

### ICV Think Tank Updates

#### Liebe Leserinnen und Leser,

in einer zunehmend globalisierten und dynamischen Welt ist es für Unternehmen unerlässlich, ihre **Prognosekompetenz** zu stärken und ihre **Anpassungsfähigkeit** zu erhöhen. Die Fähigkeit, geopolitische Entwicklungen präzise zu bewerten und Szenarien zu entwickeln, spielt eine zentrale Rolle im Risikomanagement und bei der Erkennung von Chancen. Das Controlling leistet hierbei einen entscheidenden Beitrag, indem es durch regelmäßige Risikobewertungen Wettbewerbsvorteile schafft.

Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit ist eine weitere Schlüsselkompetenz, die Unternehmen benötigen, um in einer sich schnell verändernden Umgebung erfolgreich zu sein. Flexible Prozesse und Agilität ermöglichen es, rasch auf Veränderungen zu reagieren und strategische Anpassungen vorzunehmen. Zudem gewinnt die **Resilienz** – die Widerstandskraft eines Unternehmens – immer mehr an Bedeutung. Unternehmen müssen in der Lage sein, Strategien und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die robust gegenüber unvorhergesehenen Ereignissen sind, etwa durch Investitionen in redundante Kapazitäten und alternative Lieferketten (vgl. O’Keeffe et al., 2024). Das **Jahresthema 2024/2025** der ICV Ideenwerkstatt lautet **„Controlling in der globalisierten Welt 2.0 – Prognosekompetenz, Anpassungsfähigkeit & Resilienz,“** und widmet sich intensiv diesen Themen.

Unter Globalisierung wird allgemein ein Prozess verstanden, der „durch den Abbau von Handelsbarrieren, die Harmonisierung von regulatorischen Rahmenbedingungen und den technischen Fortschritt zu einer immer stärkeren Verflechtung der internationalen Güter-, Rohstoff, und Kapitalmärkte führt“ (Brühl, 2015). Unter Globalisierung 2.0 fassen wir die aktuellen weltwirtschaftlichen Entwicklungen, die der allgemeinen Verflechtung die Fragmentierung, Abschottung und Dezentralisierung gegenüberstellen. Ziel dieser Arbeit ist es, Controllerinnen und Controller mit den notwendigen

Werkzeugen und Strategien, z. B. bzgl. Flexibilität und Resilienz auszustatten, um den Herausforderungen der globalisierten Welt 2.0 erfolgreich zu begegnen. Der Austausch von Ideen und Best Practices soll innovative Lösungen hervorbringen, die die Wettbewerbsfähigkeit und Stabilität der Unternehmen nachhaltig stärken.

In diesem Newsletter möchten wir in die Thematik einsteigen und sprechen auf unserer Seite „Insights“ im Interview mit Chefvolkswirt Edgar Walk (Metzler Asset Management) über die treibenden Faktoren und Auswirkungen des aktuellen Großmachtkonflikts zwischen den USA und China, sowie die Rolle und Herausforderungen anderer globaler Akteure in diesem Kontext. Das Interview bietet einen umfassenden Überblick über die gegenwärtigen geopolitischen und wirtschaftlichen Herausforderungen und gibt Empfehlungen für Unternehmen, wie sie sich in diesem komplexen Umfeld positionieren können. Als neues Mitglied der ICV Ideenwerkstatt stellen wir Ihnen auf unserer Seite „Connect“ Gerald Fahnenbruck vor. Zudem informieren wir Sie über unsere Leseempfehlungen sowie Ihre Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit unserem Team.

Wir danken den unterstützenden Experten aus der ICV Ideenwerkstatt, Edgar Walk und Gerald Fahnenbruck, bei der Erstellung des Newsletters und wünschen Ihnen beim Lesen viel Freude und eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Heimo Losbichler  
*Vorstandsvorsitzender des ICV*

Prof. Dr. Ronald Gleich  
*Leiter der ICV Ideenwerkstatt*

Dr. Kim Dillenberger  
*Koordinatorin & Redakteurin  
der ICV Ideenwerkstatt*

Stefan Tobias  
*Leiter der ICV Ideenwerkstatt*

Anne Kowalski  
*Redakteurin  
der ICV Ideenwerkstatt*

#### Literaturhinweise:

Brühl, V. (2015). Globalisierung 2.0. In: Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. Springer Gabler, Wiesbaden.  
O’Keeffe, D., Harris, K., Kimson, A. (2024): Drei Fähigkeiten, die Unternehmen in herausfordernden Zeiten brauchen, in Harvard Business manager, S. 62-65.

