

Internationaler Controller Verein



**„Mit Empathie und Weitblick
das Beste für Sie!“**

Liebe ICV-Mitglieder,
sehr geehrte Damen und Herren,

dem ICV stehen wieder spannende Tage bevor. Am 12. Mai treffen wir uns zur Mitgliederversammlung 2019, mit dem am 13./14. Mai anschließenden 44. Congress der Controller – das europäische Controlling-Highlight des Jahres. Heute, wenige Tage davor, möchte ich mit Ihnen hier, in einem Monolog, etwas ‚plaudern‘.

Sie fragen sich vielleicht, „was ist daran nach über 40 Jahren denn noch spannend?“ Aus der täglichen ICV-Praxis gesprochen ist es jedes Jahr eine monatelange spannende Vorbereitungsaktion. Bei uns eingehende Anmeldungen zur Mitgliederversammlung, als auch zum Congress, sogar schon vor Veröffentlichung des Programmes, erkläre ich mir ebenfalls mit einer vertrauens- und spannungsvollen Erwartungshaltung. Und sind 44 Jahre Stabilität nicht auch mit genannter Spannung untermauert?

Die bevorstehenden Ereignisse, und natürlich auch alle weiteren im Jahr, können nur stattfinden, da sich Ehrenamtliche im ICV einbringen. Dieses Engagement verdient höchste Anerken-

nung und Dank. Was sollten wir an der Mitgliederversammlung berichten, wenn nicht Sie sich mit persönlichem Engagement und permanenter Ausdauer einbringen würden? In der Geschäftsstelle bekomme ich einiges mit und wundere mich immer wieder, wie das ganze ICV-Netzwerk über eine globale Distanz funktioniert. Das hat bedingt mit Digitalisierung zu tun – beschränkt auf Telefon und E-Mail. Es hat ganz sicher mit Ihrem Verständnis für Gemeinschaft, für ein gemeinsames Ziel, für Menschlichkeit, für Interesse, für praktische Umsetzung, für ‚etwas kämpfen‘, für Toleranz, für Akzeptanz, für Kommunikation und mit der Bereitschaft, Wissen nicht für sich zu behalten, sondern weiterzugeben, zu tun. Dies gilt für Sie im Ehrenamt, als auch für alle Mitglieder.

Bei allen Noch-Nicht-Mitgliedern möchte ich an dieser Stelle das Interesse am ICV wecken. Eine gesunde Neugierde hat ja bekanntlich eine ganze Reihe positiver Aspekte ...

Ich lade Sie, die Mitglieder, herzlich ein, am 12. Mai an Ihrer Mitgliederversammlung teilzunehmen. Würdigen Sie die Arbeit aller Ehrenamtlichen mit Ihrer Anwesenheit! Ja, man fährt nicht mal ‚nur so‘ für fünf Stunden von Berlin, Ham-

Controlling – Zukunft gestalten

Top-Themen

- Operations Effizienz Radar 2019
- Erfolge in Regensburg & Zürich
- 10 Jahre AK Rhein-Neckar

Top-Events

- ICV-Mitgliederversammlung, 12. Mai 2019, München
- 44. Congress der Controller, 13./14. Mai 2019, München
- Controlling Intelligence Advantage – CIA 2019, 27./28. Mai, Warschau
- Katalanischer Kongress, 6./7. Juni 2019, Barcelona
- Business Innovation Lab, „BI Enhanced Analytics / AI enabled BI“ in der ICV-Digitalisierungsinitiative, 12. Juni, Ludwigshafen
- ICV-Fachkreis-Webinar, „Digitale Transformation“, 25. Juni, online

ICV-Geschäftsstelle Infos und Anmeldung:

Telefon +49(0) 8153-88 974 20

www.icv-controlling.com > Events

burg, Wien, Bern, Warschau, Moskau, Shanghai ... nach München. Und mit Kosten ist es auch noch verbunden: Trotzdem möchte ich Sie ermuntern teilzunehmen. Sie erfahren, welche neuen Projekte für die Mitglieder umgesetzt wurden, welchen Nutzen Sie daraus ziehen können, was in Arbeit ist, wie global vernetzt der Verein ist, wo Sie sich einbringen können u.v.m. Sie werden nach der Versammlung auch nicht einfach ‚stehen gelassen‘. Lassen Sie sich auf einen äußerst kommunikativen Abend ein!

Bewusst seit Jahrzehnten so gelegt – ist der anschließende Termin zum Congress der Controller: Sodass die Mitgliederversammlung mit einer Congress-Teilnahme – budgetdenkend – verbunden werden kann. Den Congress – in 12monatiger Vorbereitung – organisieren wir in erster Linie für unsere Mitglieder. Natürlich sind alle Interessierten, auch ohne Mitgliedschaft,

herzlich willkommen. Ein gewisser Unterschied in der Teilnahmegebühr für Mitglieder bzw. Nicht-Mitglieder ist natürlich gegeben.

Auch zum Congress würdigt Ihre Teilnahme die Arbeit der Ehrenamtlichen, welche sich höchst intensiv einbringen. Dabei versetzen sie sich stets in Ihre Lage, um Ihnen mit Empathie und Weitblick das Bestmögliche – für Ihre berufliche Entwicklung – zukommen zu lassen. Nicht von ungefähr auch die Congress-Headline: ‚Prepare for your Future‘. Sie wissen selbst wie unglaublich schnelllebig die Zeit durch die Digitalisierung geworden ist. Man muss sicher nicht alles unüberlegt mitmachen, jedoch Wichtiges verpassen sollte man auf gar keinen Fall. Unser Anliegen ist es, Ihnen eine adäquate, bewusste Vorbereitung auf die Zukunft zu ermöglichen.

Kommen Sie also zum Congress! Ich freue mich auf Gespräche mit Ihnen. ■

*Mit einem erfrischenden Frühlingsgruß,
Ihre Carmen Zillmer,
ICV-Geschäftsführerin*

Die neuen ICV-Fachkreis-Webinare haben Fahrt aufgenommen



Gunnar Helms (links) mit dem ICV-Fachkreisdelegierten Christian Bramkamp mit dem Februar-Fachkreis-Webinar „auf Sendung“.

