



PÉTER HORVÁTH

Steering Business
Successfully

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth: Was war und was bleibt?

Interview mit Prof. Dr. Ronald Gleich, Professor for Management Practice & Control und Leiter des Centre Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance and Management, und Helmut Ahr, Sprecher des Vorstands der Horváth AG. Alfred Biel

Persönliches Vorwort des Interviewers

Dieses Interview war mit Péter Horváth persönlich geplant. Am 9. Februar 2022 schrieb er mir in einer Mail u. a.: „Ich freue mich immer, wenn wir uns austauschen können. Ich bin für alles flexibel!“ Daraufhin habe ich in Abstimmung mit dem Herausgeber des Controller Magazins ein Interview über Prozesscontrolling gemeinsam mit Prof. Gleich verabredet und eingeplant. Leider ist es zu diesem Interview mit Péter Horváth nicht mehr gekommen, da er am 4. Juni 2022 im Alter von 85 Jahren verstorben ist. Es ist mir eine große fachliche Aufgabe und ein besonderes persönliches Anliegen, anstelle des geplanten Interviews mit Péter Horváth nun

ein Interview über Péter Horváth mit zwei engen Wegbegleitern zu führen.

Biel: Ich freue mich sehr, Sie – Herr Professor Dr. Gleich und Herr Ahr – zu unserem **106. Interview unserer Reihe Experten-Interviews** begrüßen zu dürfen. Damit unsere Leserinnen und Leser Sie leichter einordnen können die Bitte, uns in groben Zügen Ihre Zusammenarbeit mit Péter Horváth zu erläutern und zugleich einen ersten Blick auf ihn zu werfen.

Was zeichnete die Person Péter Horváth aus?

Ahr: Ich habe vor ca. 22 Jahren bei Horváth als Berater begonnen und im Rahmen der



Summary

Das 106. Interview der Reihe Experten-Interviews beleuchtet die Arbeit und das Wirken des verstorbenen Controlling-Pioniers und Controlling-Experten Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth. Alfred Biel befragt mit Prof. Dr. Ronald Gleich und Helmut Ahr enge Wegbegleiter. Die Dialog-Partner charakterisieren Péter Horváth und gehen der Frage nach, was von seiner Arbeit und Lehre bleibt und auch fortgeführt werden sollte. Letztlich fragen sie, was sich von Péter Horváth lernen lässt.

Vorstellungsgespräche Péter Horváth zum ersten Mal persönlich kennenlernen dürfen.

Biel: *Erinnern Sie sich, Herr Ahr, noch an Ihren ersten Eindruck?*

Ahr: *Der unternehmerische Spirit*, den ich in diesen Gesprächen sofort spürte, war für mich der entscheidende Grund, in sein Unternehmen und in sein Team einzusteigen. Mit der Wahl zum Partner im Jahr 2004 und insbesondere der Wahl zum Vorstand im Jahr 2012 wurde die Zusammenarbeit mit Péter Horváth immer intensiver und ging weit über die formalen Meetings zum Beispiel im Rahmen der Aufsichtsratsitzungen hinaus.

Biel: *Wie haben Sie ihn in Erinnerung?*

Ahr: Es war immer eine sehr, sehr freundschaftliche, von großem Respekt gekennzeichnete Beziehung. Im beruflichen Umfeld kam Péter Horváth kontinuierlich mit fachlichen Impulsen und innovativen Ansätzen auf mich zu. Er **sprühte regelrecht vor Ideen**, wie man die Firma noch erfolgreicher machen könnte.

Gleich: Ich möchte mich Herrn Ahr anschließen. Ich habe u. a. bei Péter Horváth an der Universität Stuttgart technisch orientierte BWL studiert, war dann ab 1987 wissenschaftliche Hilfskraft an seinem Lehrstuhl Controlling und wurde 1991 dort nach Abschluss meines Studiums Assistent. 1995 wurde ich von ihm als Erstgutachter promoviert, im Jahr 2000 unter seine Erstbetreuung von der zuständigen Fakultät der Universität Stuttgart habilitiert.

Biel: *Auch Sie, Herr Professor Gleich, sind sein Mitarbeiter geworden ...*

Gleich: Ja, mit Helmut Ahr eint mich auch der Bezug zur unternehmerischen Tätigkeit von Péter Horváth bei Horváth & Partners. Dort bin ich 1999 als Principal eingestiegen und wurde 2002 Partner.