## INSIGHTS | EINBLICKE IN DIE PRAXIS | Edgar Walk im Blitzinterview mit der ICV Ideenwerkstatt über aktuelle Fragen zur Geopolitik und ihre Auswirkungen auf die globale Wirtschaft

**ICV Ideenwerkstatt:** Herr Walk, welche Faktoren treiben den aktuellen Großmachtkonflikt an?

**Edgar Walk:** Die Welt befindet sich im Wandel. Der Übergang von einer unipolaren zu einer multipolaren Weltordnung wird zunehmend von dem Großmachtkonflikt zwischen den Vereinigten Staaten und China geprägt. Dieser Konflikt hat nicht nur geopolitische, sondern auch wirtschaftliche und technologische Dimensionen, die das internationale System tiefgreifend beeinflussen.

In dieser neuen multipolaren Welt zeichnen sich klare Blöcke ab. Auf der einen Seite steht ein Bündnis aus China, Russland, Iran und Nordkorea. Diese Länder verfolgen gemeinsame Interessen und Strategien, um ihre Stellung in der globalen Ordnung zu festigen. Dem gegenüber stehen die USA, Westeuropa, Japan, Südkorea und Australien, die weiterhin die westlichen Werte und das bestehende internationale System verteidigen.

*„In dieser neuen multipolaren Welt zeichnen sich klare Blöcke ab.“*

Ein dritter Block formiert sich um Länder wie Indien, Brasilien und Indonesien. Dieser sogenannte „Globale Süden“ verfolgt eine neutrale Position und strebt danach, von den Spannungen zwischen den Großmächten nicht direkt betroffen zu werden. Diese Staaten sehen in der multipolaren Weltordnung Chancen zur Wahrung ihrer Souveränität und zur Förderung ihrer eigenen wirtschaftlichen und politischen Interessen.

Der aktuelle Großmachtkonflikt manifestiert sich vor allem in Handels- und Technologiefragen. Die USA haben als Reaktion auf den hohen Handelsbilanzüberschuss Chinas Strafzölle verhängt. Besonders unter der Präsidentschaft von Donald Trump wurden aggressive Handelsmaßnahmen ergriffen, die im Falle einer Wiederwahl mit Strafzöllen von mindestens 60 Prozent auf alle chinesischen Importe weiter verschärft werden könnten.

*„Die Risiken einer Eskalation des Konflikts sind erheblich.“*

Parallel dazu konkurrieren beide Länder um die Vorherrschaft in Schlüsseltechnologien wie 5G, künstlicher Intelligenz und Quantencomputing. Die USA haben Sanktionen gegen chinesische Technologieunternehmen wie Huawei verhängt und weltweit Exportbeschränkungen für hochwertige Halbleiter durchgesetzt, um Chinas technologischen Fortschritt zu verlangsamen. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, die technologische Führungsrolle der USA zu sichern und Chinas Aufstieg in diesem Bereich zu bremsen.

Die Risiken einer Eskalation des Konflikts sind erheblich. Chinas Gebietsansprüche und die Militarisierung von Inseln im Südchinesischen Meer führen zu Spannungen mit den Nachbarländern und den USA, die die Freiheit der Schifffahrt in der Region sicherstellen wollen. Zusätzlich betrachtet China Taiwan als abtrünnige Provinz und strebt die Wiedervereinigung an, während die USA Taiwan sowohl militärisch als auch diplomatisch unterstützen.

*„Für deutsche Unternehmen bedeutet es, so wenig wie möglich Liquidität in China zu halten.“*

Eine weitere potenzielle Eskalationsquelle ist Chinas Unterstützung für Russland. Sollte diese Unterstützung zunehmen, könnten die USA als Reaktion Finanzsanktionen gegen China verhängen. Solche Maßnahmen hätten weitreichende Konsequenzen für die globale Wirtschaft und könnten die Spannungen zwischen den beiden Großmächten weiter verschärfen.

Für deutsche Unternehmen bedeutet es, so wenig wie möglich Liquidität in China zu halten. Auch könnte sich der chinesische Markt im Falle eines Taiwan-Konflikts für deutsche Unternehmen schließen.

