



Weiterbilden in bewegten Zeiten



ICV TOP-THEMEN

- 45. Congress der Controller
- Infos ICV-Herbsttagungen
- Neue Fachkreise gestartet



Klaus Eismayer,
Vorstandmitglied CA, ICV, IGC

Sehr geehrte Mitglieder des ICV,

auch die Weiterbildung befindet sich aktuell im Umbruch. Wie in vielen anderen Wirtschaftsbereichen wirkt auch hier Corona als Beschleuniger von Veränderungen.

Wir bei der CA controller akademie bieten bereits seit gut 10 Jahren Trainings im Online oder Blended Learning Format an. Diese wurden vor Corona mit sehr großer Begeisterung von sehr wenigen Kunden besucht. In den letzten eineinhalb Jahren wurde nun überall bei der Hardware nachgerüstet (Internetverbindung, Kamera, Mikrofon, zweiter Bildschirm auch zu Hause). Ebenso hat sich die Software bedeutend verbessert – wobei Zoom die Messlatte vorgegeben hat – und ist inzwischen flächendeckend installiert, allen voran Teams. Bei der CA setzen wir Mural als virtuelle Pinnwand ein und beim Controller Congress haben wir unterstützend Voxx verwendet und uns zwanglos in Wonder getroffen.

Was sich noch geändert hat ... unser aller Kompetenz im Umgang mit diesen Werkzeugen sowie die Neugierde und die Lust, damit zu experimentieren. War es im Früh-

jahr 2020 noch schwierig, unsere Teilnehmer*innen für das Online Format zu gewinnen (auch aufgrund schlechter Erfahrungen, die diese andernorts gemacht hatten), so haben wir mittlerweile viele begeisterte Absolvent*innen unserer ca. 100 unterschiedlichen Live Online Trainings. Auch unsere Trainingsplattform wird sehr geschätzt. Ich gebe allerdings zu, dass ich mich dennoch schon sehr darauf freue, meinen Seminarteilnehmer*innen wieder persönlich gegenüberzustehen und das Beisammensein im Seminarraum sowie beim „Dorfbrunnen“ mit ihnen zu genießen.

Was wird bleiben?

Gestiegene Kompetenz zeigt sich daran, dass wir unter mehreren Verhaltensalternativen auswählen können. Wir können uns flexibel anpassen, auf andere einstellen, sind innovativer und kreativer. In der Weiterbildung haben wir zukünftig mehr Auswahl. Zwischen Präsenz und Online oder einer Kombination daraus. Wir erleben, dass Grenzen zwischen Vortrag, Workshop, Beratung, Businesscoaching und Umsetzungsbegleitung verwischen. Bei der CA beschäftigen wir uns intensiv mit den Vor- und Nachteilen von Präsenz-Seminaren und -Workshops, Live Online Trainings sowie „automatisiertem“ Lernen (selbstgesteuert, im Lernmanagementsystem).

Organisationen überlegen nicht erst heute, welche Kompetenzen am besten on-the-job, bedarfsorientiert, in kleinen Häppchen, unternehmensspezifisch den Mitarbeitenden vermittelt werden. Manche Unternehmen lösen das über eigene Akademien, andere über Partnerschaften.

Will man, dass die Mitarbeitenden über den Tellerrand hinausschauen und „out of the



Top-Events

Um die Auseinandersetzung des Controllings mit Nachhaltigkeitsthemen zu fördern, verleiht die Péter-Horváth-Stiftung seit 2011 alljährlich den mit 10.000 EUR dotierten Green-Controlling-Preis in Kooperation mit dem ICV. Gesucht wird wieder die innovativste und effektivste „grüne“ Controllinglösung zur Gestaltung und Steuerung von ökologischen Strategien, Programmen, Projekten und Maßnahmen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Am 31. Juli endet die Bewerbungsfrist.

