umlaufvermögen werden aus den Angaben Abschreibungen gemäß § 253 Abs. 4 HGB sowie bei Abschlüssen vor dem BilMoG steuerrechtliche Mehrabschreibungen auf das Umlaufvermögen errechnet. Abschreibungen wirken sich bei der indirekten Berechnung des Cashflows erhöhend aus. Die zu berücksichtigenden Aufwendungen (nur in Abschlüssen vor dem BilMoG) bzw. Erträge aus der Sonderposten-Zuführung bzw. -Auflösung sind unter den

sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw. Erträge gesondert ausgewiesen und sind als nicht zahlungsbegleitete Größen zu korrigieren. Zuführungsaufwendungen werden zur Ausgangsgröße addiert und Auflösungserträge subtrahiert. Als „weitere nicht zahlungsbegleitete Aufwendungen“ sind nicht zahlungsbegleitete ordentliche und unregelmäßige sonstige betriebliche Aufwendungen hinzugezählt; falls diese Position in Altfällen Aufwendungen für Zuführungen zum Sonderposten mit Rücklagenanteil enthält, ist dieser Betrag zu korrigieren und entsprechend in Abzug zu bringen. In der Position „weitere nicht zahlungsbegleitete Erträge“ sind nicht zahlungsbegleitete unregelmäßige sonstige betriebliche Erträge und nicht zahlungsbegleitete ordentliche sonstige betriebliche Erträge zu erfassen. Analog zu den weiteren nicht zahlungsbegleiteten Aufwendungen ist auch hier ein möglicherweise enthaltener Sonderposten aus Korrekturgründen zu subtrahieren. (...)

Der Cashflow **nach der direkten Methode** ergibt sich aus der Differenz aller Einzahlungen und Auszahlungen, d. h. es finden nur liquiditätswirksame Größen Berücksichtigung. Im Ergebnis müssen sich indirekt und direkt ermittelter Cashflow entsprechen. Ausgangsgröße der Ermittlung stellen die Umsatzerlöse sowie zahlungsbegleitete ordentliche sonstige betriebliche Erträge dar. Mit der Kategorisierung in ordentliche und unregelmäßige Erträge wird die Qualität des Erfolgs dokumentiert. Ein ordentlicher Ertrag liegt dann vor, wenn der Ertragsfluss nachhaltig und regelmäßig anfällt. Dies schließt etwa periodenfremde oder bilanzpolitisch verzerrte Erträge aus. Die Umsatzerlöse entsprechen dem Wert aus der Gewinn- und Verlustrechnung. Von diesen zahlungsbegleiteten Werten werden verschiedene zahlungsbegleitete ordentliche Aufwendungen in Abzug gebracht. Da das Umsatzkostenverfahren nach

Funktionsbereichen und das Gesamtkostenverfahren nach Aufwandsarten gegliedert ist, sind für die Cashflow-Ermittlung in Abhängigkeit vom angewandten GuV-Schema unterschiedliche auszahlungswirksame Aufwendungen zu berücksichtigen. (...)

Unabhängig von den Einzelheiten bei der Ermittlung kann der Cashflow als Saldo aller erzielten Einnahmen aus der Tätigkeit am Markt (jedoch ohne Einnahmen aus der Veräußerung von Gegenständen des Anlagevermögens) und aller Ausgaben für die Tätigkeit am Markt, allerdings ohne Investitionsausgaben, verstanden werden. Er verkörpert die aus Erfolgstätigkeit des Unternehmens erwirtschafteten Finanzmittel der Periode. Der Cashflow ist ein Maß für die Finanzkraft des Unternehmens, denn er bringt zum Ausdruck, inwieweit das Unternehmen die notwendigen finanziellen Mittel zur Bestreitung zentraler unternehmerischer Aufgaben, wie Investition, Schuldentilgung oder Gewinnausschüttung, ohne Rückgriff auf dritte Geldgeber, d. h. aus eigener Kraft, bereitzustellen vermocht hat. Insoweit ist der Cashflow ein Ausdruck der Finanzautonomie, Investitionskraft, Schuldentilgungskraft und Gewinnausschüttungskraft des Unternehmens. (...)

Erstinstellender Autor:

Univ.-Prof. Dr. Stefan Müller

Lesen Sie die vollständigen Artikelbeiträge auf www.controlling-wiki.com, der Wikipedia-Plattform des ICV für Fachbegriffe rund um das Controlling.

Machen Sie mit!