**ICV Ideenwerkstatt:** Wie bewerten Sie die Rolle des "Globalen Südens" im aktuellen geopolitischen Klima?

*„Wachstum wird dann nur möglich sein, wenn deutsche Unternehmen in den Ländern des Globalen Südens erfolgreich sind.“*

**Edgar Walk:** Die „De-Risking-Strategie“ vieler Unternehmen bedeutet, die Präsenz in China zu reduzieren. Damit entfällt China als ein Wachstumsmarkt für deutsche Unternehmen. Wachstum wird dann nur möglich sein, wenn deutsche Unternehmen in den Ländern des Globalen Südens erfolgreich sind. Gerade Indien und auch Indonesien sind Märkte mit einem großen Wachstumspotenzial. Deutsche Unternehmen werden aber auf diesen Märkten oft in Konkurrenz zu chinesischen Unternehmen treten, die aufgrund einer umfangreichen staatlichen Unterstützung Wettbewerbsvorteile haben. Diese Märkte werden also hart umkämpft sein. Interessanterweise wird zwar von „Deglobalisierung“ gesprochen, defacto findet aber keine Degloablisierung statt. Es verschieben sich derzeit nur die Handelswege. Das heißt wir leben immer noch in einer globalisierten Welt. Ein zunehmender Protektionismus könnte jedoch tatsächlich in der Zukunft zu einer Deglobalisierung führen.

**ICV Ideenwerkstatt:** Was sind die Hauptgründe für die potenzielle Deindustrialisierung Europas?

*„Während andere Regionen der Welt erhebliche Mittel in die Förderung von Innovationen stecken, scheinen in Europa die notwendigen finanziellen Ressourcen zu fehlen.“*

**Edgar Walk:** Europa hat in den vergangenen Jahren spürbar an Innovationskraft verloren. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass unter den 25 größten Unternehmen der Welt mit den meisten Patenten in Schlüsseltechnologien kein einziges europäisches Unternehmen zu finden ist. Im Gegensatz dazu sind gleich drei Unternehmen aus Südkorea vertreten – einem Land mit etwa 50 Millionen Einwohnern. Diese Entwicklung gibt Anlass zur Sorge und wirft die Frage nach den Ursachen auf.

Ein wesentlicher Grund für diesen Rückstand könnte das nachlassende Bildungssystem sein. Die Ergebnisse der Pisa-Studien zeigen, dass europäische Schüler in wichtigen Bereichen wie Mathematik und Naturwissenschaften hinter ihren asiatischen und nordamerikanischen Konkurrenten zurückfallen. Zudem mangelt es an ausreichenden Investitionen in Forschung und Entwicklung. Während andere Regionen der Welt erhebliche Mittel in die Förderung von Innovationen stecken, scheinen in Europa die notwendigen finanziellen Ressourcen zu fehlen.

Hinzu kommt eine immer schlechter werdende Infrastruktur. Marode Verkehrswege und unzureichende digitale Netze stellen für viele Unternehmen erhebliche Hindernisse dar. Auch die Überbürokratisierung spielt eine Rolle: Lange Genehmigungsverfahren und komplizierte Vorschriften schrecken potenzielle Investoren ab und behindern die wirtschaftliche Dynamik.

*„Junge, innovative Unternehmen sind oft die Treiber von technologischen Durchbrüchen und wirtschaftlichem Wachstum.“*

Ein weiterer Schwachpunkt ist die geringe Zahl an Start-ups. Junge, innovative Unternehmen sind oft die Treiber von technologischen Durchbrüchen und wirtschaftlichem Wachstum. In Europa mangelt es jedoch an einem förderlichen Umfeld für solche Gründungen. Bürokratische Hürden, ein schwieriger Zugang zu Risikokapital und eine fehlende Kultur des Scheiterns hemmen die Entstehung neuer Unternehmen.

Darüber hinaus stehen energieintensive Branchen in Europa vor einer besonderen Herausforderung: den hohen Energiepreisen. Diese belasten die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen und führen dazu, dass einige Produktionsprozesse ins Ausland verlagert werden müssen.

Ein weiterer Wettbewerbsnachteil ergibt sich aus der zunehmenden Konkurrenz durch chinesische Unternehmen, die oft von umfangreicher staatlicher Unterstützung profitieren. In den USA wird in diesem Zusammenhang häufig vom ersten China-Schock gesprochen. Nachdem China im November 2001 der Welthandelsorganisation beigetreten war, verursachten die billigen Importe aus dem Reich der Mitte eine Konkurswelle amerikanischer Industrieunternehmen.