**www.icv-controlling.com >
Der Verein > ICV-Awards**

box“ denken lernen, so geschieht das eher off-the-job. Man möchte ja auch branchenübergreifend von anderen lernen, Erfahrungsaustausch außerhalb der eigenen Organisation betreiben, externe Fragen beantwortet bekommen und erleben, dass es Themen gibt, denen man sich in Zukunft stellen sollte. Wie realisiert man das? Es gelingt im Seminar oder Workshop bei den Profis, beim Controller Congress oder dem regelmäßigen Austausch im ICV. Bleiben Sie neugierig! ■

Herzliche Grüße
Dr. Klaus Eismayer
Vorstandmitglied CA, ICV, IGC

Congress der Controller richtet Blick auf Post-Covid-Ära mit den zentralen Themen digitale Transformation und Nachhaltigkeit

Um diese größte Controlling-Fachtagung Europas zwar online, aber nicht als „ein weiteres Online-Event, wie es viele andere gibt“, durchzuführen, habe der ICV einiges Geld in Organisation und Technik investiert. In Einklang mit erstklassigen Themen und Referenten sei es gelungen, einen hochprofessionellen und auch kurzweiligen 2-Tages-Congress zu veranstalten. Das erklärte Professor Losbichler unmittelbar nach Congress-Ende in einem Interview für den Performance Manager Podcast.

Zwei Tage top-aktuelle Themen

Aus dem Congress-Studio in Wörthsee hatte Professor Losbichler zwei Tage durch top-aktuelle Themenfelder geführt: digitaler Wandel, Transformation und Disruption, Künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeit, Zukunft der Arbeit, Performance Management. Führende Unternehmen, darunter DHL, Deutsche Bahn, BASF, A1 Telekom Austria, Wilhelm Gienger KG und Zeppelin GmbH, gewährten Einblicke.

In seiner Eröffnungsansprache hatte Losbichler auf einen von Wirtschaftsforschern nach der Pandemie erwarteten „historischen Aufschwung“ verwiesen: „Parallel zur unmittelbaren Krisenbewältigung gilt es, sich für die Zeit danach zu rüsten und Strategien für den Aufschwung zu entwickeln“, so der ICV-Vorsitzende. „Mit unserem Congress-Programm richten wir ganz klar den Blick nach vorne und geben Impulse für die Unternehmenspraxis.“

Losbichler fügte hinzu: „Die Frage, wie es weitergeht und wie der Restart erfolgen wird, beschäftigt uns mehr denn je. Die allseits geforderte Planungssicherheit wird es dabei aber nicht geben.“ Jetzt gelte es, nach dem „kurz getakteten Tunnelblick des Krisenmanagements“ nun langfristige Trends und Herausforderungen der Post-Covid-Ära in den Mittelpunkt zu rücken, „mit den zentralen Themen digitale Transformation und Nachhaltigkeit.“

Die digitale Veranstaltungsplattform gab den Controlling-Experten und Managern auch in der 45. Ausgabe des Congress der Controller Möglichkeiten, sich in bewährter Intensität auszutauschen. „Gerade in unsicheren Zeiten wie heute ist der Erfahrungsaustausch besonders wichtig“, betonte der ICV-Vorsitzende.

Agilität „massiv“ in der Praxis

Beim inhaltlichen Resümee im Podcast-Interview nach „Augenöffner-Vorträgen“ gefragt, nannte Losbichler drei Schwerpunkte, die der Congress 2021 gesetzt hat. Erstens sei sehr deutlich geworden, dass die Digitalisierung „in der betrieblichen

Praxis definitiv angekommen“ ist, der Congress habe eine große Vielfalt erfolgreicher Projekte geboten. Als zweiten, „mehr überraschenden“ Punkt, nennt der ICV-Vorsitzende, dass ebenso in nahezu allen Vorträgen „Agilität“ thematisiert wurde, die „auch ganz massiv“ in der Unternehmenspraxis angekommen sei. Dort stelle sie „gar keinen Widerspruch zur klassischen Planung im Controlling“ dar, so Losbichler, „wenn man es richtig macht und mit der Planung verzahnt“. Als drittes „Augenöffner-Thema“ hat Losbichler „Strategie“ ausgemacht: „In den Unternehmensvorträgen sei von gültigen Strategien gesprochen worden, mit denen dort die Grundrichtung gegeben wird: „Nicht trotz VUCA, sondern wegen VUCA“ sei die Strategie als wichtiger denn je hervorgehoben worden.

Weitere top-aktuelle Congress-Schwerpunkte sieht Losbichler in neuartigen Organisationskonzepten im Controlling und in der Nachhaltigkeit als einem „Megathema“.