Biel: *Gibt es auch bei Ihnen eine Erklärung, warum Sie in dieser Organisation arbeiten wollten?*

Gleich: Natürlich war mein wichtigstes Argument für einen Einstieg die **Persönlichkeit von Péter Horváth**, aber auch seine Fähigkeit, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um sich zu sammeln. Es war eine große

Freude, mit ihm zusammenzuarbeiten. Er war stets respektvoll und inspirierend zugleich, immer auch mit einer Prise Humor. Bis zu seinem Tod habe ich sehr eng mit ihm, vor allem bezüglich wissenschaftlicher Projekte, zusammengearbeitet.

Biel: *Péter Horváth ist in vielfältigen Nachrufen auf hervorragende Weise geehrt worden. Daher können wir uns auf einige spezifische Aspekte fokussieren. Er stand für eine sehr breite Themenpalette. Budgetierung, Prozesskostenrechnung, Benchmarking, Kaizen, Kostenmanagement, Balanced Scorecard sowie das Controlling industrieller Dienstleistungen waren beispielsweise seine Themen und Aufgaben. Gibt es leitende, verbindende Grundgedanken seines Schaffens und Wirkens? Lässt sich die fachliche Arbeit auf einen bestimmten Kern zurückführen, gibt es also eine Grundlage, einen Ausgangspunkt der außerordentlich beeindruckenden Facharbeit?*

Gleich: Er hat als Wissenschaftler sehr **ingenieurorientiert agiert**. Ähnlich wie Robert Kaplan hat er die innovative Aktionsforschung sehr geschätzt und Dinge erfunden oder entdeckt, in der Praxis getestet (z. B. über Forschungsprojekte und praxisbezogene Promotionen) und weiterentwickelt.

Biel: *Können Sie uns hierfür ein praktisches Beispiel nennen?*

Gleich: Gerne: So entstand zum Beispiel die **Prozesskostenrechnung**, die er zusammen mit seinen Assistenten Reinhold Mayer und Andreas Renner, beide spätere Partner bei seiner Unternehmensberatung, quasi erfunden und praxistauglich gemacht hat.

Biel: *Hatte er nicht auch die Fähigkeit, verborgene, noch nicht deutlich sichtbare Sachverhalte zu errahnen und zu erfassen?*

Gleich: Ja, das kann man sagen. Er hatte ein starkes **Gespür für neue Themen** und Problemfelder in der Praxis und war stets motiviert, neue Lösungen aus der Wissenschaft für die Praxis zu finden. Er hat hierbei auch sehr stark global agiert und analysiert.

Biel: *Können Sie uns diese Feststellung mit Beispielen veranschaulichen?*

Gleich: Denken wir nur an seine Transfer- und Diffusionsleistung hinsichtlich der Konzepte

Balanced Scorecard oder Target Costing. Ohne ihn hätte es nicht die große Aufmerksamkeit für diese Konzepte im DACH-Raum und Ungarn gegeben, von seinen Weiterentwicklungsimpulsen ganz zu schweigen.

Biel: *Péter Horváth hat nicht nur eine Vielzahl unterschiedlicher Themen bearbeitet, sondern ist auch in eine Fülle der verschiedensten Aufgaben und Funktionen geschlüpft. Er war Wissenschaftler, Unternehmer, Manager, Berater, Förderer von Kunst, Kultur und Völkerverständigung usw. Wie ist es ihm gelungen, diese Vielfalt und die enorme Beanspruchung zu bewältigen? Wie konnte er verschiedene Dinge, Vorgänge o. Ä. aufeinander abstimmen, miteinander in Einklang bringen?*

Ahr: Sein Lebenswerk war sicherlich einzigartig und, wenn ich das so sagen darf, ein Gesamtkunstwerk, in dem sich die einzelnen Facetten immer gegenseitig befruchtet haben, wenn sie zum Beispiel daran denken, dass es ihm immer darum ging, **wissenschaftliche Ansätze in der Unternehmenspraxis** auch tatsächlich zum Einsatz zu bringen und zu verankern.

Biel: *Hat das bei Péter Horváth ausgeprägte Zusammenwirken von Wissenschaft und Praxis ihn nicht auch zu einem bedeutenden Schritt in seinem Lebenswerk bewegt?*

Ahr: Genau, diese Grundidee war der Ausgangspunkt, **als Hochschulprofessor eine Unternehmensberatung** zu gründen. Die Unternehmensberatung ermöglichte ihm wiederum, über seine Stiftung kulturelle und soziale Ziele zu verfolgen.