Viele Arbeitsplätze gingen vor allem im mittleren Westen verloren, was Studien zufolge die Populismuswelle in den USA befeuerte (siehe unter anderem: Autor, Dorn, Hanson und Majlesi (2016): "Importing Political Polarization? The Electoral Consequences of Rising Trade Exposure").

Europa könnte ein ähnliches Schicksal drohen – den sogenannten zweiten China-Schock. Die günstigen Produktionsbedingungen und die staatliche Unterstützung für chinesische Unternehmen könnten dazu führen, dass europäische Firmen weiter an Boden verlieren. Um diesem Trend entgegenzuwirken, bedarf es umfassender Maßnahmen: eine Stärkung des Bildungssystems, gezielte Investitionen in Forschung und Entwicklung, eine Verbesserung der Infrastruktur und eine Entbürokratisierung sind notwendig, um Europa wieder zu einem führenden Innovationsstandort zu machen. Nur so kann der Kontinent im globalen Wettbewerb bestehen und seine wirtschaftliche Zukunft sichern.

**ICV Ideenwerkstatt:** Wie könnte eine größere Protektionismuswelle die europäische Wirtschaft beeinflussen?

*„Sollte Donald Trump im November die Präsidentschaftswahlen gewinnen, droht eine weitere Eskalation.“*

**Edgar Walk:** Die USA haben schon unter US-Präsident Donald Trump aber kürzlich auch unter US-Präsident Joe Biden Strafzölle gegenüber China verhängt, und auch Brasilien sowie Indonesien haben zuletzt ähnliche Maßnahmen gegenüber China ergriffen. Diese Entwicklung ist Ausdruck einer wachsenden Besorgnis, dass Importe aus China die heimische Industrie verdrängen könnten. Diese Sorge besteht auch in Europa, wo die Europäische Union nachweisen konnte, dass chinesische Unternehmen staatliche Unterstützung erhalten haben, die gegen die Regeln der Welthandelsorganisation (WTO) verstoßen. Als Reaktion darauf hat die EU Zölle auf chinesische Elektroautos eingeführt. Diese Subventionen ermöglichen es chinesischen Unternehmen, ihre Produkte zu niedrigeren Preisen anzubieten, was den Wettbewerb verzerrt und europäischen Unternehmen das Wasser abgräbt. Die Einführung von Zöllen auf chinesische Elektroautos ist daher ein Versuch, die Wettbewerbsbedingungen wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Sollte Donald Trump im November die Präsidentschaftswahlen gewinnen, droht eine weitere Eskalation. Trump hat angekündigt, Zölle von 10 Prozent auf alle Importe und von 60 Prozent auf chinesische Importe zu erheben. Dieses Szenario birgt das Risiko einer protektionistischen Spirale: Wenn ein Land Zölle gegen China erhebt, versuchen chinesische Exporteure, ihre Güter auf anderen Märkten abzusetzen. Dies zwingt die betroffenen Länder, ebenfalls Strafzölle zu erheben, was die globale Handelslandschaft weiter destabilisieren könnte.

*„Die aktuelle Entwicklung zeigt deutlich, wie fragil das globale Handelssystem ist.“*

Die EU steht vor einer komplexen Herausforderung. Während europäische Unternehmen, die bereits auf vielen Auslandsmärkten produzieren, relativ unberührt bleiben könnten, drohen Unternehmen, die überwiegend exportieren, schmerzhafteste Marktanteilsverluste. Besonders betroffen könnten dabei Branchen sein, die stark auf den chinesischen Markt angewiesen sind.

Die aktuelle Entwicklung zeigt deutlich, wie fragil das globale Handelssystem ist. Eine protektionistische Spirale könnte nicht nur die Beziehungen zwischen den großen Wirtschaftsmächten belasten, sondern auch die globalen Lieferketten stören und zu einem Rückgang des internationalen Handels führen. Europäische Unternehmen müssen sich auf ein schwieriges Umfeld einstellen, in dem Flexibilität und Anpassungsfähigkeit entscheidend sein werden.

