

Liebe Leserinnen und Leser,

aktuell ist Handeln angesagt! Hunderttausende Unternehmen kämpfen ums Überleben und sehen sich ganz besonderen Herausforderungen gegenüber. „Corona“ zeigt uns einerseits, dass unsere Wirtschaft mit ihren weltweiten Vernetzungen schnell an Grenzen stößt und dass deren Aufstellung auch nach vielen Jahren der Optimierung immer wieder Neuerungen unterliegt. Andererseits kann die Größe des Schocks auch durch eine noch so flexible Organisation nicht einfach absorbiert werden. Dazu sind die Einbrüche in den verschiedenen Industrien zu immens und andauernd.

Ein kleines Team der Ideenwerkstatt hat sich daher zur Aufgabe gemacht, die aktuelle und die auf uns zukommende Situation zu beschreiben und aufzuzeigen, welche Krisenbewältigungsphasen wir aktuell haben bzw. welche auf uns zukommen. Wir zeigen auf, was die einzelnen Phasen prägt und welche Rollen die Controller in der erfolgreichen Absolvierung der Phasen im Unternehmen spielen können.

Wir haben unsere Überlegungen mit einem Dutzend Top-Managern und Controllern aus unterschiedlichen Unternehmen, die sich mehrmals jährlich zusammen mit Prof. Gleich in einem Arbeitskreis „Operational Excellence“ austauschen, am 24. April in einer mehrstündigen Onlinekonferenz diskutiert. Hierbei haben wir noch wertvolle Anregungen bekommen, die direkt in die vorliegende Ausarbeitung eingeflossen sind.

Das Autorenteam wünscht eine aufschlussreiche Lektüre:

Prof. Dr. Heimo Losbichler <i>Vorstandsvorsitzender des ICV</i>	Siegfried Gänßlen <i>Vorstand des ICV</i>
Prof. Dr. Ronald Gleich <i>Leiter der ICV Ideenwerkstatt</i>	Stefan Tobias <i>Leiter der ICV Ideenwerkstatt</i>

Lesetipps

Es ist gar nicht so leicht, jetzt die richtigen Literaturtipps zu geben. Ein Rezeptbuch, wie man nun genau sein Unternehmen auf Kurs hält oder wieder auf Kurs bringt, ist noch nicht auf dem Markt. Genau dies motivierte uns zu unseren Ausführungen.

Dennoch wollen wir einige Empfehlungen geben:

Ganz aktuell weisen wir auf den neuen Controlling-Berater **„Modernes Kostenmanagement flexibel – maßgeschneidert – nachhaltig“** (Hrsg. R. Gleich, Haufe-Verlag 2020) hin. Darin sind einige interessante und passende Beiträge aus der Unternehmens- und Beratungspraxis enthalten mit Umsetzungstipps oder getesteten Empfehlungen.



Ein umfassendes sehr praxisgeleitetes Handbuch zum **Kostenmanagement** ist im letzten Jahr im UVK-Verlag, verfasst von Prof. Dr. Birgit Friedl, erschienen. Darin finden sich viele Ansatzpunkte auch für ein Kostenmanagement in Krisenzeiten. Auch dieses Buch lohnt die Lektüre und kann Hilfe geben.

Gerne empfehlen wir auch den kurzen Beitrag der WHU-Professoren und ICV-Kuratoriumsmitglieder Jürgen Weber und Utz Schäffer im aktuellen Controller-Magazin zur Thematik **„Corona-Krise: Die Stunde der Controller“**.

Management der aktuellen Krise | Die besondere Rolle der Controller

Was wir derzeit an Krisenentwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft erleben, ist in dieser Ausprägung keinem der aktuell als Manager und Controller in Verantwortung stehenden Akteure in dieser Radikalität bekannt. Demzufolge fehlen Orientierungspunkte und Erfahrungen zur unternehmensspezifischen Bewältigung der Krise. Die nachfolgenden Gedanken der Ideenwerkstatt sollen helfen, das eigene Unternehmen entsprechend zu verorten und Wege aus der Krise aufzuzeigen.

Die aktuelle bzw. die sich anbahnende Krise unserer europäischen Wirtschaft und auch der Weltwirtschaft ist für krisenerfahrene Manager und Controller in der zu erwartenden Ausprägung Neuland. Die derzeitige Krise lässt sich allein mit bislang bekannten Mitteln nicht verstehen und managen. Wir haben seitens der Ideenwerkstatt versucht, Muster zu erarbeiten, die einem klassischen Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen bei der Krisenbewältigung helfen können. Zunächst haben wir mögliche Phasen der Krise unterschieden. Dann haben wir diese Phasen charakterisiert und ganz besonders die Rolle des Controllers in der jeweiligen Phase herausgearbeitet.

Diese Muster sollen auch helfen Stabilität zu entwickeln und ein Anker- und Orientierungspunkt sein, denn nichts ist schlimmer als ein Panikmodus ohne Perspektive. Genau diese Perspektive wollen wir geben.