Auf den nächsten Congress angesprochen (09./10.05.2022) erklärte der ICV-Vorsitzende, er wünsche sich den 46. Congress der Controller als Präsenzveranstaltung wieder in München: Als ein „Glanz-und-Gloria-Event“ für die Controlling-Gemeinschaft, bei dem man unbedingt persönlich dabei sein will. Zu diesem wird der ICV Neues und Bewährtes aus der „mehr als gelungenen Online-Premiere“ mitnehmen, so Losbichler. Dazu zählt er die online deutlich gestiegene Interaktivität von Teilnehmenden und Referierenden und die Möglichkeit für Congress-Gäste, Inhalte auch zeitversetzt verfolgen zu können, was z.B. bei den drei parallelen, hochkarätigen Themenzentren von Vorteil sei.

(Ausführlich & live berichtete das ICV-ControllingBlog. Alle Beiträge können unter <https://blog.icv-controlling.com/> mit dem Suchbegriff „CC2021“ aufgerufen und nachgelesen werden.) ■



Prof. Dr. Heimo Losbichler moderierte den 45. Congress der Controller aus dem Studio.



Namhafte Expert*innen auf dem 45. Congress der Controller

Auf dem 45. Congress der Controller sprachen: FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Heimo Losbichler (Congress-Leiter), Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Dieter Spath (Keynote), Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth; Matthias von Daacke, Dietrich Franz, Prof. Dr. Sabina Jeschke, Prof. Dr. Utz Schäffer (Jury-Vorsitzender ICV Controlling Excellence Award), als Award-Gewinner das Projekt-Kernteam der Bosch-Gruppe unter Leitung von Sven Grandi mit Stefanie Florian, Christian Bramkamp, Claudia Maron, Prof. Dr. Ronald Gleich, Stefan Tobias, Mag. Klaus Schatz MSc., Stefan Schnell, Jens Ropers, Angela Saloch, Jochen Fellhauer, Katharina Hochfeld, Dr. Rüdiger Eichin, Dr. Jörg Thienemann, Dr. Thomas Biasi, Alexander Gedat, Norbert Weichele, Tristan Horx, Benedikt Mahr, Mike Wasserman, Sonja Wallner, Christian Dummler, Wolfgang Fasching. ■



Ein abgestimmtes Vorgehen für die ICV-Herbsttagungen

Mitte März hat der ICV ein Projekt zur Entwicklung eines abgestimmten, einheitlichen Vorgehens bei Online-Veranstaltungen des ICV gestartet.



Die Agenda des zweiten Treffens am 17. Mai: Projektarbeit zu vier Themenschwerpunkten.

Ausgehend von Überlegungen, dass auch im Herbst 2021 Online-Formate vorherrschend sein werden, sollen Synergien zwischen den Regionaltagungen genutzt werden. An dem Projekt arbeiten 17 ICV-Funktionäre – aus dem Vorstand, Regionaldelegierte, Executive Advisor, Arbeitskreisleiter, Mitarbeiterinnen aus der Geschäftsstelle und dem Kommunikationsteam zusammen: Angelika Börner, Matthias von Daacke, Brigitte Dienstl-Arnegger, René Heule, Hartmut Ibershoff, Heimo Losbichler, Claudia Maron, Dieter Meyer, Dietmar Ranftler, Hans-Peter Sander, Elke Schlemmer, Wolfgang Schneider, Martin Schulte, Markus Steiner, Stefanie Wirth, Matthias Wolfskeil, Carmen Zillmer.

Nach dem Auftaktmeeting wurde die Arbeit in vier thematischen Arbeitsgruppen: Zielgruppen, Nutzen, Pricing sowie Marketing fortgesetzt.