Der ICV setzt die zum Jahresbeginn gestartete Reihe seiner ICV-Fachkreis-Webinare kontinuierlich fort. Nach der gelungenen Premiere vom 16. Januar mit den Experten vom ICV-FAK Unternehmensbewertung, Prof. Dr. Georg Heni und Stefanos Karagiannidis, fand am 28. Februar das Zweite mit freundlicher Unterstützung der Flughafen München GmbH statt. Gunnar Helms, Leiter des FAK Compliance Management, vermittelte Grundlagen des Compliance Managements, stellte

Kernbereiche und Werkzeuge – „die gehen jeden etwas an“ – vor und ging auf die Frage ein, wo es Überschneidungen von Compliance Management und Controlling gibt.

Das 3. FAK-Webinar war zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Seiten für den 9. April mit Rainer Pollmann, stv. Leiter des FAK Kommunikations-Controlling, angekündigt. Danach folgt am 25. Juni (16 Uhr) das Webinar des FAK Digitale Transformation. ■

„ICV Newcomer Award“ ausgelobt

Der Internationale Controller Verein und die Region Ost des ICV als Veranstalter der jährlich stattfindenden Tagung „Controlling Inspiration Berlin“ (CIB) haben auch in diesem Jahr den „ICV Newcomer Award“ (vormals Controlling-Nachwuchspreis) ausgelobt.

Anliegen des ICV Newcomer Awards ist es, den akademischen ControllerInnen-Nachwuchs zu fördern, innovative und praktikable Ideen von der Hochschule in die Controllingpraxis zu transferieren und einer breiten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen.

Prämiert werden drei Masterarbeiten oder herausragende Bachelorarbeiten, die sowohl Controllinginnovationen als auch klassische Controllingthemen in der Anwendung thematisieren.



Die Preisträger des ICV Newcomer Awards 2018.

Zudem wird gewünscht, dass sich die AutorInnen mit den Grundsatzpositionen des ICV bzw. deren kritischen Diskussion auseinandersetzen. Die Ausschreibung umfasst Arbeiten, die nach dem 30. April 2017 an einer europäischen Hochschule eingereicht wurden. Vorschlagsberechtigt sind die betreuenden ProfessorInnen der Abschlussarbeiten. Die eingereichten Arbeiten können das gesamte Spektrum des Controllings abdecken und in deutscher oder englischer Sprache verfasst sein. Der Award

wird mit insgesamt 4.000 EUR von Haufe und der Haufe Akademie gesponsert. Zusätzlich erhalten die PreisträgerInnen ein personalisiertes Badge und für ein Jahr eine kostenfreie ICV-Mitgliedschaft, inkl. Bezug des Controller Magazins. Die Preisverleihung findet am 16. November auf der 18. CIB in Berlin statt. Es wird erwartet, dass die Preisträger ihre Arbeit dort mit den betreuenden ProfessorInnen vorstellen. Alle BewerberInnen können kostenlos an der CIB 2019 teilnehmen. ■

Operations Efficiency Radar 2019 von Roland Berger und ICV: Abschwung in Sicht – CFOs sollten Unternehmen krisenfest machen

In vielen Firmen müssen die Budgets für 2019 auf Wiedervorlage. Der Grund: Der drohende Abschwung ist in den im Herbst erstellten Zahlen häufig noch nicht „eingepreist“. Inzwischen rechnet aber jeder zweite Finanzvorstand mit einer schwächeren Konjunktur.

Unternehmen sollten ihre Frühwarnsysteme überprüfen, ihre Prioritäten hinterfragen und sich auf eine weitere konjunkturelle Eintrübung vorbereiten. Das sind die wichtigsten Ergebnisse des „Operations Efficiency Radar 2019“ von Roland Berger und ICV, an dem sich mehr als 300 Unternehmen aus den wichtigsten Industriebranchen beteiligt haben.

„In den vergangenen zehn Jahren waren viele Firmen auch infolge des billigen Geldes sehr erfolgreich. Jetzt schüren politische Instabilität und steigende Zinsen die Angst vor einem Abschwung“, sagt Oliver Knapp, Partner bei Roland Berger. So erwartet die Hälfte der für den „Operations Efficiency Radar“ befragten Führungskräfte für 2019 schlechtere Geschäfte – eine klare Trendwende gegenüber dem Vorjahr. Besonders negativ fällt die Einschätzung in der Automobilbranche und im Maschinen- und Anlagenbau aus: Hier rechnen sogar 93 bzw. 56% für 2019 mit einem Abschwung. Bei 74% der Unternehmen steht 2019 das Produktportfolio im Zentrum der Aktivitäten. Hier geht

es vor allem darum, die Kosten zu senken und die Produkte noch stärker auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Weitere wichtige Handlungsfelder sind Produktion, Controlling & Finanzen, Sales & Marketing sowie der Einkauf. Auch das Thema Working Capital Management macht bei der Anzahl der Nennungen einen Sprung nach vorne. Die Autoren werten dies als weiteres Indiz für schlechtere Konjunkturaussichten.

Produktportfolio bleibt Thema Nummer 1, Controlling holt auf

Einen großen Bedeutungszuwachs verzeichnet, dem schwierigeren wirtschaftlichen Umfeld entsprechend, der Bereich Controlling & Finanzen. 59% der Befragten geben an, hier in den kommenden Monaten ihren Schwerpunkt zu setzen. „Auch in der 10. Studie gehört Controlling zu den Top-Effizienzhebeln“, sagt der ICV-Vorsitzende Prof. Dr. Heimo Losbichler. „Immer dann, wenn die Bedingungen schwieriger werden, ist das Controlling besonders gefragt. Das ist verständlich, Controlling ist ein Schlüsselement erfolgreicher Unternehmensführung im Auf- wie im Abschwung.“

Je nach Branche gibt es den Befragten zufolge aber auch unterschiedliche Prioritäten: Setzt die Automobilindustrie vor allem auf Produktion und Working Capital Management, stehen im Maschinen- und Anlagenbau eher das Produktportfolio, die Produktion und der Einkauf im Vordergrund.

Digitalisierung als Chance zur Neupositionierung

Das diesjährige Sonderthema Digitalisierung verdeutlicht, dass viele Befragten die fortwährende Disruption auch als Chance zur strategischen Neuorientierung innerhalb ihrer Unternehmen begreifen. „Leider werden Automatisierung und Digitalisierung häufig gleichgesetzt. Dabei haben sie nicht nur unterschiedliche Mechaniken, sie haben vor allem ganz unterschiedliche Folgen“, so Oliver Knapp. „Wer ausschließlich auf Automatisierung setzt, schafft sich mittelfristig selber ab.“ Das deckt sich mit der Einschätzung der Studienteilnehmer: Jeder zweite sieht Unternehmensfunktionen durch eine reine Automatisierung bedroht. 70% der Befragten gehen deswegen davon aus, dass sich Funktionen über ihren Mehrwert für das Unternehmen neu positionieren müssen.