Haben Sie interessante Beiträge und Lust, selbst Wiki-Autor zu werden? Schauen Sie rein und werden Sie aktiv. Oder senden Sie Ihre Beiträge für unser Controlling-Wiki an Hans-Peter Sander, presse@controllerverein.de

Leiterwechsel beim AK West III: Martin Herrmann übergibt nach 25

Am 20. September 2013 durfte der Arbeitskreis West III eine historische Sitzung im Straßenbahn-Museum der Kölner Verkehrs-Betriebe erleben: Zum einen galt es, 25 Jahre Arbeitskreis zu feiern. Gleichzeitig hat Martin Herrmann, der den Arbeitskreis ebenso lange geführt hat, diesen Zeitpunkt genutzt, um die Leitung in die Hände seiner bisherigen Stellvertreterin Britta Metzen zu übergeben. Wir haben im Nachgang mit beiden darüber gesprochen.

Martin Herrmann, warum haben Sie Ihr Amt als Leiter des Arbeitskreises West III abgegeben?

Ich denke, dass unserem AK ein jüngerer Gesicht an der Spitze gut tut. Mit dem Bewusstsein, dass der Arbeitskreis unserer bisherigen Stellvertreterin, Britta Metzen übergeben werden kann, darf und soll, will ich die Verantwortung für diese engagierte Gruppe mit ruhigem Gewissen an Britta Metzen übergeben.

25 Jahre West III, 25 Jahre AK-Leiter Herrmann – kann man das wirklich von einem Tag auf den anderen ablegen?

Von einem auf den anderen Tag – geht gar nicht! So eine Sache ist rein rational betrachtet nichts weiter als ein Projekt mit klarem Ziel, abgestimmten Projektphasen und Aufgaben bis zum Zieltermin. Die Beteiligten wurden frühzeitig eingebunden, die Rahmenbedingungen haben wir beide – Britta Metzen und ich – so gestaltet, dass unser gemeinsames Projekt ein Erfolg wird. Auch der Übergabeprozess wurde frühzeitig geklärt. Emotional ist das eine andere Sache. Es besteht das Sicherheitsbedürfnis, diesen Arbeitskreis in sehr gute Hände zu geben und es wiegt das Bekenntnis meiner Nachfolgerin, diese umfassende und verantwortungsvolle Aufgabe tatsächlich übernehmen zu wollen. Das „Ja, ich will!“ war uns beiden wichtig. Und da die Probezeit in diesem Sinne wachen Auges und sehr erfolgreich absolviert wurde, ist dieser Wechsel nur logisch und folgerich-

tig. Es ist ein gutes Gefühl, eine solche Organisation geplant und gut geordnet übergeben zu können, wie im Rahmen unserer Jubiläumssitzung.

Was zeichnet den Arbeitskreis West III besonders aus?

Wir haben eine feste Mannschaft von ICV-Mitgliedern, die diesen Arbeitskreis aufgebaut und mit Leben gefüllt haben. Die Kernmannschaft ist besonders stabil, sind doch mehr



als 15 Mitglieder hochaktiv, das bedeutet, dass sie seit ihrem Beitritt in jeder Sitzung mitwirken. Ein zweiter Teil unserer Mitglieder gilt als aktiv, d. h. sie sind in mehr als 2/3 unserer Sitzungen dabei. Dabeisein ist aber noch nicht alles, fast alle AK-Mitglieder haben aktive Beiträge zum Gelingen unserer Sitzungen geleistet, sei es durch Vorträge, Moderationen, Vorbereitung der Sitzungen oder auch als Gastgeber. Alle sind interessiert, unsere Sitzungen erfolgreich durchzuführen.

Was uns zusammenhält ist der konstruktive und lebendige Austausch untereinander. Nicht nur die fachlichen Elemente unserer Sitzungen reizen zu ständigem Mitmachen, sondern auch die aktive Kommunikation in Sitzungen und Workshops, bei Vorabenden mit Beiprogrammen, unseren Stammtischen und auch auf privater Ebene außerhalb unserer Organisation. Man kennt sich gut. Freundschaften entwickeln sich, gemeinsame Urlaube werden durchgeführt und manchmal feiert man zusammen.

An was erinnern Sie sich am liebsten, wenn Sie an die 25 Jahre zurückdenken?

Das sind Sitzungen in Burgen und Schlössern, einige interessante Besichtigung von Werken oder Großbaustellen. Da ich den AK ja schon eine Generation lang begleite, ist es für mich immer wieder erfreulich, wenn neue und junge Mitglieder sich weiterentwickeln, unseren Arbeitskreis tatsächlich als Trainingslager nutzen und z. B. bei Moderation oder Vorträgen zu sehr guten Leistungen auflaufen. Ganz besondere Highlights sind, dass bereits fünf Mitglieder unseres Arbeitskreises inzwischen ihren eigenen Arbeitskreis führen: Energie + Wasser, Rhein-Main, Westfalen, Controlling und Qualität sowie jetzt der AK West III selbst.