Bei Redaktionsschluss (1. Juni) waren folgende ICV-Herbsttagungen geplant:

- ▶ ICV Nord-Ost-Tagung: 18. September / gemeinsames Format der traditionellen ICV Herbsttagungen CIB Controlling Inspiration Berlin & Regionaltagung Nord, inkl. Verleihung ICV Newcomer Award / Präsenz Schwerin
- ▶ Gesundheitsforum Österreich: 23. September / Online
- ▶ 15th Controlling Intelligence Adventure Congress: 11./12. Oktober / Präsenz Warschau (ggfs. Online);
- ▶ CTS Controller Tagung Schweiz: 27. Oktober / Präsenz Rotkreuz;
- ▶ CAB Controlling Advantage Bonn: 18. November / Präsenz Bonn (ggfs. Online)
- ▶ CIS Controlling Insights Steyr – 20. Jubiläumstagung: 19. November / Präsenz Steyr (ggfs. Online);
- ▶ CCS Controlling Competence Stuttgart: 25. November / Online-Kongress im 3D-Avatar-Format

Bitte merken Sie sich die Termine vor und melden Sie sich rechtzeitig an!

Die Arbeit am Projekt für die ICV-Herbsttagungen wird fortgesetzt. Über neue Entwicklungen informieren wir zeitnah in unseren ICV-Kanälen. ■

Orga-Team der Controller Tagung Schweiz freut sich auf persönliche Treffen

Die Controller Tagung Schweiz – CTS 2021 soll am 27. Oktober in Rotkreuz (CH) stattfinden.

Die CTS 2021 wird von den Schweizer ICV-Arbeitskreisen jährlich bereits seit 1990 durchgeführt, seit 2017 mit dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Gemeinsam wollen sie praktische Erfahrung mit aktuellen Forschungsergebnissen verbinden und dieses Wissen ControllerInnen und finanzinteressierten PraktikerInnen zur Verfügung stellen.

Unter dem Motto: „Das Controlling – das Rückgrat des CFOs in der Krise / Der Controller als verlässlicher Business Partner“ zeigen Referierende aus unterschiedlichen Branchen aus der Schweiz auf, wie sie mit den Herausforderungen der Pandemie umgegangen sind. Anhand von anschaulichen Praxisbeispielen präsentieren CFOs und ControllerInnen, welche Änderungen und Auswirkungen es im Unternehmen und vor allem bei Finanzen & Controlling gegeben hat, wie sie sich auf die Post-Corona-Zeit vorbereiten.

Das vielfältige Themenspektrum reicht von Going-Concern und Business Continuity-Anforderungen, Liquiditätssicherung, Risiko Management und optimierter finanzieller Steuerung bis hin zu neuen Arbeitsweisen wie New Work und agilen Methoden im Controlling. Es referieren: Lorenz Bärlocher, CFO IWC Schaffhausen; Lukas Bieri, Head Controlling, Flughafen Zürich AG; Anne dos Santos Capela, Corporate Finance Manager, SIGMA Retail Selection AG; Andreas Frank, CEO/CFO Scor Schweiz; Prof. Dr. Nils Hafner, Dozent und Projektleiter, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ; Katarzyna Haller, Teamleiterin Controlling Publishing, Ringier AG; Christoph Hammer, CFO SBB AG und Mitglied der Konzernleitung; Stefan Küppers, CFO, Mitglied der Geschäftsführung Dosenbach Ochsner AG; Markus Steiner, ICV-Vorstandsmitglied; Dr. Olivier Vogel, Head Finance Operations bei Migros-Genossenschafts-Bund, Mitglied der Departementsleitung Operations. ■

Infos & Anmeldung: www.icv-controlling.com > Events > CTS 2021



Kick-off neuer ICV Fachkreis Digital Controlling Competence

Zum Kick-off des ICV-Fachkreises „Digital Controlling Competence“ hatten sich Ende Mai in den digitalen 3D-Welten von Tricat Controller, CEOs und CFOs eingefunden.

Impulse gab es zu Beginn u.a. von der Fabasoft AG mit Informationen zur Software, zu Initiierungs- und Implementierungsprozessen neuer Controlling-Technologie und zu damit verbundenen Veränderungen für die Fachabteilung. Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit, Nutzung anstatt Verschwendung von Kompetenzen sowie der gesteigerte Informationsgewinn waren dabei wichtige Themen.

Welche Kompetenzen Controller in Zukunft brauchen, präsentierte Prof. Utz Schäffer von

der WHU – Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling, Vorsitzender des ICV-Kuratoriums. In seinem Vortrag erklärte er den „Erbsenzähler“ für tot und identifizierte neben bekannten Controller-Rollen einige neue, zukünftig erforderliche Fähigkeiten. Die Ergebnisse seiner Delphi-Studie regten die Teilnehmer zur intensiven Diskussion und zum Nachdenken über die eigene Fachabteilungs-Kultur an.

