



# Nachlese zum 48. Congress der Controller, dem Controlling-Highlight des Jahres

## Liebe Controllerinnen und Controller,

Ende April hat in München der 48. Congress der Controller unter dem Motto „Business Performance durch Controlling Excellence“ stattgefunden. Der Congress lockte mehr als 550 Teilnehmer:innen und hat damit die führende Stellung des ICV eindrucksvoll bewiesen.

Das wirtschaftliche Stimmungsbild, das den Congress begleitet hat, war und ist ausgesprochen negativ. Nicht nur in den Medien, sondern auch in der Wirtschaft. Viele Unternehmen fragen sich, ob ein wirtschaftliches Produzieren in Europa infolge teurer Energie, Löhnen und Überregulierung weiterhin möglich ist. Gleichzeitig sehen wir, dass Europa in vielen Zukunftsbranchen ins Hintertreffen geraten ist oder gar den Anschluss verloren hat.

In meiner Eröffnung habe ich einen Videoausschnitt aus „Competing for the Future“ gezeigt, der zu den aktuellen Herausforderungen nicht besser hätte passen können. Dieser beschreibt die darniederliegende Schweizer Uhrenindustrie und die daraus entstehende Erfolgsgeschichte von Swatch. Swatch stemmte sich am Hochlohnstandort Schweiz erfolgreich gegen Fernost-Konkurrenz, und das im Billigpreis-Segment. Nikolas Hayek, Vater des Erfolgs, zeigt, dass Erfolg keine Frage der Lohnkosten ist, sondern eine Frage der Einstellung, der „willingness to overcome obstacles“. Diese Einstellung braucht es heute in der Politik, für Rahmenbedingungen, die unterstützen und nicht behindern, von den Unternehmern mit einem Bekenntnis zum Standort Europa und den Arbeitnehmer:innen mit entsprechendem Leistungswillen und Bereitschaft zur Veränderung.

Prof. Vermeer brachte es in seinem Vortrag auf den Punkt: Während China strategisch Zukunftsbranchen besetzt, diskutieren wir in Europa die Umstellung der Sommerzeit.

Die aktuellen Herausforderungen werden nicht nur von geopolitischen Verschiebungen, sondern auch von drei weiteren Megatrends: Digitalisierung/KI, Klimawandel/Nachhaltigkeit und demografischer Wandel bestimmt. Der Umgang mit diesen Veränderungen wurde in den Vorträgen im Plenum und in den Themenzentren diskutiert. Die Vorträge von Unternehmen wie Bosch, Benteler, Hapag-Lloyd, SAP, A1 Telekom oder Daimler Truck gaben wertvolle Einblicke in deren Transformationsprozesse. Der Transformationswille war auch bei den Preisträgern des ICV Controlling Excellence Awards (Bosch) und beim erstmals am Congress überreichten Green Controlling Preis (TUI) zu sehen.

Insgesamt hat der Congress durch viele innovative Beispiele Mut gemacht, aber auch die Notwendigkeit zur Transformation aufgezeigt. Für die Herausforderung des demografischen Wandels ist der neue Bericht der Ideenwerkstatt zum Thema New Work eine profunde Hilfestellung. Diesen erhielten alle Teilnehmer:innen kostenlos und er ist nun im Webshop des ICV erhältlich.

Angesichts massiver geopolitischer Verschiebungen und immer stärker spürbarer asiatischer Konkurrenz quer über alle Branchen (Tik-Tok, Temu, BYD, Huawei, ...) wird sich die Ideenwerkstatt 2024 diesem Thema widmen. Um die Herausforderungen im globalen Wettbewerb zu meistern, braucht es weniger Worte und mehr Taten, denn am Ende zählt das Erreichte und es reicht nicht das Erzählte.

## ICV TOP-THEMEN

- Awards an Bosch und TUI
- ICV in der Spur
- Aktive Arbeitskreise



## Top-Events

**CTS Controller Tagung Schweiz,**  
24.09.2024, Rotkreuz (CH)

**ICV-Forum Gesundheitswesen  
Österreich,**  
26.09.2024, Wien

**4. CCS Metaverse,**  
12.-14.11.2024, Online

**23. CIS Controlling Insights Steyr,**  
22.11.2024, Steyr

Mehr unter:  
[www.icv-controlling.com/de/events](http://www.icv-controlling.com/de/events)

Es gilt die alte Controlling-Weisheit, dass, wer keinen Plan hat, den Plan anderer erfüllt.