Insbesondere für die Funktionen Finanzen & Controlling sowie Logistik werden die Chancen, sich neu zu positionieren, als hoch erachtet. „Die Digitalisierung bringt für das Controlling mehr Chancen als Risiken“, prognostiziert auch Prof. Losbichler. „Controllerinnen und Controller sollten sie jetzt ergreifen, damit ihr Bereich auch in der digitalen Zukunft ein unverzichtbarer Value Generator bleibt.“

Eine Zusammenfassung zum „Operations Efficiency Radar 2019“ ist auf der ICV-Website zum kostenlosen Download online: www.icv-controlling.com > Der Verein > Literatur und Schwerpunktthemen > Studien

2 Adjust early warning systems and prepare for a potential crisis

Crisis preparation ranges from having backup programs ready to implement to holistic performance programs for the company

Details on crisis preparation approaches

Option	Description	Results/Impact
A Strategic Reassessment, Crisis Scenario Planning	<ul style="list-style-type: none"> Crisis scenario analysis Proactive definition of ready-to-implement levers Definition of potential implementation plan, responsibilities and crisis thresholds for when to launch program Implementation preparation 	<ul style="list-style-type: none"> Backup program with specific levers according to extent of crisis Preparations ready to implement as soon as KPI thresholds undercut
B Performance Program	<ul style="list-style-type: none"> Proactive implementation of process and structure improvements in the close range (<12 months) Enhancement of corporate efficiency, operational performance and financing structure Anchoring of permanent control readjustment process 	<ul style="list-style-type: none"> Increase of profitability level and efficiency (mid term) Increase of elasticity (short term)
C Restructuring/Turnaround	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of extensive functional & cross-functional process and structure improvements (short and mid term) Enhancement of corporate efficiency, operational performance, financing structure and transformation of company Setup of transformation office 	<ul style="list-style-type: none"> Increase of profitability level and efficiency (mid and long term) Increase of elasticity (short, mid, and long term) Sustainable transformation

Preparation of measures only → Proactive implementation with financial impact

In terms of priorities for 2019, >70% of companies focus their activities on the Product Portfolio – Controlling & Finance is catching up

Company priorities in 2019

Ranking last year	Activity	Percentage
2	Product Portfolio	74%
1	Production	66%
4	Controlling & Finance	59%
5	Sales & Marketing	58%
3	Procurement	57%
7	R&D	57%
6	Logistics	56%
10	Working Capital Management	56%
11	Administration & Overhead	47%
8	Service & After-Sales	46%
9	Innovation	46%

Legend: Certain (grey), Very certain (blue)

Source: Survey results of Operations Efficiency Radar 2018 and 2019

„Frühwarnsysteme überprüfen, Prioritäten hinterfragen, auf weitere konjunkturelle Eintrübung vorbereiten!“

„Controlling & Finance“ ist im Ranking seit dem Vorjahr von Rang 4 auf Rang 3 gestiegen.

„Die Zukunft der Arbeit ist wesentlich mehr als nur digital“

Verlag der Mittelbayerischen Zeitung in Regensburg am 21. März: Über 80 Teilnehmende verfolgen das diesjährige, gemeinsam mit dem ICV organisierte „Forum Controlling“ der „Wirtschaftszeitung“. Thema 2019: „Zukunft der Arbeit“. Als ICV-Referenten treten Dr. Martin Jochen, Leiter Controlling-Bereiche Marke Audi, Mitglied im ICV-Fachkreis „Future of Work“, und Dr. Rüdiger Eichin, Senior Director, S/4 NEXT bei SAP SE, Leiter des FAK „Future of Work“, auf.



Begrüßt auf dem WZ-Forum wurden die ICV-Repräsentantinnen Claudia Maron (2.v.l.) als ICV-Regionaldelegierte Süd und die ICV-Geschäftsführerin Carmen Zillmer (2.v.r.). Auf dem Bild auch die Forums-Referenten Dr. Martin Jochen (links) und Dr. Rüdiger Eichin (rechts).

Einführend hatte Dr. Rüdiger Eichin erklärt, wie die Unternehmen im Kontext der Digitalisierung mit Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds gefordert sind: durch die zunehmende Volatilität und zunehmende Komplexität sowie Dynamik in den Märkten. Durch den erweiterten und intensiveren Wettbewerb seien die Unternehmen auf der einen Seite gezwungen, schneller und agiler auf die Veränderungen zu reagieren.

Die Komplexität der eigenen Systeme wiederum könne nicht mehr zentral durch einzelne oder Projektteams gesteuert werden, sondern es sei wichtig, auf allen Ebenen die Knowhow- und Wissensträger mit in die Veränderungsprozesse und auch in die Entscheidungsstrukturen einzubinden. Ganz wesentlich für den Erfolg der Digitalisierung seien die Mitarbeiter, genauso wie die Organisation und das Umfeld. „Die Zukunft der Arbeit ist wesentlich mehr als nur digital“, erklärte Dr. Eichin. Es gehe nämlich auch darum, wie künftig zusammengearbeitet und kommuniziert wird. Das sei nicht nur eine Frage der Kompetenzen, sondern auch eine Frage der Gestaltung der Arbeitsorganisation und eine des Mindsets. Ob auf dem Teamlevel oder in der zentralen Unternehmenssteuerung, überall seien entsprechend agile Steuerungsinstrumente nötig. Deren Gestaltung sei auch eine Aufgabe des Controllings.

Die „autonomere Steuerung“ bezeichnete Dr. Eichin als einen „ganz großen Trend“. Business Process Engineering impliziere, dass Entscheidungen letztlich dort getroffen werden können, wo auch die dafür relevanten Informationen zur Verfügung stehen. In dem komplexeren und

volatileren Umfeld bestehe die Notwendigkeit, dass autonomere Entscheidungen ermöglicht werden müssten. Dr. Eichin gab Beispiele, wo Unternehmen die Transformation hin zu agileren Organisationen vorantreiben. Er stellte auch den neuen, im vergangenen Herbst gegründeten ICV-Fachkreis „Future of Work“ vor.