Worauf hätten Sie in den 25 Jahren gut verzichten können?

Nichts. Es lief relativ geradeaus, auch mit ungeplanten Abweichungen vom Programm. Auch für mich waren die 25 Jahre ja nicht neutral oder unbedeutend. Auch ich habe in dieser Zeit viel gelernt.

Doch, eines war mir höchst unangenehm: Bei einer Sitzung in Burg Schnellenberg kam ich nicht rechtzeitig aus dem Büro und mit mehr als 2-stündiger Verspätung an. Panik - Panik! Aber das hat damals unsere stellvertretende AK-Leiterin Hedwig Breimann souverän gelöst – und alles war gut.

Die Entwicklung des AK West III unter Ihrer Regie in einem Satz zusammengefasst:

Wir haben es geschafft, als sehr stabile und aktive Gruppe nicht nur viele fachliche Themen zu bearbeiten und zu entwickeln, sondern es ist uns auch gelungen, neben dem Fachlichen viele schöne und fröhliche Situationen zu erleben und uns zu einem starken und belastbaren Team zu entwickeln. Wer durchzuhängen droht wird gehalten!

Was ändert sich für Sie als Regionaldelegierter?

Als Regionaldelegierter fühle ich mich unver-

Jahren an Britta Metzen

ändert dem Wohl der Arbeitskreise dieser Region verpflichtet und dazu gehört auch der AK West III. Als dessen normales AK-Mitglied erlebe ich ja weiterhin, wie Arbeitskreise funktionieren.

Wie nutzen Sie die gewonnene Zeit?

Da gibt es die Deutsch-Litauische Gesellschaft im Rhein-Sieg-Kreis, die regelmäßige Transporte nach Litauen unternimmt und der ich angehöre. Da gibt es einen Verein zur Förderung eines Museums und weitere Engagements. Auch privat gibt es Themen mit neuem Aufschwung wie Familie, Reisen, Wandern, Fahrradfahren, Fotografie.

Welche Eigenschaften beschreiben Ihre Nachfolgerin?

Sie ist recht zügig in den Arbeitskreis eingewachsen, hat schnell Strukturen und Leben des AKs kennengelernt. Mit Moderationen, Vorträgen, Workshops, Vorbereitungen, Nachbereitungen, Fotografien usw. hat sie sich von der ersten Stunde an für unseren AK engagiert – und das ungebremst.

Was schätzen Sie an ihr?

Hohes Engagement, hohe Fachkunde und der Wille, sich in neue Themen einzuarbeiten. Hohes Organisationstalent, gepaart mit Delegation, Übersichtsblick und hoher Verlässlichkeit. Hohe Sozialkompetenz mit sowohl freundschaftlichem und konstruktivem Umgang als auch Toleranz und – wo angebracht – professioneller Distanz.

Welche Tipps haben Sie ihr mit auf den Weg gegeben?

Vertrauen in die Stärken der einzelnen AK-Mitglieder und Bereitschaft zur Delegation. Fordern und fördern. Konsequente Ausrichtung der AK-Arbeit an den Zielen des ICV und den Zielen der Arbeitskreismitglieder. Mut haben, auch unbekannte Wege zu gehen und den Kreis zu entwickeln. Eigene Akzente setzen.



Britta Metzen, was zeichnet Ihren Arbeitskreis besonders aus?

Ganz so, wie ich das vor vielen Jahren während der Controller Akademie in den Seminaren der Stufe I bis V erlebt habe, treffen sich im Arbeitskreis Controller oder ehemalige Controller, die sich weiterentwickelt und neue Aufgaben übernommen haben. Sie vereint eine tiefe fachliche Verbundenheit mit gemeinsamer Sprache und gemeinsamem Grundverständnis. Ganz besonders sind die Menschen mit ihren Persönlichkeiten. Ich habe in unserem Arbeitskreis sehr schöne und intensive Freundschaften geschlossen.

Was werden Sie anders machen als Martin Herrmann?

Ich bin von meiner Persönlichkeit anders als Martin und schon daraus ergibt sich eine Veränderung im Arbeitskreis.

Was werden Sie genauso machen wie Martin Herrmann?

Die Planung unserer nächsten Sitzungen erfolgt gemeinsam meist bereits im Vorjahr. So kann sich jeder gut die Sitzungstermine vormerken und auch bereits die Vorfreude darauf genießen. Auch das Schreiben von Protokollen werde ich beibehalten.

Führen Frauen im ICV anders als Männer?

Eine gute Fragen, die ich den Mitgliedern im

Arbeitskreis West III gern nach ein paar nächsten Sitzungen unter meiner Leitung stellen werde.

Was ändert sich für Sie mit Ihrer neuen Position?