Für die notwendige Unternehmenstransformation ist der ICV ein wertvoller Partner. Die Mitgliedschaft des ICV bietet nicht nur aktuelles Know-how zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen, sondern auch ein wertvolles Netzwerk zum Erfahrungsaustausch. ■

**FH-Prof. Dr. Heimo Losbichler**  
Vorstandsvorsitzender ICV



## Beste Stimmung auf dem 48. Congress der Controller – trotz Krisenzeiten

In diesem Jahr lockte der 48. Congress der Controller am 29./30. April 550 Unternehmenssteuerungs-Expertinnen und -Experten nach München.

Der ICV-Vorstandsvorsitzende Prof. Dr. Heimo Losbichler eröffnete Europas größte Controlling-Fachtagung und führte in das Congress-Motto „Business Performance durch Controlling Excellence“ ein. Controller und Controllerinnen müssen sich als Business Partner des Managements in den höchst anspruchsvollen Zeiten den aktuellen Herausforderungen mit allen Mitteln stellen.

Als Keynote-Speakerin begrüßte er Donya-Florence Amer, Member of the Executive Board, CIO|CHRO bei der Hapag-Lloyd AG, mit ihrem Vortrag: „KI oder hält uns lebenslanges Lernen fit für Veränderungen“. Die anschließende Rednerin beschäftigte sich

ebenfalls mit der künstlichen Intelligenz: Dr. Susanne Beckers, AI Strategy Expert bei SAP. Dann teilte Dr. Tobias Braun, Finanzvorstand der Benteler International AG, Insights aus der Praxis. Zum Thema „Controller of the Future“ sprach Sven Grandi, CFO der Bosch Service Solutions. Auf die Keynotes folgte im Ballsaal die Verleihung des ICV Controlling Excellence Awards 2024 (Bericht nächste Seite).

Der Nachmittag gehörte traditionell den Themenzentren; in diesem Jahr zu den topaktuellen Themen: „Gamechanger KI“, „Nachhaltigkeit und Controlling“ und „Europa im globalen Wettbewerb“.

Der erste Speaker des zweiten Congress-Tages war auf der großen Bühne Edgar Walk, Chefvolkswirt bei Metzler Asset Management, der sich mit der Frage, „Ist die Inflation gekommen, um zu bleiben?“, beschäftigte.

Dann folgte eine Premiere auf dem Münchner Congress der Controller: die Verleihung des Péter Horváth Green Controlling-Preises. Danach nahm Helmut Hotter, Director Controlling bei A1 Telekom Austria AG, mit seiner Keynote das Auditorium mit auf eine Lernreise und stellte vor, wie sein Unternehmen in Sachen New Work Arbeitsbedingungen und -strukturen verändert hat. Ein KMU vertrat auf dem Congress 2024 Magister Johannes Hubert-Reiter, CFO der Löffler GmbH, der über die Nachhaltigkeitsstrategie seines Textilunternehmens berichtete. Danach folgten Einblicke in einen Großkonzern durch die CFO von Daimler Truck Financial Services, Eva-Marie Lander, die über „Performance Steering in einer Strategischen Transformation“ sprach.

Zum Abschluss dankte Prof. Dr. Heimo Losbichler den Referierenden sowie dem Congress-Team und allen Beteiligten, den Ausstellern und Sponsoren. Er lud ein zum Congress der Controller 2025, der im 50. Jubiläumsjahr des ICV, am 28./29. April stattfinden wird. ■

Info: **Miriam Schönrock**

# Controlling Excellence Award 2024 für Bosch

Der ICV Controlling Excellence Award 2024 ist beim 48. Congress der Controller an das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Bosch für das Projekt „myGreenBusiness – Digitalisierung des EU-Taxonomie-Reportings“ verliehen worden. Für den Award nominiert waren zudem die Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG, Ravensburg, sowie Österreichische Post AG, Wien.