Digitalisierungsprozess ist sehr intensive Arbeit

Spannende Einblicke in die Praxis der digitalen Transformation bei Audi gewährte dann Dr. Jochen. Die Digitalisierung falle nicht vom Himmel und müsse ernstgenommen werden, forderte er zum Beginn. Bei Audi habe man sich schon sehr frühzeitig mit diesem Thema befasst und festgestellt, dass analoge Schnittstellen, Prozesse und Daten komplett neu gestaltet werden müssten. Im Unterschied zu einem auf der grünen Wiese neu errichteten Unternehmen, das von Beginn cloud- und digital-basiert aufgebaut werden kann, sei das bei einem „Unternehmen mit der Größe und Historie von Audi“ anders: Der Transformationsprozess bedeute eine „sehr intensive Arbeit“.

Vielorts werde der nötige Aufwand erheblich unterschätzt, „gerade auch von Beratern“. Insbesondere etablierte Systeme und ihre Schnittstellen seien aber „nicht über Nacht“ in die Cloud oder in eine KI-Lösung zu transferieren. Dies sei nicht nur bei Audi ein Thema, mit dieser Problematik müssten sich viele Firmen „herumplagen“. Der Leiter Controlling-Bereiche Marke Audi

sprach auch über die Zukunftsaussichten der ControllerInnen: Machen KI und Robotik sie in Zukunft überflüssig? Dr. Jochen glaubt an das Gegenteil. Es würde zwar einerseits ein Effizienzhub in der Datenaufbereitung realisiert, gleichzeitig werde es aber mehr ControllerInnen geben, die „in ihrer originären Rolle als finanzieller Unternehmenssteuerer aktiver Teil fachübergreifender Teams in der frühen Phase der Unternehmensentwicklung sind“. Außerdem müsste ja auch die KI koordiniert, überwacht, mit Daten versorgt und weiterentwickelt werden. „KI stellt noch nicht die richtigen Fragen, das müssen schon die Menschen übernehmen“, so Dr. Jochen. Zudem müssten ControllerInnen in der digitalen Welt für die anderen Fachbereiche, wie etwa in Marketing, Beschaffung oder Produktion, AnsprechpartnerInnen für Diskussionen sein.

An die beiden Vorträge schloss sich eine lebhaft Podiumsdiskussion an. Einbezogen wurde darin auch der Leiter des regionalen ICV-Arbeitskreises Süd I, Prof. Dr. Uwe Seidel. Der Professor für Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen, Controlling an der Fakultät BWL der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg besuchte das WZ-Forum mit einer starken Studierendengruppe und konnte den Zuhörenden im Plenum erklären, wie sich die Controlling-Ausbildung an seiner Hochschule angesichts der neuen Herausforderungen ausrichtet. ■

Mehr: im ICV-ControllingBlog
www.blog.icv-controlling.com/blog/

GTS 2019 in Zürich: „Entschlacken, entwirren & alte Zöpfe abschneiden!“

Die Gesundheitstagung Schweiz – GTS 2019 am 28. März in Zürich war ein sehr gelungener Neustart dieser Veranstaltung nach mehrjähriger Unterbrechung. Gemeinsam von ICV und der Hochschule für Wirtschaft in Zürich (HWZ) organisiert, erlebten mehr als 70 Gäste eine professionelle Tagung mit erstklassigen Referenten.

Große Unterstützung hatte das Orga-Team von Markus Steiner, ICV-Regionaldelegierter Schweiz, erfahren. Durch die Tagung führten René Heule, Leiter des ICV Branchenarbeitskreises Gesundheitswesen Schweiz, Leiter Finanzen und Controlling/Mitglied der Geschäftsleitung, GaleniCare Management AG, und Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch, Leiter Departement Business Analytics & Technology der HWZ.

Im ersten GTS-2019-Vortrag gab Philippe Scheuzger, CFO Kantonsspital Baden, einen Überblick über die aktuelle Situation des Schweizer Gesundheitssystems mit 8,4 Mio. Versicherten, 1,1 Mio. stationären Fällen, über 280 Spitälern und Kliniken, 1.800 Apotheken, 391.000 Beschäftigten, 34.000 Ärzten sowie 48 Krankenkassen. Seiner „Diagnose der Wundstellen“ ließ er einen Therapieplan folgen, den er bildhaft mit „Entschlacken, entwirren und alte Zöpfe abschneiden!“ überschrieben hatte. Als wesentliche Trends im Gesundheitswesen nannte er «ambulant vor stationär», Technisierung und Digitalisierung sowie Ökonomisierung.

„Big Data – das Gesundheitswesen als Showcase“ war der anschließende Vortrag von Prof.

Dr. Reinhard Riedl von der Berner FH überschrieben. Er machte deutlich, dass hinter dem „schillernden Begriff Big Data“ optimale Voraussetzungen für ein besseres Gesundheitswesen stecken. Das alleinige Vorhandensein vieler Daten sei aber noch längst kein Asset. Für deren erfolgreiche Nutzung sei ein breites „Systemverständnis zwingend notwendig“. Es bestehe ein Bedarf vor allem an Skills und an interdisziplinärer Zusammenarbeit. „Weil so viele vorhandene Daten einfach noch gar nicht genutzt werden, sterben noch immer zu viele Menschen“, meinte Prof. Riedl in seinem spannenden Big-Data-Vortrag.

Parallele Breakout Sessions

Den beiden Vorträgen im Plenum schlossen sich zwei parallele Breakout Sessions an. In seiner Session gewährte David Bosshard, CEO der Clinia-Gruppe, einen „Blick unter das Nervenkostüm der Psychiatrie“. Einem interessanten und gut verständlichen Einstieg in diesen Bereich der Medizin ließ er fundierte Ausführungen über die spezifischen Herausforderungen in der Psychiatrie folgen. Deutlich wurde, dass aus den genannten Spezifika auch spezielle Herangehensweisen in der wirtschaftlichen Steuerung folgen.

Die Perspektive der Krankenkassen stellte Sanjay Singh, Leiter Konzernbereich Leistungen & Produkte, Mitglied der Konzernleitung, CSS Versicherungen, in seinem Vortrag „Leistungskostenmanagement und -controlling einer Krankenversicherung“ vor. Beim Thema Kosteneinsparungen ist bei den Krankenkassen die Digitalisierung ein starker Treiber. Vor allem in der Administration

liegen große Einsparungspotenziale durch Automatisierung, Verschlinkung von Prozessen, gepaart mit Robotics und agilen Methoden.