Wir haben uns dafür entschieden, vier Phasen des Krisenmanagements zu unterscheiden (s. Abb. 1):

- **Phase 1** soll dem Überleben des Unternehmens nach einem nicht erwarteten exogenen (Corona-) Schock dienen. Diese Phase wird für viele Unternehmen vermutlich von Mitte März bis Mitte/Ende Juni 2020 reichen.
- **Phase 2** dient der Stabilisierung des Unternehmens und des Business auf Grundlage der neuen, in der Regel radikal geänderten Gegebenheiten. Für diese Phase erwarten wir ebenfalls eine Dauer von ca. 3 Monaten, d.h. sie wird für viele Unternehmen von Juli bis ungefähr September dieses Jahres reichen.
- **Phase 3** hat die in den meisten Fällen erforderliche

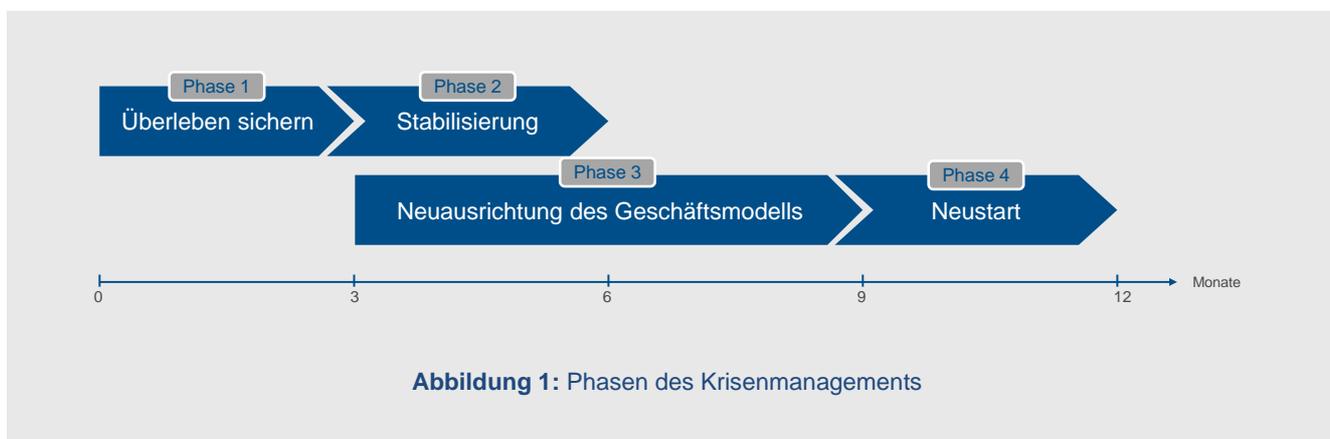
Neuausrichtung der Geschäftsmodelle des Unternehmens zum Gegenstand. D.h. man schaut wieder nach vorn und versucht, neue Chancen zu erkennen und zu nutzen. Idealerweise startet man diese Phase bereits parallel zur Phase 2. Wir rechnen hier mit einer Phasendauer von ca. 6 Monaten.

- **Phase 4** widmet sich dem eigentlichen Neustart des Unternehmens nach oder am Ende der Krisensituation. Auch hier wird es eine längere Startphase von mehreren Monaten geben, bis die Wertschöpfung des Unternehmens wie gewünscht funktioniert. Hier ist unserer Meinung nach die Schnelligkeit der Akteure absoluter Trumpf im Wettbewerb.

Sicher ist es ein wenig spekulativ, diese Phasen jetzt bereits – so wie nachfolgend aufgeführt – auszuformulieren. Aus heutiger Sicht ist zugegeben auch eine gewisse Unsicherheit dabei. Diese wollen wir an dieser Stelle akzeptieren und bei neuen Erkenntnissen diese dann in weiteren Quarterly aufgreifen sowie verarbeiten. Das heißt, unser Modell wird „leben“.

Nachfolgend beschreiben wir die einzelnen Phasen ein wenig ausführlicher und stellen die besondere Rolle des Controllings je Phase nochmal gesondert heraus:

In **Phase 1 der Krise** gilt das Hauptaugenmerk, wie skizziert, der Sicherung des Überlebens des Unternehmens. Die Krise ist noch relativ neu und viele Unternehmen erleben derzeit ein „business as usual“, d.h. es werden noch, wie im März 2020



bei vielen Unternehmen zu beobachten, mit den Vorjahren oder der Planung einigermaßen in Einklang zu bringende Umsätze generiert. An den Auftragseingangsrückgängen wird allerdings die Krise deutlich. Es sollten erste Krisenprojektteams etabliert sein oder diese nun ins Auge gefaßt werden.

Nach wie vor gibt es auch Branchen, die – immer noch oder jetzt erst recht – boomen (z.B. die Bauindustrie oder die Pharmabranche), aber auch solche die mit dem völligen Stillstand aller wirtschaftlichen Aktivitäten konfrontiert sind, wie die Gastronomie, die Tourismusindustrie oder der Aviation-Bereich. Die noch boomenden Branchen, wie z.B. der Pharma-Bereich, sind hier explizit nicht angesprochen.