Ich denke, nichts Gravierendes. Ich war als Mitglied und als Stellvertreterin bereits sehr engagiert in unserem Arbeitskreis. Mein zeitliches Engagement wird sich also nicht wesentlich verändern. Jetzt trage ich allerdings die gesamte Verantwortung für gutes Gelingen unserer Sitzungen, bin mir jedoch weiterhin der Unterstützung durch die Mitglieder im West III sicher. Ich sehe mich im Arbeitskreis weiterhin dafür verantwortlich, dass die Mitglieder sich wohl fühlen in ihrem Arbeitskreis. Persönlich freue ich mich sehr über die neue Position und empfinde diese als Anerkennung meiner bisherigen Tätigkeit im Arbeitskreis. Das macht mich stolz und glücklich. Die Arbeit im Arbeitskreis entspricht der Art von Vereinsleben, die mir Spaß macht.

Gibt es für Sie Vorbilder im ICV?

Ein Vorbild ist für mich Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, der mir vor vielen Jahren die Philosophie des Controllings näher gebracht hat. Auch Martin Herrmann ist für mich ein Vorbild. Ich habe im Arbeitskreis und drum herum viel von ihm gelernt. Für mich ist es wichtig, authentisch zu sein und das zu leben, was mich ausmacht. Ich bin so, wie ich bin und finde damit Anerkennung im Arbeitskreis. Die wollen mit mir weitermachen, also ist es wichtig, mir selbst treu zu bleiben.

Was wünschen Sie Martin Herrmann?

Ich wünsche ihm mehr Zeit, die er durch die Abgabe der Leitungsfunktion des Arbeitskreises West III erhält. Auch wünsche ich ihm Spaß bei all seinen Vorhaben für die nächste Zeit. Und mir wünsche ich, dass Martin unserem Arbeitskreis noch lange verbunden bleiben wird mit seiner Expertise. Derartige Persönlichkeiten brauchen wir auch weiterhin im Arbeitskreis West III. ■

Arbeitskreis-Termine

Arbeitskreis Wien

Winter-Stammtisch
15.01.2014, 18:00 Uhr
Thema: Start ins neue Jahr –
die 10 wichtigsten Vorsätze
für Controller
Ort: Fischerbräu, 19. Bezirk

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

Winter-Stammtisch
17.01.2014, 18:00 Uhr
Thema: Networking

Fachkreis Projektcontrolling

36. Forum in Ulm/Umkreis
21./22.02.2014

AK Rhein-Main

17. Sitzung
20.03.2014
Ort: n.n.

AK Stuttgart

61. Sitzung
20./21.03.2014
in Leonberg/Stuttgart

AK Nord III

56. Treffen
20./21.03.2014
(evtl. 27./28.03.2014)
„Controlling bzw. Strategie
& Mittelfristplanung“
Ort: Harkebrügge

AK West I

69. Sitzung
21.03.2014, Ort: n.n.

AK Berlin-Brandenburg

54. Sitzung
03.04.2014
„Risiko-Management in Verbin-
dung mit Strategie-/Szenario-
Management, Ort: n.n.



AK Heilbronn-Künzelsau

Arbeitskreistreffen
11.04.2014
Ort: Dürr Dental AG, Bietigheim

AK Berlin-Brandenburg Deutsch-Polnische Arbeitsgruppe

4th Workshop 2014
Subject: From Big Data
to One-Page-Only

11./12.04.2014 in Brandenburg
near the Polish border

AK Wien

12. ICV AK Tagung
„Crowd Funding“,
„Personalcontrolling
(SWOT-Analyse und
Kennzahlen)“
24.04.2014 18:00
Ort: n.n.

ICV-Jahrestermine 2014

Green Controlling@Logis- tics – Erfolgreiche Steue- rung der Nachhaltigkeit in der Logistikbranche

30.01.2014 in Frankfurt/Main

8. CIA Controlling Intelligence Adventure

17./18.03.2014
in Poznan (Polen)

39. Congress der Controller

19./20.05.2014 in München

7. International Controlling Conference, Clubs of Managerial and Financial Controllers

13.06.2014
in Kaliningrad (Russland)

25. Controller Tagung Schweiz

23.09.2014 in Dättwil (Schweiz)

14. CIB Controlling Innovation Berlin

27.09.2014 in Berlin

15. Internationale Gesundheitstagung

25.09.2014 in Wien (Österreich)

14. ACC Adriatic Controlling Conference

16./17.10.2014
in Ljubljana (Slowenien)

2. ICCO International Controlling Conference Croatia

05.11.2014
in Zagreb (Kroatien)



Weitere Informationen und Anmeldung auf

www.controllerverein.com > Arbeitskreise

sowie auf

www.controllerverein.com > Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion),
hp.sander@eastwestcom.net