Biel: *Auch das können Sie uns sicher mit Beispielen belegen.*

Ahr: Als Beispiele seien genannt die Unterstützung junger Künstler an der Musikhochschule Stuttgart über Stipendien, die jährliche Auslobung eines **Preises für Nachhaltigkeitsprojekte** in der Wirtschaft (Green-Controlling-Preis) sowie die Unterstützung von Dissertationen. Seine unterschiedlichen Betätigungsfelder waren von ihm somit sehr synergetisch angelegt.

Biel: *Dies führt uns doch zu der Frage: Wie konnte er die Fülle dieser Aufgaben und Initiativen bewältigen? Kann man diese Vielfalt an Verpflichtungen bewältigen?*



Prof. Dr. Ronald Gleich

ist Academic Director des Centre for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management, Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins sowie Mitgründer der Podcastreihe "Controlling-Vordenker".
r.gleich@fs.de

Ahr: Sein Berufsleben und sein Privatleben waren sehr eng miteinander verbunden. Das war sicherlich auch eine Voraussetzung dafür, dass er so viele Themen gleichzeitig bespielen konnte.

Biel: Bereits vor vielen Jahren vermittelten mir Mitarbeiter und auch ehemalige Mitarbeiter mehrfach, Péter Horváth könne gut mit Menschen umgehen.

Ahr: Ja, das kann bzw. muss man sagen. **Er konnte Menschen begeistern** und hatte das Talent, immer das richtige Team um sich zu scharen. Wenn er Vertrauen gefasst hatte, konnte er loslassen. Auch diese Eigenschaft ist keine Selbstverständlichkeit, wie wir wissen.

Biel: Der Nachruf dieser Fachzeitschrift auf Péter Horváth betont zu Recht u. a. seine unternehmerischen Erfolge. Hierzu möchte ich einen Aspekt einbringen, der zum Nachdenken anregt. Auf der Jubiläumstagung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (100 Jahre VHB am 08.-11. März 2022) war Péter Horváth dem Forum Wissenschaftsorientierte Unternehmer zugeschaltet. Er berichtete u. a. vom Start seiner Beratung und darüber, dass er als Hochschullehrer besonders kritisch beobachtet wurde und sich entsprechend beweisen musste. Zum Schluss folgte überraschenderweise die Bemerkung, „später sei dies mehr in Neid umgeschlagen“. Aus der Außensicht stellt sich stets die Frage nach möglichen Rollen- und Interessenkonflikten oder auch Fragen bezüglich denkbarer Machtpositionen. Ich selbst erinnere mich daran, dass es verschiedene kritische Diskussionen gab. Wie hat Péter Horváth die Doppelrolle als Wissenschaftler und Unternehmer gesehen und vertreten? Fühlte er Probleme?

Ahr: Nein. Ich denke, er konnte das sehr gut trennen. Der Doppelrolle als Wissenschaftler und Unternehmer wurde er in meiner Wahrnehmung vorbildlich gerecht. In seiner Rolle als Professor war er unglaublich aktiv, er verfasste mehr als 40 Fachbücher, zahllose Fachartikel und er war Mitherausgeber der Zeitschriften „Controlling“, „Wissenschaftsmanagement“ und „Familienunternehmen und Strategie“. Er hatte Gastprofessuren an internationalen Hochschulen wie New York, Wien, São Paulo und Shanghai inne. Für seine wissenschaftlichen Leistungen erhielt er **von mehreren Universitäten die Ehrendoktorwürde**.

Biel: Manchmal wurde gemutmaßt, das eine gehe zulasten des anderen, zumal mit der Gründung einer Unternehmensberatung Zwänge verbunden seien.

Ahr: Die Gründung der Unternehmensberatung hat sein wissenschaftliches Engagement in keiner Weise beschränkt. Des Weiteren ist hier zu erwähnen, dass er sich bereits vor über 20 Jahren aus der operativen Geschäftsführung der Unternehmensberatung komplett zurückgezogen hatte. Insofern ist es ihm immer gelungen,

sowohl der Wissenschaft als auch der Beratung voll und ganz gerecht zu werden.