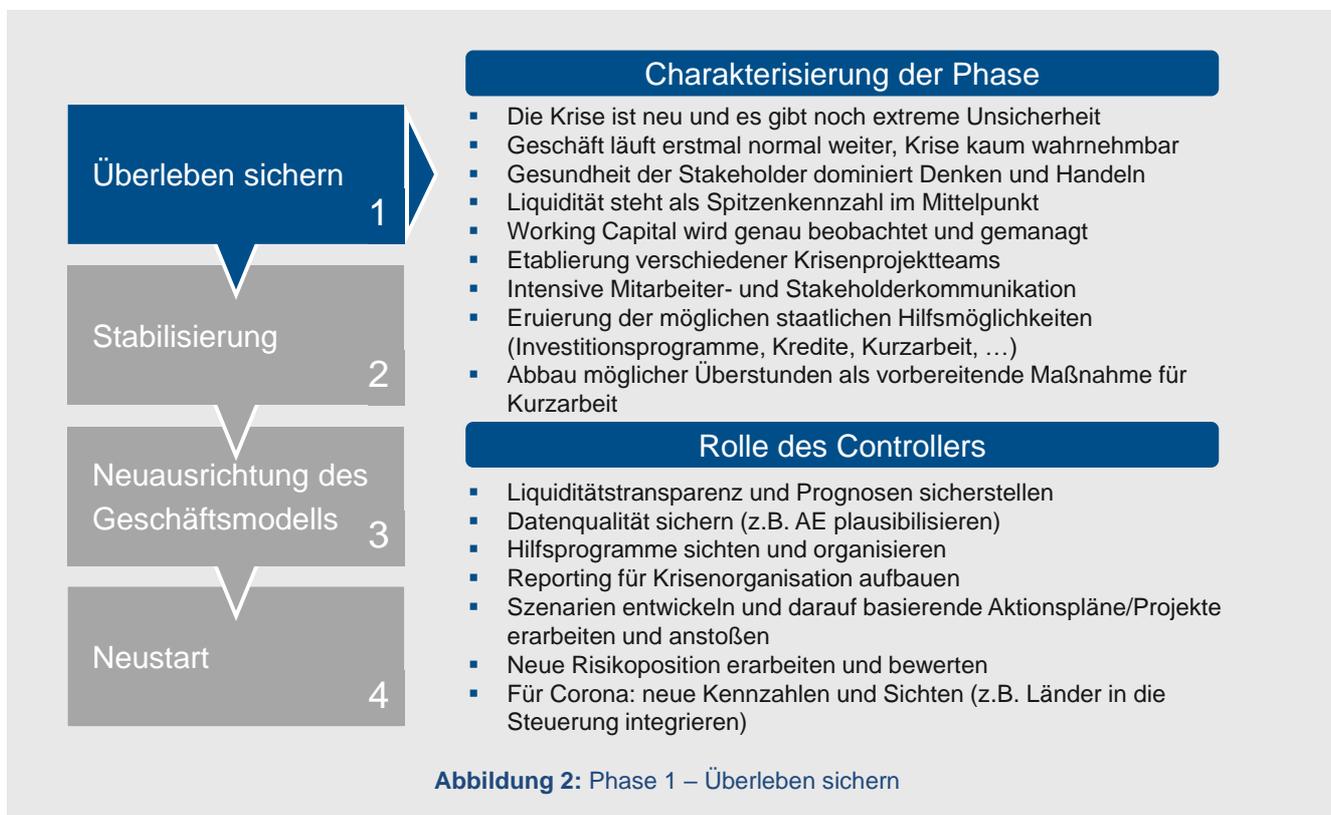
In der aktuellen Corona-Krise gewinnen die gesundheitlichen Aspekte und die richtige Form der Kommunikation mit Mitarbeitern und anderen Stakeholdern sowie die Motivation der Mitarbeiter eine ganz besondere Rolle. Auch sind in dieser Phase die Möglichkeiten der Nutzung der staatlichen Hilfsprogramme von den Unternehmensverantwortlichen intensiv zu scannen und Voraussetzungen zu deren möglicher Nutzung zu schaffen (z.B. Abbau der Überstunden als vorbereitende Maßnahme für die Beantragung von Kurzarbeit). Die betriebswirtschaftliche Kernsteuerungsgröße ist zu diesem Zeitpunkt der Krise die Liquidität, deren Vorhandensein das Überleben des Unternehmens sichert. Man könnte diese Kernprämisse „cash safeguarding“ nennen.

Controller sollten in Phase 1 (s. Abb. 2) die erforderliche Liquiditätstransparenz sicherstellen und regelmäßig

Prognosen für die jeweils nächsten Tage, Wochen und Monate erarbeiten. Sie sollten die Datenqualität im neuen Kontext sichern. Ein Beispiel hierfür ist die Plausibilisierung des Auftragseingangs. So haben wir beobachtet, dass Bestellsysteme der Automobilindustrie noch intensiv Teile von Zulieferern geordert haben, obwohl bei fast allen Herstellern längst die Produktion ruhte. Controller sollten solche (und andere) liquiditäts- oder planungsgefährdende Umsatzrisiken aufspüren und auch ein schnelles und solides Reporting für die Krisensituation aufbauen. Hier sehen wir die Tendenz deutlich öfter und anders, d.h. ganz zugeschnitten auf die Krise und die eigentliche Krisenphase und mit unterschiedlichen Schwerpunkten, zu reporten.

Controller sollten als **Business Partner** auch ganz aktiv Szenarien für die nächsten Monate der Krise mitentwickeln und daraus Schlüsse ableiten, die wiederum in Aktionsprogramme münden müssen. Ferner sollte die bisherige Risikoposition kritisch untersucht und um die aktuellen Gegebenheiten ergänzt werden. Auch weitere wichtige Sofortmaßnahmen, wie das Halten von Schlüsselpersonen oder die Stabilisierung von wichtigen Kooperationspartnern, könnte über das Controlling mit initiiert werden.