Daniel Boller, CFO, Mitglied der Geschäftsleitung, Spitex Zürich Limmat AG, sprach in seiner Session über „Kosten der Spitex als Spielball der Politik“: Zu verhalten sei die Förderung aktueller Entwicklungen wie eHealth oder elektronische Patientendossiers durch die Politik. Fortschritte und damit auch Kostenreduktionen ließen sich schneller erreichen. Für lebhaftes Interesse sorgte ein weiterer Vortragspunkt, als er von der begonnenen Transformation des Pflegeunternehmens hin zu selbstorganisierten Teams berichtete.

André Kuster, Bereichsleiter Rechnungswesen/Controlling, Heime Uster, ist Mitglied im ICV-Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen CH. In seinem Vortrag, „Schwankende Einnahmen – Wie ich meine Kosten unter Kontrolle halte am Beispiel des Pflegeheimes“, stellte er aus seiner Arbeitspraxis konkrete, erfolgreich angewendete Maßnahmen vor. Gerade diese Einblicke in den operativen Alltag schätzten viele GTS-Besuchende sehr hoch ein.

Gratulation dem ganzen GTS-2019-Team zum gelungenen Neustart! Dieser weckt Vorfreude auf die GTS 2020. ■

Mehr: [im ICV-ControllingBlog](http://im-ICV-ControllingBlog)
www.blog.icv-controlling.com/blog/



Linkes Bild: Protagonisten der GTS 2019 (v.l.n.r.): René Heule (Moderator), Philippe Scheuzger (Referent im Plenum), Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch (Moderator), Prof. Dr. Reinhard Riedl (Referent im Plenum), Markus Steiner (ICV-Regionaldelegierter CH). Rechtes Bild: Viele Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch und zum Networking bot die GTS 2019 in den Pausen und beim Farewell Apéro.

Fachkreis zur „Agilität in der Kommunikation“

Am 14./15. März war Dr. Jan Dietrich Müller, MAN Energy Solutions SE in Augsburg, wieder einmal Gastgeber des ICV-Fachkreises Kommunikations-Controlling. Er stellte Strategie und Wirkungsmessung eines Re-Brandings in seinem Verantwortungsbereich Communication & Marketing vor. Ein bereichernder Einstieg und Input für den Fachkreis, der Feedback gab. Insbesondere die Frage nach einem geeigneten Dashboard wurde intensiv diskutiert. **Fazit: Erst die Ziele, den gewünschten Informationsbedarf und die notwendigen Visualisierungen definieren, dann das Tool auswählen!**

Der Impulsvortrag „AGILITÄT in der Kommunikation – Learning aus Wissenschaft und Praxis“ von Dr. Lisa Dühring von der Akademischen Gesellschaft für Kommunikation & Management an der Universität Leipzig lieferte die Basis für die weitere Arbeit am Thema des Fachkreistreffens. Die digitale Transformation sowie neue Markt- und Kundenanforderungen erhöhen seit Jahren den Druck auf Unternehmen. Neue Strategien, Strukturen und Prozesse sind notwen-



Die Teilnehmenden des Fachkreistreffens danken Gastgeber Dr. Jan Dietrich Müller von der MAN Energy Solutions SE für die hervorragende Gastfreundschaft.

dig, um besser auf die veränderten Ansprüche von Stakeholdern reagieren zu können.

Im Vortrag ging es um folgende Forschungsergebnisse:

- Was ist Agilität? Warum müssen Unternehmen agiler werden?
- Welche Rolle kann die Unternehmenskommunikation spielen?
- Wie baut man eine agile Kommunikationsabteilung auf?
- Welche Tools und Technologien helfen dabei, agiler zu werden?

Mit diesem Impuls und auf der Basis vorangegangener Treffen erarbeitete der FAK in Form eines World Café's Antworten und Lösungen. Die Ergebnisse sind ein Arbeitsprogramm für die nächsten Treffen. Gastgeber Dr. Müller schaffte mit der Otto-Meyer-Villa hervorragende Rahmenbedingungen für das Treffen. Das Fazit der Augsburger Sitzung: Die Methoden des Kommunikations-Controllings bewähren sich in der Praxis und in den neuen Herausforderungen! ■

Info: Rainer Pollmann

„Trophy“ bei Hochschulkooperation

Zum Jahreswechsel 2017/2018 hatten der ICV-Arbeitskreisleiter Westfalen, Thomas Meyer, und Prof. Christian Faupel von der Hochschule Ostwestfalen-Lippe eine Kooperation OWL-ICV gestartet. Im Januar gab es ein neues Highlight.

Im FB Wirtschaftswissenschaften werden im Studium erworbene Kompetenzen in schriftlichen oder mündlichen Prüfungen benotet – Studierende im Modul „Projektmanagement“ können aber ebenso um einen vom ICV ausgelobten Preis konkurrieren. Zum Abschluss des Moduls präsentieren Teams ihre Ergebnisse vor einer Jury mit VertreterInnen von Unternehmen, Hochschule und ICV. Die Gruppe mit dem inhaltlich besten Ergebnis, der höchsten Unternehmens-

zufriedenheit und der ansprechendsten Präsentation wird von ICV und OWL mit einer „Trophy of Projects“ ausgezeichnet und darf ihre Ergebnisse bei einem AK-Treffen im ICV vorstellen. Dort erhalten die Studierenden ein weiteres konstruktives Feedback (Bericht in der nächsten CM-Ausgabe). In diesem Jahr zeichnete ICV-Mitglied Thomas Brandauer zwei Teams, eine Master- sowie eine Bachelorgruppe, aus. ■



Bachelorgruppe: (v.l.n.r.) Dr. Husemann (Gauselmann Gruppe), Jacquelin Klose (stud. Gruppenleiterin), Max Feyerabend, Prof. Dr. Christian Faupel (Modulverantwortlicher), Nirviya Vishayakumar, Thomas Brandauer (ICV), Julia Kelsch, Patrick Borgeholz, Saskia Schulte und Michaela Hanke (wiss. Mitarbeiterinnen).



Mastergruppe: (v.l.n.r.) Anna Mißling, Theresa Budde, Miriam Dücker, Thomas Brandauer (ICV), Prof. Dr. Christian Faupel (Modulverantwortlicher), Laura Putschies, Viviane Kreylos (stud. Gruppenleiterin) (nicht im Bild: Saskia Schulte, wiss. MA/Projektbetreuerin).