Die Entscheidung für das Gewinnerprojekt zum hochrelevanten Thema Nachhaltigkeit begründete Jury-Vorsitzender Prof. Dr. Utz Schäffer: „Es setzt an einem zentralen Schmerzpunkt vieler Unternehmen an und entwickelt eine konkrete Lösung, die Controller maßgeblich entlastet und es ermöglicht, freiwerdende Kapazitäten für tiefergehende Analysen und steuerungsrelevante Fragestellungen zu nutzen.“ Bosch verbessert mit „myGreenBusiness“ die Steuerung und das Reporting zu wichtigen Kennzahlen des Nachhaltigkeitsmanagements. Zugleich lassen sich die Anforderungen an externe Berichtspflichten der EU-Taxonomie leichter umsetzen und zu einem konzernweiten, digitalen Taxonomie-Reporting ausbauen. Ziel ist es, mit Nachhaltigkeit zu den Wachstumszielen beizutragen, und das Unternehmen soll bei der langfristigen Ausrichtung auf die Balance zwischen ökonomischem, ökologischem und sozialem Handeln achten.

Für den Award 2024 nominiert waren auch Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG, Ravensburg, sowie Österreichische Post AG, Wien. Das Controlling-Team der Österreichischen Post AG hat sich mit einem agilen Framework für das gesamte Konzerncontrolling befasst, um besser und schneller auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Dazu wurden unter anderem ein neuer Priorisierungsprozess für die Topthemen des Folgejahres, OKRs als Tool für komplexe Aufgabenstellungen und ein sogenannter „Cycle of Clarity“, der für klarere Zielsetzungen sorgen soll, entwickelt.

Vetter Pharma-Fertigung hatte sich die Operationalisierung der Vetter Finance Strategie 2025 am Beispiel der integrierten Unternehmenssteuerung vorgenommen, mit dem Ziel der Weiterentwicklung hin zu einem ganzheitlichen strategischen und operativen Steuerungskonzept auf Basis vollintegrierter und



ICV-Vorstandsvorsitzender Prof. Dr. Heimo Losbichler (rechts) und Juryleiter Prof. Dr. Utz Schäffer (links) mit dem Gewinnerteam von Bosch (von rechts): Henri Catenos (Executive Vice President Corporate Department Finance, Reporting and Treasury), Patrick Hehl (Senior Manager Corporate Office Finance, Reporting) und Dr. Marco Möhrer (Senior Manager Corporate Office Sustainable Business Management).

automatisierter Daten. Das Konzept beinhaltet eine rollierende 24-monatige Umsatzplanung, die auf einer kapazitätsgeprüften Produktionsplanung über alle Wertschöpfungsstufen basiert, eine einheitliche, konsistente Informationsbasis, interaktive Dashboards, Process Mining und Analytics Bausteine, eine Ausdifferenzierung der Controller-Rollen.

Mit dem Controlling Excellence Award zeichnet der ICV seit 2003 überzeugende Controlling-Projekte aus, die für das einreichende Unternehmen eine maßgebliche Unterstüt-

zung bedeuten, weil sie genauso innovativ wie praxistauglich sind. Unter der Leitung von Prof. Dr. Utz Schäffer (WHU – Otto Beisheim School of Management) arbeiten die Jurymitglieder Prof. Dr. Andreas Seufert (HS für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigs-hafen), Prof. Dr. Ute Vanini (u. a. FH Kiel), Roland Iff (u. a. ehem. CFO Geberit); Dipl. Wirt. Ing. Jens Bieniek (u. a. ehem. CFO BLG Logistics) und Dr. rer. pol. Lars Grünert (CFO TRUMPF Werkzeugmaschinen). Hauptsponsoren des renommierten Preises sind Atvisio und smartPM.solutions. ■

## Péter Horváth Green-Controlling Preis



Premiere auf dem Congress der Controller am 30. April: die Verleihung des Péter Horváth Green Controlling-Preises. Prof. Dr. Heimo Losbichler, ICV Vorstandsvorsitzender (rechts), und Prof. Dr. Reinhold Mayer, Vorstand der Péter Horváth-Stiftung (links), mit Guido Kessener von der TUI AG (Mitte) auf der Congress-Bühne zur feierlichen Preisverleihung. Der internationale Touristikkonzern erhielt die renommierte Auszeichnung für das Projekt „TUI Net Zero 2050 – Green Controlling sichert Erfolg der TUI Nachhaltigkeitsstrategie“.

# ICV-Mitgliederversammlung 2024: Positiver Rückblick – optimistischer Ausblick

Auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2023 konnte die ICV-Mitgliederversammlung in München am 28. April zurückblicken. Auch der Ausblick auf das Geschäftsjahr 2024 stimmte optimistisch.