Die der **Stabilisierung des Unternehmens** dienende **Phase 2** zeichnet sich zunächst dadurch aus, dass die Krise „Alltag“ geworden ist bzw. werden wird. Man beobachtet bereits aktuell bei vielen Unternehmen, dass Dinge, die bislang nicht



selbstverständlich waren, in der Krise recht schnell akzeptiert werden und als „normal“ gelten. Denken wir nur an Home Office oder Online-Videokonferenzen. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: eine renommierte IOT-Beratung eines deutschen Großkonzerns betreut aktuell - ohne in Summe nennenswerte Umsatzeinbußen, im Vergleich zum Plan ~ 95% der laufenden Kundenprojekt remote, ein Sachverhalt, der noch vor Monaten vom Markt nicht akzeptiert worden wäre.

Dennoch wird Phase 2 für viele Unternehmen bitter und in Einzelfällen existenzgefährdend werden. Die Umsätze und die Auftragseingänge werden extrem zurückgehen. Dies kann in vielen Industrien Rückgänge von bis zu 50% oder mehr des bisherigen „Normal“-Monatsumsatzes ausmachen. Auf das Jahr 2020 hochaggregiert, sind massive Rückgänge der Umsätze bei „Nicht-Krisen-Gewinnern“ (wie z.B. der Automobilindustrie oder der B2B-Logistikbranche) unschwer zu erahnen. Sechs Monate in 2020 mit 40% weniger Umsatz als geplant macht auf das Jahr bezogen 20% weniger Umsatz im Vergleich zum Plan. Damit ist bereits der geplante operative Gewinn extrem gefährdet oder eliminiert und die Liquiditätsposition wenigstens angegriffen.

Hinzu kommt für viele Unternehmen noch die Notwendigkeit Akquisitionen oder Tochtergesellschaften neu zu bewerten, was die Gewinne zusätzlich negativ beeinflussen wird.

Existenzbedrohlich werden Krisen schätzungsweise erst bei 40% Umsatzrückgang im Vergleich zu einem vergleichbaren Vorjahreszeitraum.

Nach wie vor ist also die Liquidität entscheidend für die

Stabilisierung des Geschäfts in der Krise. Das Management muß daher zuerst die Liquidität, dann aber ebenso die Rentabilität im Auge haben und Krisenprojektteams initiieren, die genau daran arbeiten. Eine Kernfrage wird sein, wie mit geplanten Investitionen umzugehen ist. Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen sind in Phase 1 und 2 ernsthaft zu prüfen, ggfs. lassen sich Verträge aussetzen oder neuverhandeln. Rationalisierungsinvestitionen sind in Phase 3 ernsthaft zu prüfen.

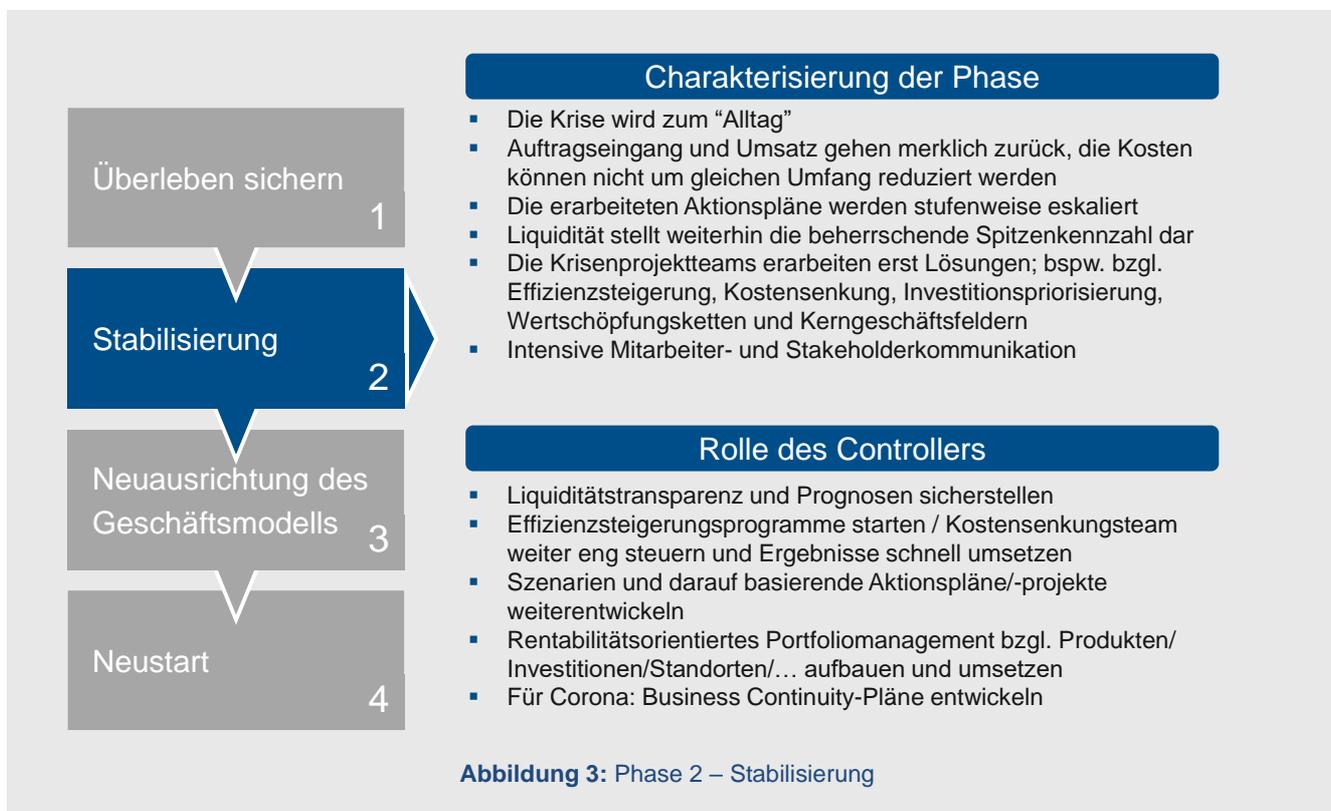
Wir denken, dass Investitionen in Innovation, Nachhaltigkeit und Digitalisierung, sofern machbar, besonders geschützt werden sollten, da damit wichtige strategische Ziele vieler Unternehmen eng verbunden sind.