ICV-Digitalisierungsoffensive 2019 – „KI und Controlling“



Die ICV-Digitalisierungsoffensive ist 2019 erneut mit einem prallen Terminkalender ins Jahr gestartet. 20 Termine unter der inhaltlichen Klammer „KI und Controlling“ stehen zur Wahl. Die Unternehmenspartner bieten gemeinsam mit dem Initiator der Offensive, Prof. Dr. Andreas Seufert, Leiter des ICV-Fachkreises „BI/Big Data und Controlling“, erneut Webinare, Business Innovation Labs, Forschungs- und Transferprojekte, physische Treffen und Publikationen an. In diesem Jahr lauten die drei Themenschwerpunkte „BI Enhanced Analytics & AI enabled BI“, „AI for Enterprise Performance“ sowie „Data Platform for AI/ Data Science“.

Erstmals ist auch die Plattform XING als Partner dabei, nachdem Andreas Seufert 2019 zum Xing-Ambassador Controlling ernannt wurde und als Moderator die Controlling XING Ambassador Community betreut. Die Gruppe, vor 15 Jahren gegründet, hat heute rund 37.000 registrierte Mitglieder. Damit erreicht die Sichtbarkeit der ICV-Digitalisierungsoffensive eine neue Dimension. Der Community wird im Rahmen der ICV-Digitalisierungsoffensive 2019 auch der direkte Austausch bei gemeinsamen Treffen angeboten.

Seit ihrem Start war die Offensive sehr aktiv. Die Gründungspartner Board, Frankfurt am Main, und Trufa – ursprünglich mit Sitz in Heidelberg, seit Mitte 2018 unter dem Dach der Deloitte Digital in München und Mannheim angesiedelt – wurden verstärkt durch Woodmark Consulting, München. Unter der Federführung von Prof. Dr. Andreas Seufert konnte bereits in der Vergan-

genheit ein attraktives Programm zusammengestellt werden. Das Ergebnis: Mehr als 750 Teilnehmer wählten sich in die Webinare ein. Über 100 Teilnehmer entschieden sich für die intensive Auseinandersetzung mit einem der Themenschwerpunkte in einer zweitägigen „digitalen Probierstube“ an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein. Nahezu 30.000 Interessenten wurden über Mailings erreicht, weit über 12.000mal wurde die ICV-Webseite mit den Detailinformationen zur Offensive aufgerufen. Zudem wurden in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des ICV-Fachkreises „BI/Big Data und Controlling“ 10 Publikationen erstellt.

Dabei stößt die ICV-Digitalisierungsoffensive nicht nur bei Controllern auf großes Interesse. Sie ist auch eine Bereicherung für den ICV selbst, wie der stellvertretende Vorstandsvorsitzende Matthias von Daacke betont:

„Die 2017 unter Leitung von Prof. Dr. Andreas Seufert gestartete Digitalisierungsoffensive hat dem ICV gleich mehrere Vorteile gebracht. Einerseits die fachliche Auseinandersetzung mit dem Zukunftsthema, andererseits einen dynamischen Umgang mit digitalen Medien und nicht zuletzt den Start mit Webinaren. Wir wollen damit den ICV als Leader für die Digitalisierung im Controlling etablieren. Zuvor hatte die Ideenwerkstatt des ICV bereits 2014 einen Dreamcar Bericht zu „Big Data – Potenzial für den Controller veröffentlicht“.

Interessieren auch Sie sich für die ICV-Digitalisierungsoffensive?

Schauen Sie auf die Vereinswebseite icv-controlling.com unter Verein > Schwerpunktthemen.

Dort finden Sie alle Informationen dazu.

Die Termine 2019 finden Sie außerdem hier im Magazin auf der letzten Seite.



INFORM

- Webinare/
Physische Treffen

EXPERIENCE

- Business Innovation Lab
Digitale Probierstube, Hand-
on Workshop (Ausprobieren,
Erfahrungen sammeln)

ACTION

- Research
Forschungs-/ Transferprojekte
im Verbund & Austausch mit
andern Unternehmen
(konkrete Use Cases in Firmen)
* Exklusiv für Fachkreis Mitglieder

Gemeinschaft und Konstanz mit Perspektivwechsel: Zehn Jahre Arbeitskreis Rhein-Neckar

Am 29. März hatte der Arbeitskreis Rhein-Neckar ein Treffen der besonderen Art: 10 Jahre Arbeitskreis wollten gefeiert werden. Dazu trafen sich die derzeit rund 15 Mitglieder dort, wo sie sich bereits zur Gründung 2009 getroffen hatten: Bei der Blanco GmbH in Oberderdingen.

Dort empfing sie ein guter Bekannter: Matthias von Daacke ist nicht nur Director Controlling der Blanco Group, sondern auch Initiator und Gründer des Arbeitskreises. Gemeinsam mit dem aktuellen Arbeitskreisleiter Dr. Jörg Thienemann begrüßte er die Gäste, bevor Bernhard Kretz, Gründungs- und Kernteammitglied sowie stellvertretender Leiter des Arbeitskreises, die Besucher mitnahm auf eine Reise zurück in die zehn Anfangsjahre des Gremiums.

Hochoffiziell wurde es anschließend: Matthias von Daacke und Siegfried Gänßlen hielten als Vertreter und im Namen des Vorstands eine Festrede. Genug gefeiert, hieß es dann zur Mittagszeit, denn der Nachmittag gehörte dem Controlling mit Impulsvortrag und Workshop zum Thema „Shared Service Organisation und Controlling“.

Wir haben Matthias von Daacke und Dr. Jörg Thienemann gebeten, für die Leser des Controller Magazins Rückblick und Vorschau für den Arbeitskreis Rhein-Neckar zu halten.

Matthias von Daacke, Sie haben den Arbeitskreis Rhein-Neckar 2009 gegründet. Was war der Anlass?

von Daacke: Als ich 2006 nach vier Jahren in den USA zurück nach Deutschland kam, fehlte mir die gewohnte Möglichkeit zum Austausch mit Gleichgesinnten im Rahmen eines ICV Arbeitskreises, wie ich es aus Berlin gewohnt war.

Im März 2015 haben Sie den Arbeitskreis an Dr. Jörg Thienemann übergeben, weil



Die Mitglieder des Arbeitskreises Rhein-Neckar bei ihrem Jubiläumstreffen Ende März.