Der ICV-Vorstandsvorsitzende Prof. Dr. Heimo Losbichler eröffnete die Mitgliederversammlung mit einem Gedenken an Dr. Walter Schmidt. Das verdienstvolle ehemalige Vorstandsmitglied war im Sommer 2023 verstorben und posthum zum Ehrenmitglied des ICV ernannt worden.

In seinem Bericht zum zurückliegenden Vereinsjahr lenkte der ICV-Vorstandsvorsitzende den Blick auf die strategischen Ziele und auf den enormen Fundus des im ICV erneut in verschiedenen Gremien erarbeiteten und in unterschiedlichsten Kanälen geteilten Wissens: Online, Print, Präsenz- und Online-Veranstaltungen. So wurden u. a. 15 ICV Live-Webinare angeboten. Vier neue ICV-Fachkreise wurden 2023 gegründet: HR Controlling, nextgen@planning, Change Management & Finance sowie Life Sciences.

Losbichler berichtete von einem anhaltend großen Interesse, mit dem ICV zu kooperieren. Partnerschaften nutzt der ICV, um Vorteile für seine Mitglieder zu generieren, auch in Form von Rabatten bei Teilnahmegebühren für Veranstaltungen der Kooperationspartner. Ungebrochen hoch ist zudem das Interesse von Unternehmen an der Firmenmitgliedschaft im ICV: 31 neue Firmenmitglieder konnte der Verein 2023 in seinen Reihen begrüßen. Die Gesamtzahl stieg damit auf rund 260.

Seinen Dank sprach der Vorstandsvorsitzende Peter Bluhm von der Firma Atvisio aus: für die Interview-Beiträge im Performance Manager Podcast, mit dem er den Verein ehrenamtlich unterstützt, sowie für das Engagement von Atvisio, das seit Jahren Hauptsponsor des ICV Controlling Excellence Awards ist.

Losbichler widmete sich dann dem weiter erfolgreich professionalisierten ICV Mentoring Programm; exklusiv für ICV-Mitglieder. Z.B. können Interessierte im Online-Mitgliederportal nun mit Interessens- und Kompetenzabgleichen schneller und einfacher ihren



Ehrung langjähriger ICV-Mitglieder durch ICV-Vorsitzenden Heimo Losbichler (v.l.n.r.): Hillert Onnen (40 Jahre); Prof. Dr. Martin Hauser, Andreas Bölscher, Roland Sieber, Dr. Kay-Uwe Bartels, Frank Alexandris-Springhorn, Thomas Bodenmüller, Peter Richard Runge (alle: 30 Jahre).

bestmöglichen Matching-Partner finden. Für Studierende startete der ICV 2023 einen besonderen Service: Sie können auf der ICV-Website Details zu Umfragen zu ihren Master-/Bachelorarbeiten platzieren.

Für das ICV-Kuratorium blickte dessen Vorsitzender Prof. Dr. Utz Schäffer zurück. Er verwies insbesondere auf das Update der Grundsatzposition von ICV und ICG und auf die mit der WHU durchgeführte 5. Zukunftsstudie des Controllings. Zudem berichtete er vom gemeinsamen Workshop von Kuratorium und Vorstand mit Young Finance Professionals.

Auch in diesem Jahr wurden langjährige Wegbegleiter gewürdigt. 2023 waren 73 Mitglieder 20 Jahre, 22 Mitglieder 30 Jahre und vier sogar 40 Jahre lang – Dr. Herwig R. Friedag, Cornelius Mertens, Hillert Onnen, Jürgen Wehde – persönliches Mitglied im ICV. Einige anwesende Jubilare konnten persönlich geehrt werden und bereicherten mit ihren Statements die Mitgliederversammlung. ■

*Info: Miriam Schönrock*

## Arbeitskreis Rhein-Neckar: Neustart mit neuer Co-Arbeitskreisleitung



Bei einer Relaunch-Veranstaltung am 12. April bei der MVV Energie AG in Mannheim mit über 25 Teilnehmenden hat im Beisein von Annegret Glöckner, ICV Executive Advisor Firmenmitglieder, und Matthias van Daacke, Stellv. ICV-Vorstandsvorsitzender, die Staffelstabübergabe an die neue Co-Arbeitskreisleitung, Marion Graefe und Sven Kraus, stattgefunden. Ein herzliches Dankeschön für die langjährige erfolgreiche Führung des Arbeitskreises an Dr. Jörg Thienemann; dem neuen Leitungsteam viel Freude und Erfolg!