Ein weltweit führender Fabriklogistikkonzern sieht in der aktuellen Krise sogar die Notwendigkeit, die Fabriken absolut krisensicher zu machen, und man meint damit mögliche Investitionen in den nächsten Schritt zur Automatisierung, d.h. eine Fabrik ohne Menschen, die infiziert sein könnten.

Der COO eines Automobilzulieferers geht sogar aktuell einen anderen Weg und forciert Investitionen in verschiedenen eigenen Fabriken. Seiner Meinung nach ist nun die Zeit für beispiellos günstige Vertrags- und Kaufkonditionen.

Hier sollte jedes Unternehmen seinen Weg finden. Der letztgenannte Weg erfordert auf jeden Fall eine robuste Liquidität.

Besonders schwierig wird die Lage für Unternehmen die aktuell keine Geschäftstätigkeit ausführen können und damit keine Umsätze generieren. Hier wird nur bei sehr stabiler



Finanzlage das möglich sein, was wir hier als Möglichkeiten skizziert haben.

Auch in dieser Phase, in der viele Veränderungen in Anbahnung sind, gilt es, die Mitarbeiter und die weiteren Stakeholder (z.B. auch die Fremdkapitalgeber) eng zu informieren, um deren Rückhalt zu bekommen, zu halten bzw. zu stärken.

Auch in der **Phase 2** (s. Abb. 3) sollte der **Controller** an der Sicherstellung der Liquiditätstransparenz arbeiten und die Prognosen stetig aktualisieren. Wenn möglich, sollte der Controller helfen Cash zu „bunkern“. Dies kann schon in Phase 1 geschehen, je nach Cashsituation reicht auch die Phase 2. Das bedeutet u.a. mit Hausbanken Kreditlinien aushandeln, um einen Liquiditätspuffer zu haben oder andere schnelle Finanzierungsformen zu nutzen (sofern staatliche Möglichkeiten ausgeschöpft sind).

Die gestarteten Aktions- und Effizienzsteigerungsprogramme (sowie die oben genannten Investitionsüberlegungen) sind eng von den Controllern zu steuern und mögliche Erkenntnisse sowie Ergebnisse schnell in der Umsetzung zu begleiten.

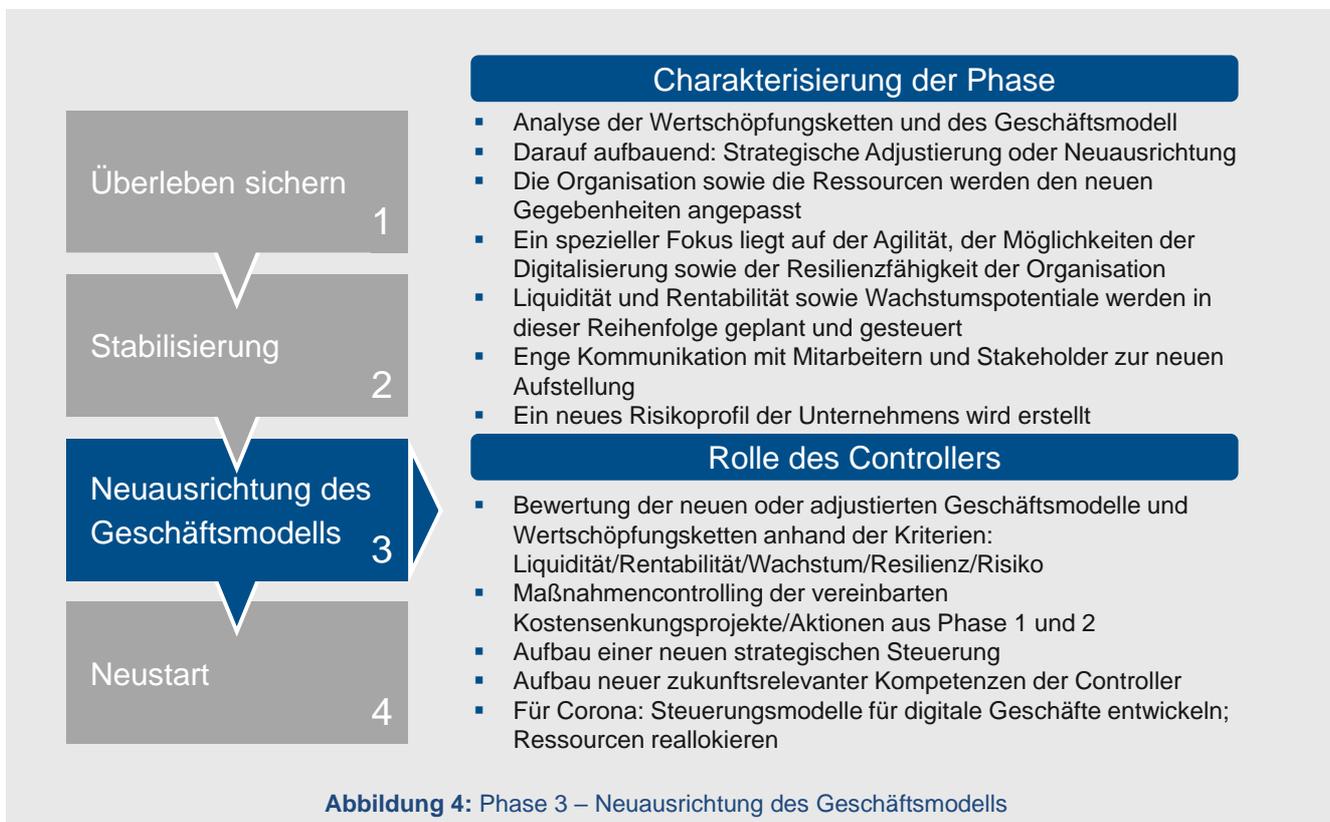
Eine leitende Prämisse kann hierbei sein den break-even für möglichst viele Produkte und Services durch Kostensenkung erheblich zu reduzieren.