Sie in den Vorstand des ICV wechselten. Was haben Sie für Ihre Vorstandsarbeit aus Ihrer Zeit als Arbeitskreisleiter mitgenommen?

von Daacke: Sicherlich das tiefe Verständnis der Bereitschaft und Überzeugung vieler, die es braucht, um im Ehrenamt erfolgreich arbeiten zu können. Dazu gehören auch meine sehr positiven Erfahrungen aus den Jahren im Arbeitskreis Berlin-Brandenburg. Das Angebot eines einzigartigen großen Netzwerkes von Controllern macht den ICV aus. Es war und ist immer wieder beeindruckend, wie viel jeder Einzelne aus den verschiedenen AK-Treffen mitnehmen kann.

Inzwischen sind Sie stellvertretender Vorstandsvorsitzender des ICV. Mit etwas Abstand zum AK Rhein-Neckar, verbunden mit dem Überblick über die anderen ICV-Arbeitskreise: Gibt es etwas Charakteristisches für diesen Arbeitskreis?

von Daacke: Es wäre anderen Arbeitskreisen gegenüber unfair, den AK Rhein-Neckar besonders heraus zu stellen, da jeder Arbeitskreis so besonders ist wie seine Mitglieder. Was mich über die letzten 10 Jahre aber sehr gefreut hat ist, dass es jedes Jahr mindestens zwei AK-Treffen bei einem gastgebenden Unternehmen gab. Das zeigt, dass nicht nur

die Teilnehmer, sondern auch deren Arbeitgeber eine Besonderheit im ICV sehen.

Bei den Treffen geht es nicht immer nur um Fachliches. Sommerfeste sind z. B. fester Bestandteil im Jahreslauf. Wie wichtig ist die Pflege der Gemeinschaft?

von Daacke: Ich hatte ja bereits das Netzwerken als wichtigen USP des ICV erwähnt. Die Pflege der Gemeinschaft und das bessere gegenseitige Kennenlernen der Mitglieder hilft, ein größeres Vertrauen untereinander zu schaffen. Wichtig finde ich in diesem Zusammenhang, aus dem AK keinen „closed shop“ zu machen, sondern weiterhin offen für neue Mitglieder zu sein. Das ist dem Team um Dr. Jörg Thienemann bisher in beispielhafter Weise gelungen.

Thienemann: Wenn wir uns im AK treffen, hat das eigentlich immer mit der Pflege der Gemeinschaft zu tun. Wir treffen uns aus eigenem Antrieb, tauschen uns zu fachlichen Themen aus, testen neue Arbeitsmethoden und lernen voneinander. Das auf eine wertschätzende Art und mit Augenhöhe. Jede Meinung, jede Erfahrung zählt. Einmal im Jahr dann, im Sommer, wird es im Biergarten noch etwas geselliger. Mit der Zeit entwickelt sich daraus eine Vertrauensgemeinschaft.

10 Jahre Arbeitskreis Rhein-Neckar – die Kinderschuhe drücken schon, die Pubertät rückt näher. Wie groß ist die Angst vor unerwarteten Form-/Verhaltensänderungen des Arbeitskreises? Oder sind sie sogar erwünscht?

Thienemann: Wenn ich auf meinen Lebensweg zurückblicke, hat sich oftmals gezeigt, dass unerwartete Veränderungen auch Chancen mitbrachten, dass sich neue Türen öffneten. Insofern bin ich sogar zuversichtlich, dass der AK von Veränderungen profitieren könnte.

Im arbeitskreisinternen Interview zum Amtsantritt 2015 haben Sie betont, dass der systemische Denkansatz für das Controlling immer wichtiger wird. Inwiefern hat dieser Grundgedanke, sich nicht in Einzelheiten zu verlieren, sondern den Blick fürs Ganze zu bewahren, Auswirkungen auf Ihre Arbeit für den Arbeitskreis und mit dem Arbeitskreis?

Thienemann: Es geht darum, dass man in der Lage sein sollte, die Perspektiven zu wechseln, einmal die Flughöhe zu verändern. Ich kenne es aus meiner Controllertätigkeit, wie schnell man sich in Zahlenwerke und Datenanalysen vertiefen kann und dann in Erklärungsnot gerät, wenn man seine

Erkenntnisse dem CFO erklären soll. Es geht doch immer um den Kontext, den Markt, die Unternehmensstrategie, Unternehmenssteuerungsmodelle, nicht um die Kennzahl an sich. Es ist daher mein Ziel, in unseren Workshops auch einmal den Kontext zu hinterfragen, den Nutzen, die Businessmodelle. Auch die menschliche Seite hat bei uns einen besonderen Platz. Mit Themen wie Resilienzfähigkeit oder den Entwurf von Personas geht es darum, sich in Kollegen hineinzuversetzen, andere Perspektiven einzunehmen, Beweggründe und Motivation zu verstehen.

Welche Vorhaben bei Übernahme der Arbeitskreisleitung sind Ihnen geglückt, von welchen haben Sie sich verabschiedet?

Thienemann: Wir hatten in 2015 mit der Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG), der Vereinigung der französischen CFO, eine Kooperation anvisiert. An sich eine gute Idee, aber organisatorisch leider nicht umsetzbar. Mehr Anklang fanden Workshops zu innovativen Methoden oder aktuellen Themen, wie z. B. Design Thinking, Business Model Canvas, Future of Work (Controlling), Big Data Methoden. Wir hatten hierzu auch sehr interessante Referenten gewinnen können. ■



Ein Jahrzehnt Arbeitskreis Rhein-Neckar – Daten und Fakten

Besprochene Themen

moderne Budgetierung – integrierte Unternehmensplanung • Compliance • Controlling & IT • Personal-/Potential-Wertbeitrags- /Globales HR-Controlling • Change Controlling • Economic Value Added (EVA) • durchgerechneter und konsolidierter Deckungsbeitrag • Resilienz • Working Capital Management • Self Service BI Werttreibermodelle • Controlling & Zukunft der Arbeit • Data Science im Controlling • Tools im Controlling • Shared Service Controlling

Besuchte Unternehmen

RALA • SRH • PWC • Tonbeller • MVV • Blanco • E.G.O. • Merck • Detect Value • SAP

Ein besonderer Dank der AK-Leitung geht an das Kernteam, das sich seit Gründung des Arbeitskreises um die Vorbereitungen kümmert, allen voran Bernhard Kretz, Sandra da Campo, Annegret Glöckner, Carsten Bitter.



Dr. Jörg Thienemann und Matthias von Daacke (von links) bereiten gemeinsam die Jubiläumssitzung vor.