Biel: Emotionen gehören zu uns Menschen und damit auch zum Controlling. Daher möchte ich ein emotionales Thema ansprechen. Konnte Péter Horváth empfindlich sein, sich beispielsweise ungerecht behandelt oder missverstanden sehen? Möglicherweise wurde er wegen seiner Erfolge und seinen Fähigkeiten hier und da beneidet. Da er dies gelegentlich anklagen ließ, hat er es offenbar so wahrgenommen.

Ahr: Zum Thema "Neid"—dies habe ich während meiner Zeit als Student in den 90-er Jahren von Seiten anderer Professoren etwas wahrgenommen—das würde ich aber nicht überbewerten. Lassen sie mich an dieser Stelle Wilhelm Busch zitieren: „Der Neid ist die höchste Form der Anerkennung“.

Was bleibt? Was ist fortzuführen?

Biel: Péter Horváth war mit den verschiedensten Aufgaben und Rollen sehr ausgefüllt und zudem ein bedeutender Impuls- und Ideengeber, sodass sich zwangsläufig die Frage stellt, wie es nun weitergehen mag. Welche Lücken können gefüllt werden und welche nicht? Beispielsweise in seiner Beratung, dem gemeinnützigen Forschungsinstitut IPRI, um zwei Beispiele zu nennen. Werden seine Standard-Bücher fortgeführt?

Ahr: Was die Unternehmensberatung anbelangt, ging sein Wirken in der Firma weit über die Rolle des Gründers und Visionärs hinaus. Er war vor allem ein wunderbarer Mensch und **damit kulturprägend** für unser Unternehmen. Er war Identifikationsfigur, Vorbild und Sympathieträger.

Biel: Wenn Ihnen und anderen dieser Geist und diese besondere Kultur verständlicherweise so wichtig sind, ist zu fragen, wie können Sie diese sichern und fortführen?

Ahr: Um die Erinnerung an ihn lebendig zu halten, planen wir einen „**Péter Horváth Award**“, der jährlich für herausragende Leistungen unter unseren Beraterinnen und Beratern vergeben wird. Und selbstverständlich werden wir die Firma, die seinen Namen trägt, in seinem Sinne und mit großer Verantwortung weiterentwickeln und seinen Namen weiter in die Welt tragen.

Biel: Und da gibt es auch noch die Schnittstelle zur Wissenschaft. Die Verbindung von Wissenschaft und Praxis war für ihn eine Lebensaufgabe.

Ahr: Um die Schnittstellen unseres Unternehmens in die Wissenschaft weiterzuführen und weiter auszubauen planen wir ein „**Horváth Science Committee**“ ins Leben zu rufen, um hier sein Engagement entsprechend fortzuführen.



Helmut Ahr

ist Vorstandssprecher der international tätigen Managementberatung Horváth. Er verantwortet die Bereiche Finance Transformation, Corporate Transformation und Digital Transformation sowie Marketing & Kommunikation und Innovationsmanagement. Ahr ist Diplom-Kaufmann und war in leitender Funktion im CFO-Bereich einer Großbank tätig, bis er im Jahr 2000 zu Horváth wechselte. Dort verantwortete er global die Branchen-Practice „Financial Industries“ und wurde 2012 in den Vorstand berufen.
hahr@horvath-partners.com

Biel: Als Rezensent interessiert mich natürlich auch, was wird aus dem von Péter Horváth begründeten Standardwerk „Controlling“, das z. Z. in der 14. Auflage vorliegt?

Gleich: Natürlich werden Prof. Dr. Mischa Seiter und ich das Standardwerk „Controlling“ weiterführen. Auch hier hat Péter Horváth Weitsicht bewiesen und uns als seine Schüler und frühere Habilitanden bereits vor 10 Jahren in das Buchprojekt als Mitautoren eingebunden.

Biel: Darf ich fragen, wann unsere Leserinnen und Leser und auch ich für das Literaturforum mit einer Neuauflage rechnen dürfen?

Gleich: Nun müssen wir leider ohne ihn an der 15. Auflage arbeiten, die im nächsten Frühjahr wie gewohnt erscheinen wird.

Biel: Bitte lassen Sie mich zuspitzen: Was ändert sich durch den Abschied von Péter Horváth? Bei dem enormen Engagement von Péter Horváth, seiner breiten Themenvielfalt und seinem hohen Fachinteresse drängen sich angesichts seines plötzlichen Todes einige inhaltlichen Fragen auf: Was lässt sich fortsetzen, was von ihm begonnen wurde? Was ist überhaupt möglich? Was müsste unbedingt gepflegt und fortgesetzt werden? Oder folgt jetzt die große Zäsur?