# Schweizer Gesundheitstagung lotet zwischen Hammer und Amboss aus



**Am 7. Mai haben sich rund 50 VertreterInnen diverser Schweizer Gesundheitsunternehmen zur Gesundheitstagung 2024 getroffen.**

In den verschiedenen Vorträgen und Break-out Sessions der GTS2024 wurden die Themen „Finanzielle Nachhaltigkeit in unsicheren Zeiten für die Schweizer Gesundheits-

wirtschaft“, „Gesundheitswesen zwischen dem Hammer steigender Kosten und Amboss der stabilen Tarife“, „Schlüsselfaktoren und Steuerungsinstrumente für den nachhaltigen Erfolg einer Spitexorganisation“ und „Auswirkungen des Kostendrucks in Supportbereichen der Spitäler am Beispiel KSSC“ besprochen. In der anschliessenden Panel-

Diskussion wurden Ideen zu innovativen Finanzierungsmodellen ausgetauscht, die Rolle der Politik definiert und Auswirkungen von Technologie und Digitalisierung analysiert. Beim Apéro fand die erfolgreiche Tagung bei guten Gesprächen ihr Ende. ■

**Info: Anja Lindenmann**

## Frühjahrstreffen in Gütersloh

**Die Frühjahrstagung des AK Westfalen war nach dem Vorabend-Auftakt mit LEGO Serious Play in Gütersloh dem Thema „Interne Dienstleistungen als Produkt (intern vermarkten)“ gewidmet.**

Das Treffen startete am Vorabend mit LEGO Serious Play. Was hat das mit Business zu tun? Hans-Peter Schreiber ist zertifizierter Facilitator und brachte einen großen Koffer mit LEGO mit, um seine Arbeitskreiskollegen in diese Art und Weise eines Business Brainstorming einzuweisen, bei dem spielerisch konkrete Business Lösungen erarbeitet werden. Erfahrungen mit dieser Methode sind jedem angeraten! Und vor allem: Es hat allen riesigen Spaß gemacht. Danke für diese perfekte Vorbereitung für den sozialen Austausch am Abend!

Im IT-Business-Center wurde nach der Betriebsführung zum Auftakt des Treffens zunächst die „Verrechnung der IT-Kosten an die Business Units“ behandelt. Welche Kosten sollen wie und warum weitergereicht werden,

wie findet man Akzeptanz in Budgetgesprächen, etc. Im zweiten Teil des Treffens wurde dann über die ganze Palette der Dienstleistungen einer Zentrale gesprochen, dem sich ein interaktiver Workshop anschloss.

Letztlich muss die Leistung klar definiert, transparent kalkuliert und am besten in einem Produktkatalog in verschiedenen Ausprägungen (einfach, mittel, aufwändig) allen zur Verfügung stehen. Eine grobe ‚Verordnung‘ von oben, pauschaliert Gießkannenmäßig findet heutzutage kaum Akzeptanz.

Das komplexe Thema wurde anschaulich dargestellt, anschließende Diskussionen waren sehr interessant, zeigten aber auch, dass einerseits der Informationsbedarf weiterhin sehr hoch ist und andererseits so einige Un-

ternehmen noch viele Schritte gehen müssen.

Alle Teilnehmenden des Arbeitskreistreffens, darunter vier "Neue", waren sehr angehen von den beiden Tagen und freuen sich schon auf die Herbsttagung am 19./20. September zum Thema „Forecasting – Unterstützung von Algorithmen. Mensch vs. Maschine. ChatGPT“ bei der Firma Gebr. Brasserler GmbH & Co KG in Lemgo.

Einen besonderen Dank an Sascha Beier und der Tönnies IT mit ihrem Geschäftsführer S. Danckert für die Gastfreundschaft sowie den Kümmerern Hans-Peter Schreiber, Sascha Beier und Uwe Durchfeld für die Vorbereitung und Durchführung der Tagung. ■

**Info: Thomas Meyer**



Das Treffen begann traditionell mit einer Betriebsführung. Bei der Marten GmbH, Teil des Tönnies Konzerns, hatten die Teilnehmenden Gelegenheit, sich ein Bild von der Produktion von Wurstwaren zu verschaffen.