Die kommenden Monate werden zeigen, wie sich die Handelskonflikte entwickeln und welche Maßnahmen notwendig sein werden, um die globalen Handelsbeziehungen zu stabilisieren. Klar ist jedoch, dass die Weltwirtschaft vor einer ihrer größten Herausforderungen der letzten Jahrzehnte steht.

**ICV Ideenwerkstatt:** Welche Maßnahmen sollten europäische Länder ergreifen, um die Wachstumsnachteile aufgrund der demografischen Veränderungen auszugleichen?

**Edgar Walk:** Europa hat die älteste Bevölkerung weltweit mit einer chronisch niedrigen Geburtenrate und einer sehr geringen Erwerbsbeteiligung der über 65-Jährigen. Es wird geschätzt, dass Europa der einzige Kontinent sein wird, in dem die Erwerbsbevölkerung in den kommenden 10 Jahren schrumpfen wird – etwa um 0,5 Prozent pro Jahr. Wirtschaftswachstum ist die Summe der Wachstumsrate der Erwerbsbevölkerung plus der Wachstumsrate der Produktivität. In den vergangenen 10 bis 20 Jahren erzielte Europa in etwa ein Produktivitätswachstum von 1,0 Prozent pro Jahr. Sollte die Produktivität auch in den kommenden 10 Jahren auf diesem Niveau bleiben, droht eine merkliche Wachstumsverlangsamung des BIP auf im Durchschnitt nur noch 0,5 Prozent pro Jahr. Das Produktivitätswachstum kann durch staatliche und private Investitionen sowie durch Innovationen gestärkt werden. Gerade die Digitalisierung, die Künstliche Intelligenz und die Automatisierung können hier einen wichtigen Beitrag liefern.

*„Die Wachstumsperspektiven für Europa sind vor dem Hintergrund der demografischen Perspektiven gering.“*

Unser Sozialsystem ist nur dann tragbar, wenn das Produktivitätswachstum gesteigert werden kann und die Menschen länger arbeiten. Das europäische Modell des Wohlfahrtsstaates, das frühe Renten finanziert durch Besteuerung der schrumpfenden produktiven Sektoren, stellt hier jedoch ein großes Hindernis dar.

1. Steigerung der Geburtenraten: Politische Initiativen zur Senkung der Kinderbetreuungskosten und zur Förderung der Familiengründung sind essenziell.
2. Erhöhung der Erwerbsbeteiligung: Besonders die Einbindung älterer Arbeitnehmenden und die Flexibilisierung von Arbeitsmodellen (z. B. Home-Office) könnten helfen.
3. Zuwanderung: Eine gezielte Zuwanderungspolitik könnte das Defizit an Arbeitskräften ausgleichen und das Wirtschaftswachstum unterstützen.

Die Wachstumsperspektiven für Europa sind vor dem Hintergrund der demografischen Perspektiven gering. Deutsche Unternehmen müssen daher verstärkt ins Ausland (USA und Globaler Süden) um Umsatzwachstum zu generieren und um Arbeitskräfte finden zu können.

**ICV Ideenwerkstatt:** Wie groß ist die Abhängigkeit Europas von China bei der Energiewende?

**Edgar Walk:** China hat global eine Monopolstellung bei Solarmodulen und der Wertschöpfungskette von Solarmodulen. Auch bei der Batterietechnik und Produktion hat China eine Vormachtstellung. Europa sollte hierfür eine eigene Produktion aufbauen, um nicht zu abhängig zu werden.

**ICV Ideenwerkstatt:** Welche Herausforderungen bringt der Klimawandel für die globale Wirtschaft mit sich, insbesondere in Bezug auf Anpassungsinvestitionen?

*„Auch muss in Zukunft viel mehr privates Kapital in die Infrastruktur fließen.“*

**Edgar Walk:** Der Klimawandel ist unvermeidlich und wird kommen. Die Welt ist auf dem Weg, einen Temperaturanstieg von mehr als 2,5 Grad zu erleiden. Bisher wird zu wenig und zu langsam in die Dekarbonisierung investiert. Es werden notwendige Investitionssummen für die Dekarbonisierung und für Anpassungen von mehreren Billionen Euro in den kommenden Dekaden alleine für Europa geschätzt. Die europäischen Staaten werden nicht in der Lage sein, dieses Volumen alleine zu stemmen. Es muss in einem erheblichen Umfang privates Kapital mobilisiert werden. Dazu wäre es notwendig, die Banken- und Kapitalmarktunion zu vervollständigen. Auch muss in Zukunft viel mehr privates Kapital in die Infrastruktur fließen.