Ahr: Nein, es wird sicherlich keine Zäsur geben. Was die Führung der Horváth AG selbst anbelangt, hatte Péter Horváth im Frühjahr 2022 sein aktives Amt auf eigenen Wunsch niedergelegt und wurde zum Ehrenvorsitzenden des Aufsichtsrats ernannt. Sein Ausscheiden erklärte er anlässlich seines Geburtstages am 3. Februar 2022 mit den Worten: „Der 85. Geburtstag ist ein guter Anlass, den eigenen Hof zu bestellen und Ämter für klare Nachfolgeregelungen rechtzeitig niederzulegen.“

Biel: Was bedeutet dies für die Wissenschaft? Welche Aufgaben und vielleicht auch Herausforderungen hinterlässt Péter Horváth?

Gleich: Der von Péter Horváth entwickelte und auf der Systemtheorie basierende koordinationsbezogene Controllingansatz wird natürlich von seinem Schülerkreis weitergepflegt und getragen. Dieser koordinationsorientierte Ansatz betont die Funktion des Controllers zur ergebniszielorientierten Koordination der Führungsteilsysteme der Planungskoordination und der Informationsversorgung.

Biel: Können Sie bereits jetzt unser Interesse wecken für weitere geplante Aktivitäten?

Gleich: Auch andere gemeinsame Aktivitäten werden wir weiterführen. So haben Péter Horváth, Mischa Seiter und ich vor knapp zwei Jahren in Ergänzung zu unserem

Buchprojekt die Podcast-Reihe „Controlling Vordenker“ gegründet und führende Persönlichkeiten aus der Praxis zu aktuellen Herausforderungen des Controllings befragt. Erst unlängst ist das letzte Interview, welches Péter Horváth mit führte -es war ein Gespräch mit dem CEO der Kärcher-Gruppe- bei Haufe veröffentlicht worden. Wir werden jetzt in enger Zusammenarbeit mit Haufe und dem Controller Magazin diese Podcast-Reihe ganz im Sinne Péter Horváths zu zweit fortsetzen.

Biel: Und wie sieht es beispielsweise mit dem Engagement in der Schmalenbach Gesellschaft oder mit der Fortführung des IPRI aus? (Das International Performance Research Institute (IPRI) ist ein gemeinnütziges Forschungsinstitut auf dem Gebiet der Betriebswirtschaftslehre)?

Gleich: Viele weitere Themen hat er weitsichtig bereits vor seinem Ableben geregelt, so unter anderem die Neuzusammensetzung des Herausgeberteams der Zeitschrift



Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth

war Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Stuttgart, Gründer und Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Horváth AG sowie stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender des International Performance Research Institute (IPRI) gGmbH in Stuttgart. Er war Ehrenmitglied des Internationalen Controller Vereins ICV und bedeutend im ICV tätig. Aufgrund seiner Verdienste wurde ihm viermal ehrenhalber der Dokortitel verliehen. Als Controlling-Pionier und Controlling-Experte erwarb er sich einen hervorragenden Ruf über Deutschland hinaus.

Horváth kam am Ende des ungarischen Volksaufstandes am 9.11.1956 zunächst nach Österreich und dann nach Deutschland. Er studierte von 1957 bis 1961 Maschinenbau an der RWTH Aachen und arbeitete danach bis 1963 bei der Siemens AG in München. Von 1963 bis 1965 studierte er Wirtschaftsingenieurwesen an der TU München, im Jahr 1969 wurde er promoviert und habilitierte sich 1973.

An der TU Darmstadt baute er 1973 den ersten Lehrstuhl für Controlling in Deutschland auf. 1981 wechselte Horváth an die Universität Stuttgart und war bis zu seiner Emeritierung im März 2005 dort tätig.



Fachjournalist (DFJS)
Dipl.-Betriebswirt
Alfred Biel

arbeitet als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Zuvor hat er in verantwortlichen Tätigkeiten in Industrieunternehmen umfangreiche betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen gesammelt. Das betriebswirtschaftliche Studium ergänzte er durch eine intensive fachjournalistische Qualifizierung. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.
alfred.biel@gmx.de

Controlling oder beim von ihm betreuten Schmalenbach-Arbeitskreis. Dies schließt übrigens auch das IPRI mit ein. Hier sind, u. a. durch die enge Anknüpfung an die Universität Ulm Strukturen geschaffen worden, die auch einen langfristigen Bestand und Weiterentwicklung des Instituts ohne die Mitwirkung von Péter Horváth ermöglichen.