Wir denken, dass auch ein rentabilitätsorientiertes Portfoliomanagement gut in diese Phase passt. Dies bedeutet, dass sich alle Produkte, Prozesse, Investitionen und auch Landesgesellschaften harten finanziellen Kriterien unterwerfen

müssen. Demzufolge sind „nice-to-have“-Lösungen konsequent zu eruieren und ggf. auch zu eliminieren. In „normalen“ Zeiten ist dies eher nicht gewünscht, da es sich oftmals um Traditionsprodukte, liebgewordene Zulieferer oder Lieblingsprojekte eines Gesellschafters handelt.

In der akuten Corona-Krise empfiehlt sich auch die Entwicklung von Business Continuity-Plänen seitens der Controller, um dabei zu helfen den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Die **Neuausrichtung der Geschäftsmodelle** steht im Mittelpunkt der **Phase 3** (s. Abb. 4) unseres Krisenkonzeptes. Man plant und agiert wieder stärker in Richtung mittlere Zukunft mit einem Planungshorizont von maximal 3 Jahren und forciert dabei idealerweise auch Forecasts sowie Foresight-Szenarien. Es findet eine intensive Auseinandersetzung mit der zukünftigen Ausgestaltung des Geschäftsmodells und der Wertschöpfungsketten statt. Die arbeitsteilige internationale Aufstellung und globale Arbeitsteilung wird sich vermutlich ein wenig, nicht aber grundsätzlich, ändern, da ansonsten wohl ein Teil unseres Wohlstandes gefährdet wäre. Ein Insourcing eines Großteils der Wertschöpfung nach Deutschland ist illusorisch und unwirtschaftlich. Dennoch werden wir Veränderungen und etwa die Wiederkehr von Lagern erleben, auch wenn dies aus Working-Capital-Überlegungen und rentabilitätsorientierten Gesichtspunkten nicht gemacht werden sollte. Dennoch spricht die stabile Lieferfähigkeit, die auch zum Beispiel durch die Stärkung regionaler Standorte in Europa



unterstützt werden kann, und die Sicherheit der Supply Chain genau für diesen Schritt. Genau daran arbeiten zur Zeit bereits im Krisenmodus viele produzierende Unternehmen. Zusätzlich haben viele COOs eingesehen, dass schlanke Lieferketten auch aus Stabilitäts- und Sicherheitsgründen ernsthaft zu hinterfragen sind sowie Einzelabhängigkeiten von Suppliern wieder zurückgefahren werden sollen. „2 plus x“-Zulieferer ist bei vielen das Gebot der Stunde; und möglichst einer dieser Zulieferer sollte nicht 7000 km oder mehr entfernt sein.

Es wird sicher noch weitere strategische Adjustierungen geben. So sind viele existierende Mehrjahresumsatzpläne anzupassen, und die bereits verabschiedeten Realisierungsstrategien sowie die geplanten Ressourcenaufstellungen den neuen Realitäten anzupassen. Speziell wenn es beim Krisenverlauf erst eine verzögerte Erholung gibt (man spricht hier mittlerweile von einem langgezogenen U-Verlauf) ist dies unabdinglich. Hier kommt auch die Resilienzfähigkeit sowie die Agilität einer Organisation ins Spiel. Hierauf ist bei der Überarbeitung der geänderten Geschäftsmodelle besonders zu achten. In Zukunft sollten möglichst flexible Strukturen selbstverständlich sein, da die Volatilität in vielen Branchen sicher nicht abnehmen wird. Schnelle Zuwächse sind also von Organisationen möglichst genauso zu verkraften wie schnelle Rückgänge der Warennachfrage. Auch an dieser Anforderung werden übrigens klassische Optimierungsmodelle scheitern.