**ICV Ideenwerkstatt:** Welche Rolle spielen Rohstoffe in der Dekarbonisierungsstrategie und welche Konflikte könnten hier entstehen?

*„Europa braucht eine Rohstoffstrategie, um sich die notwendigen Rohstoffe aus anderen Quellen zu sichern.“*

**Edgar Walk:** Auch bei vielen Rohstoffen wie seltenen Erden besteht eine große Abhängigkeit von China, die aber für eine erfolgreiche Dekarbonisierungsstrategie gebraucht werden. Europa braucht eine Rohstoffstrategie, um sich die notwendigen Rohstoffe aus anderen Quellen zu sichern. Darüber hinaus hat die Wirtschaftsgeschichte gezeigt, dass oft knappe Rohstoffe infolge von Innovationen durch andere, leicht verfügbare Rohstoffe, ersetzt werden konnten. Mehr staatliche Investitionen in die Forschung & Entwicklung wären vor diesem Hintergrund sinnvoll. Europa scheint auch in diesem Bereich zunehmend von den USA und China abgehängt zu werden.

**ICV Ideenwerkstatt:** Welche Empfehlungen können Sie für Controllerinnen und Controller in Hinblick auf die von Ihnen erläuterten Entwicklungen aussprechen?

*„Unternehmen, die überwiegend exportieren, sollten sich eine neue Strategie überlegen.“*

**Edgar Walk:** Die Welt verändert sich rapide und die geopolitischen Risiken für Unternehmen steigen. Es lohnt sich daher neben den wirtschaftlichen auch die politischen Entwicklungen im Blick zu behalten. Die Globalisierung hat den Hochpunkt überschritten. Es ist jedoch noch unklar, wie sich das Welthandelssystem entwickeln wird. Derzeit finden nur Anpassungen in den Lieferketten und teilweise Produktionsverlagerungen statt, die aber die Globalisierung nicht in Frage stellen. Auch sind die Erhebungen von Strafzöllen gegen China in vielen Ländern noch kein Game-Changer. Mit der erneuten Wahl von Donald Trump könnte jedoch der Protektionismus eine neue Dynamik gewinnen und sich die Deglobalisierung beschleunigen. Unternehmen, die schon in vielen Ländern vor Ort produzieren, dürften davon weniger betroffen sein. Unternehmen, die überwiegend exportieren, sollten sich eine neue Strategie überlegen. Zumal die Wachstumsperspektiven in Europa aufgrund der demografischen Entwicklung eher gedämpft sind und gute Wachstumsperspektiven in vielen Ländern des Globalen Südens bestehen.

**ICV Ideenwerkstatt:** Herzlichen Dank Herr Walk, für Ihre Einblicke.

**Edgar Walk**

Chefvolkswirt, Metzler Asset Management

Edgar Walk ist seit dem Jahr 2000 bei Metzler tätig. In seiner Position als Chefvolkswirt im Bereich Asset Management ist er für die Erstellung volkswirtschaftlicher Prognosen zuständig. Durch seine enge Zusammenarbeit mit dem Portfoliomanagement richtet sich sein Augenmerk neben der volkswirtschaftlichen Analyse auch auf Kapitalmarktthemen. Bevor Herr Walk zu Metzler kam, studierte er Volkswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Regionalstudien Ostasien und Japan in Tübingen. Zur Vertiefung seiner Kenntnisse absolvierte er ein Auslandssemester an der Doshisha-Universität in Kyoto, Japan. Danach schloss er den Aufbaustudiengang „Advanced Studies in International Economic Policy Research“ am Institut für Weltwirtschaft in Kiel ab.



**CONNECT** | In diesem Bereich stellen wir in jeder Ausgabe Mitwirkende, Interviewpartner oder Unternehmen der Think Tank Mitglieder vor.

Der Think Tank der ICV Ideenwerkstatt dient als Denkfabrik und Innovationslabor, in dem Ideen generiert, diskutiert und weiterentwickelt werden. Unsere Mitglieder kommen aus verschiedenen Branchen, darunter Beratung, Hochschulen und Praxis. Jedes Jahr ergänzen wechselnde Expertinnen und Experten das Kernteam. Diese interdisziplinäre Zusammensetzung ermöglicht einen breiten Erfahrungsaustausch und vielfältige Perspektiven auf die Herausforderungen und Chancen im modernen Controlling und Arbeitsumfeld. Heute möchten wir Ihnen eines unserer neusten Mitglieder, Gerald Fahnenbruck von HAYS, vorstellen.