Biel: Könnte hier ein Cicero-Zitat gelten, das Péter Horváth oft erwähnt hat? „Fang nie an aufzuhören, hör nie auf anzufangen“. Dieses Zitat charakterisiert zugleich das Lebenswerk der Persönlichkeit, der wir dieses Interview widmen. Ist dies eine Aufforderung, sein Werk und sein Schaffen fortzuführen?

Ahr: In jedem Fall. Was das Unternehmen anbelangt, sind wir immer in Bewegung und ständig dabei, neue Dinge anzufangen, wenn Sie so wollen. Wir verfolgen höchst ambitionierte Ziele, haben in den letzten 10 Jahren **neben dem Thema „Controlling &**

Finance“ die Transformationsberatung massiv zu einer zweiten, gleichberechtigten Beratungssäule aufgebaut und treiben aktuell unsere Internationalisierungsstrategie weiter voran. In diesem Jahr mit dem Markteintritt in den USA. Letzte Woche erst haben wir den 1.111 Mitarbeiter bei Horváth begrüßen dürfen und es werden noch viele weitere „Horváths“ dazukommen.

Was können wir von Péter Horváth lernen?

Biel: Im persönlichen Kontakt erzählte er gerne von seinen Marathonläufen. Neue Aktivitäten und Vorhaben begründete er gerne mit „sportlichem Ehrgeiz“, was für Leistung, Wettbewerb, aber auch Fairness steht. Was sagt uns dies?

Ahr: Péter Horváth hat den New York City Marathon 22. Mal absolviert – zuletzt im Alter von 75 Jahren. Damit war er Mitglied in

der elitären „NYC Marathon Streaker“-Community. Ich verbinde damit vor allem einen unbändigen **Willen und Leidenschaft zur Leistung**. Er war und ist damit für uns ein großes Vorbild.

Biel: Gerne betonte er seine Neugierde. Er war beherrscht von dem Wunsch, Neues und Wichtiges zu erfahren, in neue Themen und Bereiche einzudringen. Kann er hier ein Vorbild sein?

Gleich: Oftmals agierte er ganz im Sinne eines Zitats, welches Franz Kafka zugeschrieben wird: „Wege entstehen dadurch, dass man sie geht“. Dies prägte seine Arbeit und beschreibt seine Innovationskraft als Unternehmer und auch in seinem Wirken als Wissenschaftler, wo er oft der Erste war, wenn es darum ging, neue Tools oder Konzepte zu erproben oder praxistauglich zu machen, recht gut.

Biel: Sehen Sie Bezüge zu großen Vordenkern?

Gleich: Ähnlich wie bei Edward Deming oder bei Peter Drucker, einem weiteren Weggefährten und auch großem Vorbild, endete Péter Horváths Forscherdrang nie. Er war wie beide wissenschaftlich aktiv bis ins hohe Alter und konnte bzw. wollte sich immer wieder neue Felder erschließen.

Biel: Bei der Rezension des Titels „Gleich et al.: Planung und Forecasting“ für das Literaturforum dieser Zeitschrift bin ich noch auf einen Beitrag von Péter Horváth gestoßen. Hier hat er neue Themen aufgegriffen.

Gleich: Richtig. Jüngst hat er sich in einem neuen Buch von zwei Horváth-Experten und mir zu „Planung und Forecasting“ in einem seiner letzten Beiträge intensiv mit dem neuen Arbeitsfeld „Planung und Agilität“ beschäftigt. Einen guten Überblick über seine Schaffensvielfalt gibt übrigens der Beitrag „Innovationen im Controlling“, den Klaus Möller, Mischa Seiter und ich in der Zeitschrift für Controlling veröffentlicht haben¹.

Biel: Oft verwies er darauf, Sie hatten es ja bereits aufgegriffen, dass er als Ingenieur begonnen habe. Daraus leitete er seine Anwendungs- und Umsetzungsorientierung ab. Ist dies ein Auftrag, bei Forschung und Theorie den praktischen Nutzen nicht zu vergessen?