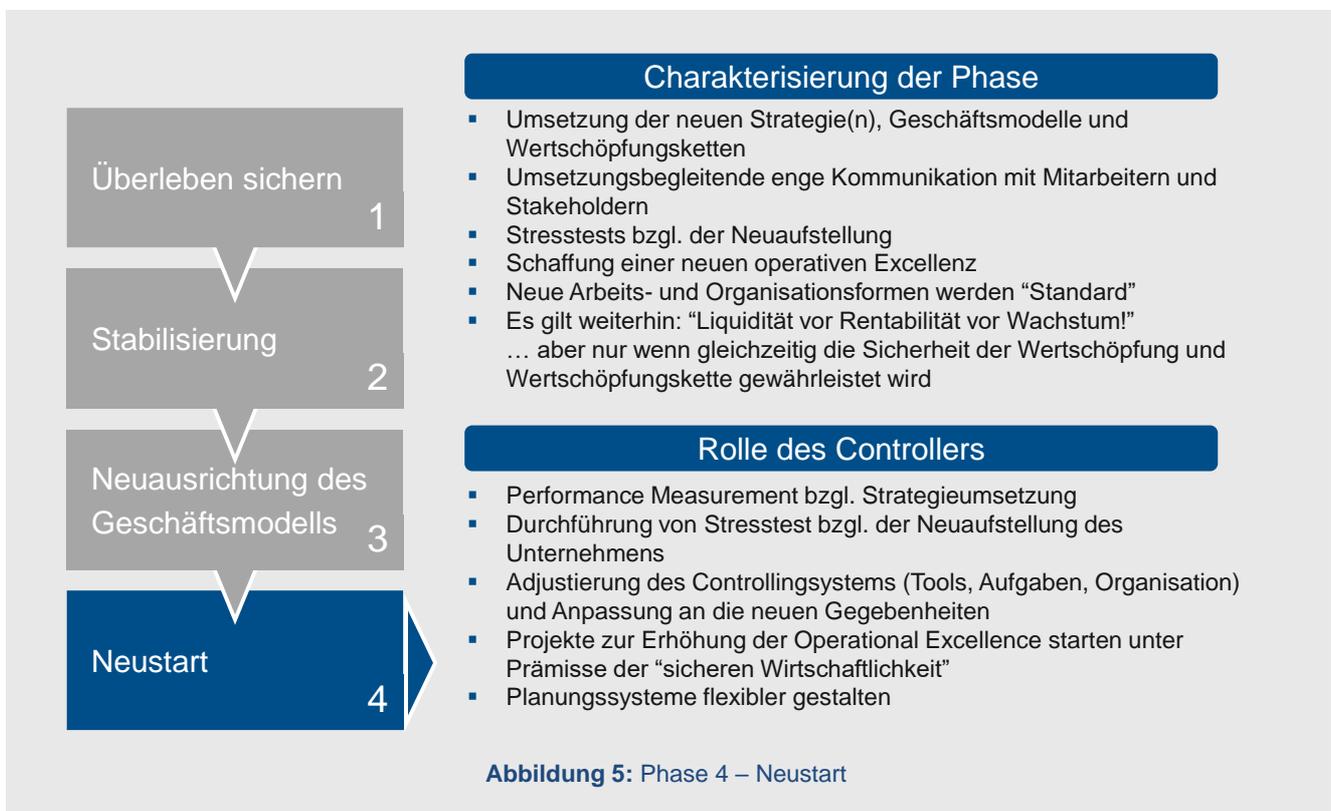
Die Controller sind in Phase 3 intensiv mit eingebunden in der Bewertung der neuen oder der angepassten Geschäftsmodelle

und der neu erstellten oder geänderten Wertschöpfungsketten. Als Bewertungskriterien sollten allerdings neben den „Klassikern“ Liquidität, Rentabilität sowie Wachstumspotential auch das Resilienzvermögen einer Organisation oder Supply Chain und das Risikoprofil mit in die Bewertungsmodelle einbezogen werden. Ferner sind die in Phase 1 und 2 vereinbarten Maßnahmen weiterhin eng durch die Controller zu steuern. Insgesamt sollte der Controller die strategische Steuerung neu gestalten, dies kann eine entsprechende Balanced Scorecard oder ein anderes adäquates Performance Measurement- und Management-System sein. Besonders neue digitale Geschäfte sollten durch Controller steuerbar sein. Wir werden durch Corona, davon sind wir überzeugt, einen signifikanten Anstieg in diesem Business haben und die Controller müssen darauf vorbereitet sein und z.B. ihre Kompetenzen erweitern, um hier die richtigen Lösungen erarbeiten zu können.

Wir denken, dass Controller auch eine kritische Rolle bei den „back-to-normal“-Überlegungen haben sollten. Damit verbundene Fragen könnten sein:

- Wieviel Dienstreisen sind wirklich nötig?
- Wieviel Sicherheit ist organisatorisch und ressourcenbezogen unbedingt erforderlich?
- Wie sehen tatsächlich die aktuellen Kundenbedürfnisse aus?
- Wie stabil muß im Kern eine flexible Organisation sein?

Der eigentliche Neustart des Unternehmens, den wir als



Phase 4 (s. Abb. 5) bezeichnen, beginnt nach der Neuausrichtung des Unternehmens, basierend auf den Überlegungen der Phase 3. Hier gilt es, das Maximum aus den neuen Gegebenheiten herauszuholen und die erarbeiteten neuen bzw. angepassten Strategien, Geschäftsmodelle sowie Wertschöpfungsketten umzusetzen. Auch bei geringeren Umsätzen im Vergleich zu Vorkrisenzeiten kann bei einer geänderten strategischen und organisatorischen Aufstellung wieder profitabel agiert werden. Letztendlich wird Schnelligkeit entscheidend sein für den Erfolg der Phase 4. Schnelligkeit in der Erarbeitung neuer Lösungen und Schnelligkeit in deren Umsetzung. Damit kann auch eine Pionierrolle im „neuen Markt“ einhergehen, und eine solche ist oft verbunden mit einer profitablen Marktpositionierung des eigenen Unternehmens. Man sollte eine abwartende Rolle und die bewußte oder durch Zögern verursachte Positionierung als „Late Follower“ unbedingt vermeiden! Eine solche kostet Gewinn, Umsatz und Marktanteile und kann das Unternehmen gefährden.