# Business Cases und Task Mining

Das 54. Forum Projektcontrolling am 12. April in Nürnberg wurde gemeinsam organisiert durch die Fachgruppen Projektcontrolling von GPM und ICV.

Hubert Gebauer (Director Head of Controlling R&D and Projects bei Giesecke+Devrient) eröffnete die Tagung mit dem Thema „Business Cases im Controlling, Potentiale und Schwachstellen“. Der Vortrag und die anschließende lebhafte Diskussion zeigen das große Potential von Business Cases für den Erfolg von Projekten. Darüber hinaus zeichnete sich auch ein hoher Nutzen für Unternehmen ab, da die Business Cases in Summe ein Abbild der erfolgsorientierten Maßnahmen und Investitionen des Unternehmens darstellen und damit eine hohe Transparenz zu den Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen eines Unternehmens bieten.

Der anschließende Vortrag „Programm-Management und -Controlling für strategische Vorhaben“ von Klaus Schopka, Leiter ICV-Fachkreis Projektcontrolling, bot dann einen Überblick zu aktuellen Problemen strategischer Vorhaben, von denen eine Mehrzahl



Ein bewährtes Team (v.l.n.r.): Hubert Gebauer, Head of Controlling R&D and Projects bei Giesecke+Devrient; Martin Weiss, Leiter Fachgruppe Projektcontrolling bei der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement; Klaus Schopka, Leiter ICV-Fachkreis Projektcontrolling.

die Erwartungen nicht erfüllt. Als einen Ansatz, eine Reihe dieser Probleme in den Griff zu bekommen, stellte er ein flexibles Programm-Management vor.

Daran schloss sich ein Online-Vortrag von Alexander Mayr, Mitgründer der paxray GmbH, an. Mayr stellte ein flexibles Vorgehen zum Task Mining vor, mit dem die aktuellen Abläufe von IT-gestützten Aktivitäten in Unternehmen automatisiert im Detail aufgenommen und anonymisiert ausgewertet und analysiert werden können. Das Task Mining geht dabei weit über das bekannte Process Mining hinaus und benötigt keine der dort üblichen System-Logs. In enger Zusammenarbeit mit den

Mitarbeitern können so zahlreiche Schwachstellen in Abläufen festgestellt werden.

Den Nachmittag beschloss eine Führung im DB-Regio Werk Nürnberg unter der Leitung von Michael Münch (Leiter Fahrzeugmanagement Nord bei DB Regio AG). Münch bot uns einen spannenden Einblick in die vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben eines Betriebs- und Ausbesserungswerkes der DB. Ihm gebührt unser besonderer Dank.

Nächste Termine: 12. Juli in München, am Vorabend „Controller Hock“. ■

**Info: Klaus Schopka**

## „Gibt es DEN/DIE Controller:in?“

Dieser Fragen hat sich der AK Region München gewidmet. Die Strategie der CFO-Funktion definiert Controllingprozesse und Tools sowie die erforderlichen Rollen und Kompetenzen. Diese sind in der Organisationsstruktur verankert.

Der/die Controller:in kann unterschiedliche Rollen im Unternehmen einnehmen. Hier reicht die Spannweite z. B. von Data Analyst über Data Scientist bis hin zum Change Agent oder Business Partner.

An dieser Stelle ist unternehmensspezifisch zu entscheiden, welche Rollen gewünscht sind und wer diese ausführt. Eine Gap-Analyse von Ist- und Soll-Kompetenzen bietet eine solide Basis, um Entwicklungsfelder zu

identifizieren und die Rollenzuordnung bestmöglich durchzuführen. Hierbei ist zu beachten, dass sich die Kompetenzprofile verschiedener Rollen bei einer gewünschten Zusammenarbeit überschneiden, um Produktivität, Umsetzbarkeit und effektive Kommunikation

sicherzustellen. Der Wandel hin zur neuen Rolle gelingt, wenn jedem Teammitglied die Dringlichkeit bewusst ist und der Mehrwert erkennbar ist. ■

**Info: Pia Burkarth, AK-Leiterin**



Der ICV-Arbeitskreis Region München hat sich am 7. März im MTZ (Münchner Technologie-Zentrum) getroffen: ein spannendes Treffen unter dem Titel Effizienzsteigerung im Controlling durch eine rollenbasierte Organisation & spezifische Kompetenzprofile“.