Eine Auswahl an Buch-Veröffentlichungen von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth

- „Controlling“, 14. Auflage (Hrsg. zus. mit Gleich, R. und Seiter, M.), München 2020
- „Wissenschaftsmanagement – Handbuch & Kommentar“ (Hrsg. zus. mit M. Lemmens und M. Seiter), Bonn-Berlin 2017
- „Sustainability Reporting in Central and Eastern European Companies“ (Hrsg. zus. mit Pütter, J.M.), Cham (Schweiz) 2017
- „Unternehmenssteuerung der Zukunft“ (Hrsg. zus. mit Michel, U.) Stuttgart 2017.
- „Controlling- 10 Fallstudien aus der Unternehmenspraxis“ (zus. mit Gleich, R. und Seiter, M.), München 2017.
- „Controller Agenda 2017: Trends und Best practices“ (Hrsg. zus. mit Michel, U.), Tagungsband zum 28. Stuttgarter Controllerforum, Stuttgart, 2014
- „Controlling integriert und lokal. Erfolgreiche Steuerung von komplexen Organisationen.“ (Hrsg. zus. mit Michel, U.), Tagungsband zum 27. Stuttgarter Controllerforum, Stuttgart 2013.
- „Controlling und Finance – Steuerung im volatilen Umfeld“ (Hrsg. zus. mit Michel, U.), Tagungsband zum 26. Stuttgarter Controllerforum, Stuttgart 2012.
- „Green Controlling – Umweltorientierung in der Unternehmenssteuerung“ in Velte, P., Müller, S., Weber, S., Sassen, R., Mammen, A. (Hrsg.): Rechnungslegung, Steuern, Corporate Governance, Wirtschaftsprüfung und Controlling, Wiesbaden (2018), Springer Gabler Verlag, S.611-621.
- „Wissenschaftscontrolling“ in Lemmens, M., Horváth, P., Seiter, M. (Hrsg.): Wissenschaftsmanagement, Bonn-Berlin 2017, S. 474-485
- „Zukunft der Unternehmensberatung im Zeitalter der Digitalisierung“ in: Falk & Co. (Hrsg.), Jubiläumsschrift: 80 Jahre Falk – Wir Gestern Heute Morgen.

Gleich: Ich möchte an dieser Stelle nochmals Prof. Dr. Robert Kaplan von der Harvard Business School erwähnen, uns allen bekannt als „Erfinder“ der Balanced Scorecard oder des Activity-Based-Costing. Beide agierten quasi als Seelenverwandte, Kaplan in Nordamerika, Péter Horváth in Mitteleuropa. Beide, auch miteinander befreundet, sind bzw. waren getrieben davon in Praxis und Wissenschaft zu agieren. Robert Kaplan hat diese Mission in einem Beitrag zum 65. Geburtstag von Péter Horváth so beschrieben²: „*We remain actively engaged in both our traditional academic responsibilities of teaching and writing, but also, and this is the unusual part, engaged in practice, studying and learning from practice, and most importantly, influencing practice*“.

Biel: Sie dürfen auch gerne Wünsche äußern ...

Gleich: Ich wünsche mir sehr, dass es zukünftig analog des Wirkens dieser beiden Weggefährten Managementforscher gibt, die in deren Sinne arbeiten und forschen, in dem von mir ebenfalls oft zitierten Leitmotiv: „more like engineering and less like science“. Ich selbst bin so von meinem Doktorvater geprägt und hoffe, dies auch an meine wissenschaftlichen Mitarbeiter weitergegeben zu haben.

Biel: Péter Horváth war auch als Hochschullehrer innovativ und hat Controlling im Hochschulbereich vertreten. Wie haben sie diesen Aspekt seines Wirkens wahrgenommen?

Gleich: Péter Horváth hat immer wieder Beispiele aus den USA oder der Schweiz herangezogen, wenn es darum ging, Unternehmertum auch den das **Fach Controlling lehrenden Professorinnen und Professoren zu vermitteln**. So fand er die Idee hervorragend, finanziell Mittel für Lehrstühle über Beratungsprojekte oder Executive Education einzuwerben. Er meinte dazu, dass die Einwerbung von Drittmitteln nicht nur für Ingenieure, sondern auch für BWL-Professoren eine Pflicht sein sollte. Damit könne den Studenten durch die Praxiserfahrung der Lehrenden auch „Management Erfolgsgeschichten aus erster Hand“ vermittelt werden.