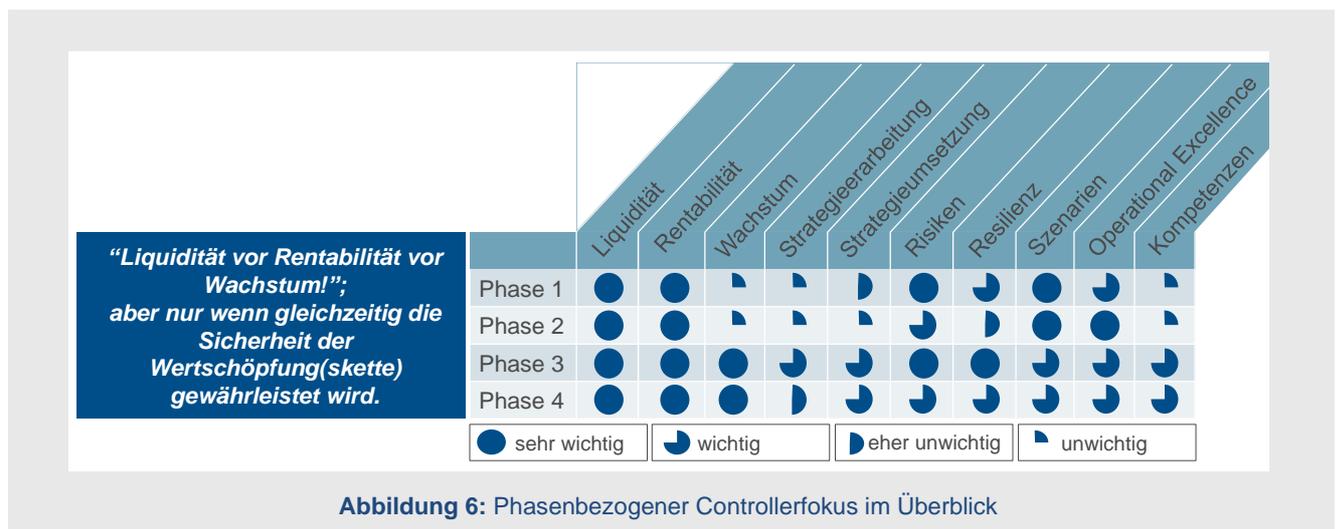
Das phasenrelevante Change Management, das bereits in Phase 3 ansetzen sollte, erfordert wieder eine enge Kommunikation mit allen Stakeholdern, denn es wird sich sehr viel ändern. Neue – auch digitale – Arbeits- und Organisationsformen werden durch die Krise schneller etabliert als noch unlängst erwartet, und Sicherheit wird eine noch wichtigere Prämisse für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg darstellen.

Controller sollten die neuen Organisationen immer wieder mit Stresstests herausfordern und als Hauptkriterien neben den vorher in Phase 3 genannten Aspekten auch Sicherheits-

belange testen. Insgesamt wird sich auch das Controlling adjustieren müssen und seine eigenen Tools, Aufgaben und seine organisatorische Aufstellung vermutlich neu sortieren. In Summe hat das Controlling flexibler und agiler zu werden, und dies ist auch hinsichtlich der eigenen Aufgabenfelder zu realisieren. Wir denken an flexiblere Planungs- und Forecastingsysteme sowie ein ebensolches Reporting unter Nutzung aller neuen digitalen sowie technologischen Möglichkeiten.

Wie sieht unser Resümee aus? Wir denken, es sollte in erster Linie schnell und konsequent analysiert und gehandelt werden. Dies kann nur im Zusammenspiel zwischen Controller und Manager geschehen. Um sich als Business Partner nachhaltig zu etablieren, kann der Controller jetzt „punkten“ und mit seiner betriebswirtschaftlichen Kompetenz, die Führungskräfte unterstützend, die richtigen Wege in eine erfolgreiche Zukunft aufzeigen helfen. Dazu haben wir in Abb. 6 versucht unsere Gedanken zusammenzufassen und phasenspezifisch die Bedeutung von Steuerungsgrößen zur Bewältigung der Krise darzustellen.

Wir empfehlen den Controllern beim Krisenmanagement sehr proaktiv zu agieren, ansonsten stellt sich vermutlich nicht nur in Krisenzeiten die Frage nach dem Zweck des Controllings und dem wirtschaftlichen Nutzen der Controller.



Impressum

Herausgeber und Urheberrechte

Internationaler Controller Verein eV
Ideenwerkstatt
Prof. Dr. Heimo Losbichler
Siegfried Gänßlen
Prof. Dr. Ronald Gleich
Stefan Tobias

Redaktion

EBS Universität für Wirtschaft und
Recht
Dr. Jan Christoph Munk
Rheingastr. 1
65375 Oestrich-Winkel
Telefon: +49 (611) 7102-1380
Telefax: +49 (611) 7102-10-1380
christoph.munk@ebs.edu

Kernteam der Ideenwerkstatt

Manfred Blachfellner
Siegfried Gänßlen
Prof. Dr. Ronald Gleich
Dr. Lars Grünert
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
Prof. Dr. Heimo Losbichler
Dr. Jan Christoph Munk
Prof. Dr. Mischa Seiter
Karl-Heinz Steinke
Stefan Tobias
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

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
verein@icv-controlling.com