Der neue ICV-Fachkreis DCC unterstützt Controller und CFOs auf ihrem Weg zur digitalen Kompetenz mit konkreten, rollenspezifischen Handlungsempfehlungen und durch Vermittlung moderner Methoden und Technologien.

Dabei wird der Schwerpunkt auf die Stärkung von Kompetenzen in den Bereichen Technologie & Analyse sowie Kommunikation und Zusammenarbeit gesetzt.

Alexander Hein, Leiter des neuen ICV-Fachkreises, und Christian Bramkamp, Stv. FAK-Leiter, schaffen mit Treffen in der neuartigen 3D-Welt eine optimale Umgebung für offene Gespräche. In Workshops wird diskutiert, von Vorreitern gelernt, quergedacht und sollen konstruktive Lösungen gefunden werden. Teilnehmende mit ihren Avataren können sich dabei (fast) wie in der Realität austauschen und interagieren. Für den nächsten Event des Fachkreises DCC am 24. September sind erneut bereits viele der limitierten Plätze vergeben. Wer an einer Mitarbeit interessiert ist, mit Hilfe des Fachkreises digitale Controlling-Kompetenz in sein Unternehmen zu bringen, sollte sich schnell anmelden. Es gilt das First-Come-First-Serve-Prinzip und beim ersten Termin wurde bereits eine Warteliste geführt! ■

Info: Christian Bramkamp, ICV-Delegierter für die Fachkreise

Infos & Kontakt Fachkreis DCC: www.icv-controlling.com>Arbeitskreise>Fachkreise>DCC Digital Controlling Competence

Die neuartige 3D-Umgebung schafft bei den virtuellen FAK-Treffen gute Gesprächsbedingungen.



Breites Themenspektrum bei ICV Live Webinaren

Kontinuierlich, etwa alle zwei Wochen, bietet der ICV einstündige, kostenlose Live Webinare an. Referenten sind vor allem ICV-Experten etwa aus Fachkreisen, Ideenwerkstatt – und von ICV-Firmenmitgliedschaften. Einen aktuellen Überblick finden Sie auf der ICV-Website www.icv-controlling.com im Bereich „Events“. Gerne können Sie Themen vorschlagen; wenden Sie sich bitte dazu an die ICV-Geschäftsführerin, Carmen Zillmer!

Das Themenangebot der ICV Live Webinare ist außerordentlich vielfältig; stets mit einem Bezug zu top-aktuellen Herausforderungen in der Controlling-Community.

So fand z.B. am 26. Mai das ICV Live Webinar „RPA: Women in Technology“ statt. Ronja Lesiw, RPA Consultant, Lisa Epping, Automation Engineer und Kea Marleen Lampe, Senior Talent Acquisition, stellten die interne Arbeitswelt von Roboyo GmbH vor – und zeigten dabei auch Wege für andere Frauen, einen möglichen Einstieg in diese Ar-

beitswelt zu finden. Die Expertinnen standen zu einem weiten Themenspektrum Rede und Antwort: Von der Einführung ins Thema RPA und entsprechenden Lösungen bzw. Services, über die Rollen von Frauen in diesem Hightech-Unternehmen, bis hin zu den spezifischen Angeboten zum mobilen Arbeiten, zu Arbeits- und Karrieremöglichkeiten bei Roboyo (Internship, Werkstudent, Fulltime etc.).

Die nächsten ICV Live Webinare:

- ▶ FAK Future of Work: Zukunftswerkstatt: „Bereit für kommende Aufgaben im Controlling!“, 12. Juli, 14-17:00 Uhr
- ▶ „Kostenmanagement – Ergebnisse und Empfehlungen aus einer aktuellen europäischen Studie“; mit Prof. Dr. Ronald Gleich, 27. Juli, 11-12:00 Uhr

Nach der Sommerpause geht es im September weiter. Bitte informieren Sie sich auf der ICV-Website („Events“) und verfolgen Sie die „Controlling e-News“! ■



Fachkreis-Relaunch „Unternehmensbewertung“ erfolgreich

„Unternehmensbewertung als Mittel zum (Controlling-) Zweck“ – unter diesem Motto steht der Relaunch des ICV-Fachkreises Unternehmensbewertung. Prof. Dr. Robert C. Schmidt und Christian Bramkamp führten am 19. Mai durch einen spannenden Kick-off.