Matthias von Daacke

ist Dipl.-Ing. (FH) Feinwerktechnik und Betriebswirt (VWA) und als solcher Director Controlling der Blanco Gruppe, Oberderdingen, sowie Board Member / Director mehrerer BLANCO Gesellschaften im Ausland. Er war elf Jahre als Manager & Controller in der Automotive Industrie tätig, davon mehrere Jahre als General Manager in den USA. Matthias von Daacke ist seit 1993 ICV-Mitglied, engagierte sich u.a. in den regionalen ICV-Arbeitskreisen Berlin-Brandenburg (Leiter 2000-2002) sowie Berlin.

Dr. Jörg Thienemann

ist 1961 in Bottrop geboren. Während seiner Schulzeit verbrachte er fünf Jahre in Fontainebleau/Frankeich. Sein deutsch-französisches Abitur machte er in Bonn. Es folgten vier Jahre bei der Bundesmarine in der Offizierslaufbahn. Er ist Diplom-Geologe und Doktor der Agrarwissenschaften. Umweltcontrolling war sein erster Einstieg ins Controlling. In einer starken Wachstumsphase von 15 auf 350 Mitarbeiter war er Leiter Controlling & Finanzen bei einem SAP HR Beratungshaus.

Arbeitskreis-Termine

■ Arbeitskreis Rhein-Main

Frühjahrssitzung, 03.05.2019, 9-17 Uhr,
DFS, Langen

■ Branchen-AK Energie + Wasser

38. Sitzung, 07./08.05.2019,
PMC Löcker GmbH, Gladbeck

■ Arbeitskreis Ungarn

Performance Management Arbeitsgruppe:

10.05.2019, Corvinus Egyetem, Budapest

BI Arbeitsgruppe: 16.05.2019

Arbeitsgruppe für Familienunternehmen:

Workshop, 17./18.05.2019

Balatonkenes, Tour, 01.06.2019, Pécs

■ Arbeitskreis Vorarlberg

Unternehmensbesuch, 15.05.2019

Avira Operations GmbH & Co.KG, Tettngang

Sommerhock, 03.06.2019, ab 17.30 Uhr

Schloss Hofen, Lochau

■ Arbeitskreis Heilbronn-Künzelsau

28. Tagung, 17.05.2019, 9 bis 15.45 Uhr

Würth Industrie Service GmbH & Co.KG,

Bad Mergentheim

■ International Work Group

Seminar: Convincing presentations

23.05.2019, 10 bis 13 Uhr

Badalona (near Barcelona)

Get-to-know-workshop

In 2019 the Work Group will work together

with colleagues from TUSGSAL, a public

transport company in Badalona

24./25.05.2019, Badalona

■ Arbeitskreis Südwest

84. AK-Treffen, 23./24.05.2019

Ernst & Young GmbH, Freiburg i. Br.

■ Arbeitskreis Zürich-Ostschweiz

AK-Treffen „Ökonomische und gesellschaftli-

che Auswirkungen von Hidden Champions –

Chancen und Risiken“, 24.05.2019,

ab 12.45 Uhr, Brüggli, Romanshorn

■ Arbeitskreis Bern

AK-Treffen, Projektportfolio-Programm-

Management, 24.05.2019, 13.15-18 Uhr,

Bernmobil, Bern

■ Arbeitskreis Wien-West

Sitzung „Werttreiberbasierte Planung und

Forecasting – Predictive Analytics in

Planungs- und Entscheidungsprozessen“

28.05.2019, 9-17 Uhr, pmOne GmbH, Wien

Stammtisch: 27.06.2019, 18-21 Uhr

■ Arbeitskreis Spanien

VIII Congrés Català de Comptabilitat i Direcció

06./07.06.2019, IQS School of Management,

Barcelona

■ FAK Kommunikations-Controlling

37. FAK-Treffen, 27./28.06.2019

■ Fachkreis Projekt-Controlling

28./29.06.2019, Neuburg/Kammel

International Controller Congress in Poland, May, 27/28 in Warsaw

„Controlling and finance in digital business
models and shared services centers“ is the
title of the

13th International Controller Congress: Controlling Intelligence Adventure – CIA 2019” on May 27-28, 2019 in Warsaw.

With all speeches translated into English and
many international speakers, the international
congress is the biggest event for financiers
and controllers in Central and Eastern Europe.
We will be discussing the major and current
trends in digitization, finance, management
and controlling that have a considerable influ-
ence on the development of every modern
organisation.

ICV-Digitalisierungsoffensive 2019 „KI und Controlling“

Themenschwerpunkt

„BI Enhanced Analytics / AI enabled BI“

Webinar mit Board:

09.05.2019, 10 bis 11 Uhr

XING Expertendialog:

05.07.2019, 10 bis 11 Uhr

05.09.2019, 10 bis 11 Uhr

04.11.2019, 14 bis 15 Uhr

Business Innovation Labs:

12.06.2019, ganztägig

14.11.2019, ganztägig

Action Research:

Digital Strategy Workshop

21./22.10.2019, zweitägig

Themenschwerpunkt

„Data Platform for AI / Data Science
for Decision Makers“

Webinare – XING Expertendialog:

12.07.2019, 10 bis 11 Uhr

06.09.2019, 10 bis 11 Uhr

15.11.2019, 10 bis 11 Uhr

Business Innovation Lab:

09.09.2019, ganztägig

Themenschwerpunkt

„AI for Enterprise Performance“

Webinare – XING Expertendialog:

24.05.2019, 10 bis 11 Uhr

28.06.2019, 10 bis 11 Uhr

30.09.2019, 14 bis 15 Uhr

12.11.2019, 14 bis 15 Uhr

Business Innovation Labs:

10.09.2019, ganztägig

29.10.2019, ganztägig

Digitale Transformation – Implikationen für Unternehmen und Controlling

XING Expertendialog – Netzwerktreffen:

20.06.2019, 17.30 bis 19.30 Uhr

24.09.2019, 17.30 bis 19.30 Uhr

Ort: Hochschule für Wirtschaft und
Gesellschaft/Business Innovation Lab,
Ludwigsh.

Alle Termine, Beschreibungen und Anmeldeöglichkeiten finden Sie auf der ICV-Webseite: icv-controlling.com

für die ICV-Digitalisierungsoffensive unter Verein > Schwerpunktthemen

für die Arbeitskreise über die Auswahllisten auf der Übersichtsseite > Arbeitskreise