### Herzlich Willkommen | Gerald Fahnenbruck

Wir begrüßen Gerald Fahnenbruck als neues Mitglied der ICV Ideenwerkstatt! Gerald Fahnenbruck bringt eine beeindruckende Vielfalt an Erfahrungen und Fachwissen in unseren Think Tank ein. Er absolvierte ein Studium in International Business, Strategic Management und Marketing Communications an der Northumbria University. Nach seinem Abschluss begann er seine Karriere im E-Commerce als Customer Analyst und Consultant, davon einige Jahre bei Expedia. Seit 2008 ist Gerald Fahnenbruck bei Hays in verschiedenen Experten- und Führungsrollen tätig. Seit April 2024 ist er Head of Product Line – Contracting Germany und verantwortlich für die zukunftsgerichtete



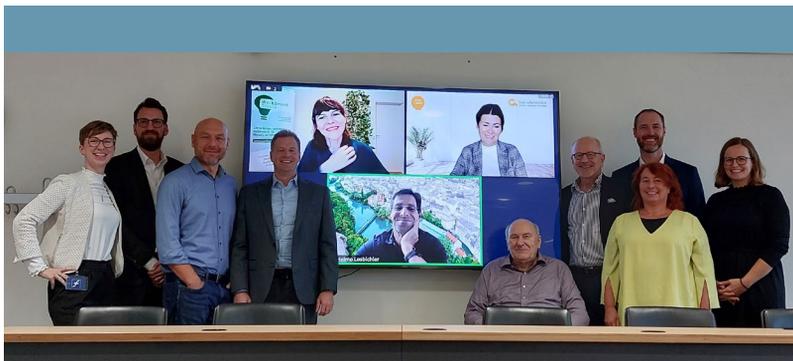
Weiterentwicklung des Produkt- und Dienstleistungsportfolio von Hays. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der „Zukunft der Arbeit“, Innovationen und Veränderungen der Arbeitswelt.

Hays ist eine international agierende Personalberatung, die sich auf die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften und Workforce-Lösungen spezialisiert hat.

Neben seiner Tätigkeit bei Hays ist Gerald Fahnenbruck seit 2015 Unternehmensinhaber von Schreibfuchs Remshalden, was seine unternehmerische Vielseitigkeit und sein Engagement unterstreicht.

Mit seiner umfangreichen Erfahrung und seinem strategischen Verständnis wird Gerald Fahnenbruck eine wertvolle Bereicherung für die ICV Ideenwerkstatt sein. Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit und die frischen Perspektiven, die er in unsere Diskussionen und Projekte einbringen wird.

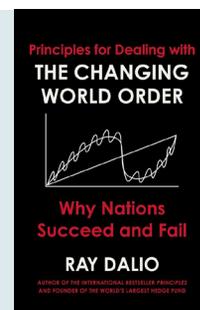
**GET IN TOUCH** | Haben wir Ihr Interesse geweckt und möchten Sie mehr über unseren Austausch in der ICV Ideenwerkstatt erfahren? Oder möchten Sie einen Beitrag zum Jahresthema leisten? Dann zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren. Wir freuen uns darauf, Sie kennenzulernen. Sie erreichen uns unter der E-Mail-Adresse: [cpmc@fs.de](mailto:cpmc@fs.de).



So können Sie einen Beitrag in der Ideenwerkstatt zum diesjährigen Thema leisten: Sind Sie Expertin oder Experte für Anpassungsfähigkeit, Prognosekompetenz oder Resilienz? Wir laden Sie herzlich ein, sich mit uns zu unserem Jahresthema auszutauschen und gemeinsam die Implikationen für das Controlling zu diskutieren. Ihr Fachwissen und Ihre Perspektiven sind uns dabei von großer Bedeutung, um innovative Ansätze und Lösungen zu entwickeln.

## RECOMMENDATIONS | Hier stellen wir Leseempfehlungen vor, die thematisch zum aktuellen Newsletter und unserem Jahresthema passen.