Der seit 2019 inaktive FAK Unternehmensbewertung hat seine Arbeit unter neuer Leitung und veränderter Ausrichtung wieder aufgenommen. Zukünftig sollen die juristischen, steuerlichen oder bilanziellen Aspekte einer Unternehmensbewertung zwar weiterhin Beachtung finden, aber weniger im Vordergrund stehen und damit keinen Selbstzweck haben. Vielmehr ist das Ziel, die Unternehmensbewertung als Mittel zum (Controlling-) Zweck zu verstehen und damit Entscheidungen in Unternehmen zu beeinflussen bzw. zu verbessern.

Bereits im Kick-off zeigte sich, dass die thematische Neuausrichtung auf reges Interesse stößt und den Nerv der Zeit trifft: Die Teilnehmer – Vertreter von Unternehmen, Hochschulen sowie Berater und Wirtschaftsprüfer – diskutierten angeregt mögliche Schwerpunktsetzungen. Schnell war man sich einig, zunächst die theoretische und regulatorische Basis schaffen zu wollen,



Abb.: Unternehmensbewertung in der BWL

um sodann mögliche Implikationen der Unternehmensbewertung für das Controlling näher zu betrachten. Dabei sollen die Themen stets zunächst theoretisch betrachtet aber anschließend direkt durch Praxisvertreter praktisch gewürdigt werden.

Administrativ wurde festgehalten, dass sich der FAK monatlich für kürzere virtuelle Arbeitssitzungen trifft. Einmal im Quartal wird zudem eine längere Videokonferenz stattfinden, in der jeweils ein spezifisches Schwerpunktthema behandelt wird. Den thematischen Auftakt bildet ein Exkurs zur

Geschichte der Unternehmensbewertung und deren Einfluss auf die heutige Anwendung. Neben den Treffen wird der FAK ein Forum für seine Mitglieder bieten, in dem sowohl Diskussionen als auch der Austausch von Best-Practice-Vorlagen etc. ermöglicht wird. ■

Info: Prof. Dr. Robert C. Schmidt, iu International University of Applied Science, Leiter FAK Unternehmensbewertung

Mehr Info & Kontakt: FAK-Website unter www.icv-controlling.com>Arbeitskreise>Fachkreise



Neu in ICV-Schriftenreihe: Mit richtigen Entscheidungen zum Unternehmenserfolg

Der ICV hat in seiner Schriftenreihe einen Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (Business Judgment Rule) herausgebracht. Im Autorenteam mit Werner Gleißner, Ute Vanini, Thomas Berger, Markus Feldmeier, Tobias Flath, Thomas Günther, Ralf A. Huber, Markus Kottbauer, Robert Rieg, Utz Schäffer, Karl-Heinz Steinke und Marco Wolfrum sind namhafte Experten aus dem ICV.

Unternehmererfolg resultiert meist aus guten und richtigen Entscheidungen. In der aktuellen Wirtschaftswelt, geprägt von Unsicherheit, Dynamik und Komplexität, kommt einer systematischen Entscheidungsvorbereitung und Hinführung zur Entscheidung eine große Bedeutung zu. Der Leitfaden „Entscheidungsvorlagen für die Unterneh-

menführung“ stellt hierzu die wesentlichen rechtlichen und ökonomischen Anforderungen an eine fundierte Entscheidungsvorbereitung und -findung dar.

Der 118-seitige Leitfaden richtet sich gleichermaßen an die mit einer Entscheidung konfrontierten Geschäftsleitungen wie auch an die sie unterstützenden Einheiten, insbesondere Controller und Risikomanager.

Die gedruckte Version ist im Haufe-Online-shop erhältlich, ICV-Mitglieder können via ICV-Geschäftsstelle die Publikation für 17,00 Euro statt 24,80 Euro (unverbindliche Preisempfehlung) erwerben. Rückfragen dazu, Bestellinformationen und Kontaktdaten auf der ICV-Website www.icv-controlling.com im Bereich Fachlektüre. ■