Ray Dalio, ein bekannter Investor und Hedgefonds-Manager, analysiert in "The Changing World Order: Why Nations Succeed and Fail" die Auf- und Abstiege großer Weltreiche und deren wiederkehrende Muster. Er untersucht historische Beispiele wie das Römische Reich und das Britische Empire, um wirtschaftliche und politische Zyklen zu verstehen. Dalio verbindet historische Analysen mit aktuellen Entwicklungen und bietet wertvolle Einblicke in die Faktoren, die den Erfolg und Misserfolg von Nationen bestimmen. Das Buch ist eine fesselnde Lektüre für alle, die sich für Wirtschaftsgeschichte und globale Trends interessieren.



In "Deutschland neu denken" präsentieren die Autoren Klaus Burmeister, Alexander Fink, Beate Schulz-Montag und Karlheinz Steinmüller acht detaillierte Zukunftsszenarien für Deutschland. Das Buch zielt darauf ab, mögliche Entwicklungen und Herausforderungen zu beleuchten, die Deutschland in den kommenden Jahren und Jahrzehnten erwarten könnten. Dieses Buch ist eine wertvolle Lektüre für alle, die sich mit den möglichen Zukünften Deutschlands auseinandersetzen möchten und bietet vielfältige Perspektiven für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

## REVIEW | Informieren Sie sich auch über vorherige Themenschwerpunkte der ICV Ideenwerkstatt.

### Themenschwerpunkt 2023/24: Controlling und New Work

Das Thema "Controlling und New Work - Arbeitsformen, Kompetenzen, Talentakquise" fokussierte sich auf die aktuellen Trends der sich wandelnden Arbeitswelt und deren Einfluss auf das Controlling. Unser Think Tank hat untersucht, wie New Work-Prinzipien die Rollen und Prozesse im Controlling verändern, welche neuen Kompetenzprofile künftig benötigt werden und wie sich die Aus- und Weiterbildungsangebote anpassen müssen, um das zukünftige Controlling zu gestalten.

### Themenschwerpunkt 2022/23: Nachhaltigkeitscontrolling

Im letzten Jahr stand das Thema Nachhaltigkeit im Mittelpunkt, insbesondere die Dimensionen Environmental, Social und Governance (ESG). Das Nachhaltigkeitscontrolling spielt eine entscheidende Rolle bei der Unterstützung des Transformationsprozesses hin zu nachhaltigen Unternehmen und der Erfüllung regulatorischer Anforderungen. Es unterstützt das Management dabei, Nachhaltigkeitsziele umzusetzen und die Rationalität dieser Maßnahmen zu sichern.

Informationen zu diesen und weiteren Themenschwerpunkten finden Sie unter auf der [ICV Homepage](#) sowie im [ICV Online-Shop](#).



Inspiriert von unserem letzten Jahresthema "New Work" haben wir unser ICV Newsletter Format weiterentwickelt und neu ausgerichtet. Aus den "Quarterlies" werden die "ICV Think Tank Updates". In regelmäßigen Abständen geben wir Updates über die Arbeit in unserer Ideenwerkstatt in Form von Deep Dives zu Studien, Praxisbeispielen oder Kernerkenntnissen. Zusätzlich gibt es vermehrt die Möglichkeit, sich mit uns zu connecten - wir freuen uns auf den Austausch.

**Herausgeber und Urheberrechte**  
Internationaler Controller Verein eV  
Ideenwerkstatt  
Prof. Dr. Ronald Gleich  
Prof. Dr. Heimo Losbichler  
Stefan Tobias

**Redaktion**  
Frankfurt School of Finance and  
Management  
Dr. Kim Louisa Dillenberger  
Anne Kowalski  
Adickesallee 32-34  
60322 Frankfurt am Main  
cpmc@fs.de

**Kernteam der Ideenwerkstatt**  
Manfred Blachfellner  
Gerald Fahnenbruck  
Prof. Dr. Ronald Gleich  
Dr. Lars Grüner  
Prof. Dr. Heimo Losbichler  
Claudia Maron  
Stefan Patzke  
Stefan Tobias  
Axel Wachholz

**Internationaler Controller Verein eV**  
Geschäftsstelle  
Münchner Str. 8  
82237 Wörthsee  
Telefon: +49 (0) 8153 88 974 - 20  
Telefax: +49 (0) 8153 88 974 - 31  
[www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com)  
[verein@icv-controlling.com](mailto:verein@icv-controlling.com)