Biel: Bei meinen persönlichen Kontakten und Beobachtungen haben mich seine Planungs- und Arbeitstechniken beeindruckt. Unvergessen werden mir einige „Büchergespräche“ bleiben im Sinne „Bücherwurm trifft auf Bücherwurm“. Offenbar konnte er nicht nur seine Arbeit, sondern auch sich vortrefflich organisieren. Was lernen wir daraus?

Ahr: Über Péter Horváth gibt es ein sehr treffendes Zitat aus einem Nachruf von Herrn Lünendonk: „**Er liebte sein Leben, er liebte seine Arbeit**, und beides war bei ihm untrennbar miteinander verbunden“. Péter Horváth hat seine Lebenszeit in jeder Sekunde genossen und genutzt. Ich kann ihn mir beim besten Willen nicht auf einem Sofa oder an einem Strand vorstellen, ohne eine Controlling-Fachzeitschrift, einen guten klassischen Roman oder das Programmheft der Salzburger Festspiele in der Hand.

Biel: Was haben Sie von Péter Horváth gelernt und was möchten Sie davon über dieses Interview weitergeben?

Ahr: Immer positiv. Immer nach vorne. Alles ist möglich. Das Leben ist wunderbar.

Gleich: Dem kann ich mich nur anschließen, das beschreibt und charakterisiert ihn hervorragend und war sein Lebens- und Arbeitsmodell.

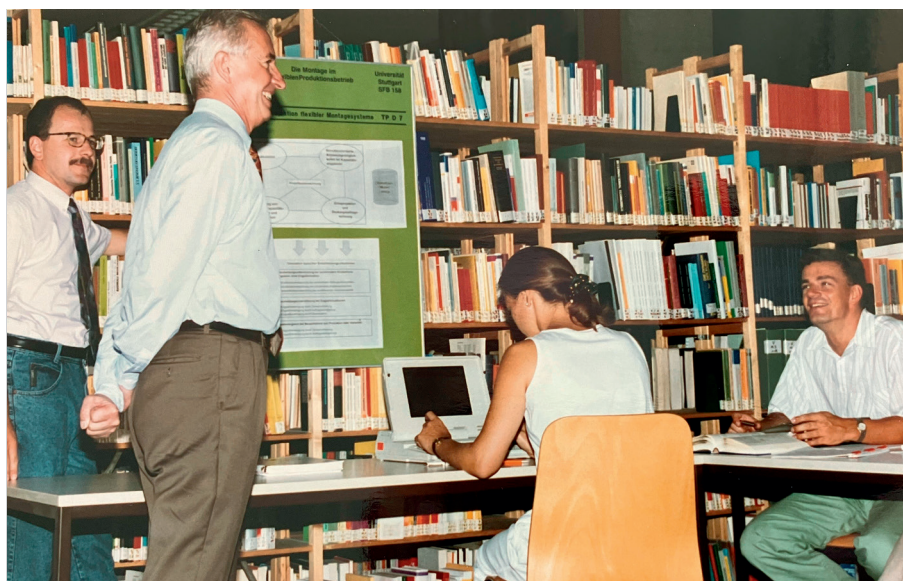
Biel: Ich danke Ihnen, Herr Professor Dr. Gleich und Herrn Ahr vielmals für den aufschlussreichen Einblick, den Sie uns in das Leben und Wirken von Péter Horváth gewährt haben. Persönlich mein großer Dank und mein Respekt für Ihre wirklich hohe Kooperationsbereitschaft. Wir haben uns befasst mit einem der ganz Großen unseres Fachgebiets. Péter Horváth hat außergewöhnliche und wohl auch bleibende Spuren hinterlassen. Schön, dass Sie die Herausforderung annehmen, in seinem Sinne weiterzuarbeiten. Ich blicke sowohl ausgesprochen dankbar als auch im hohen Maße staunend zurück auf die Kontakte, die ich mit ihm haben durfte. Mit diesem Interview haben wir gemeinsam Péter Horváth als herausragenden Wissenschaftler und engagierten Unternehmer, aber auch als großartigen Menschen gewürdigt. ■

Fußnoten

¹ Gleich, R., Möller, K., Seiter, M. (2017), *Innovationen im Controlling – Ein Rückblick anlässlich des 80. Geburtstags von Péter Horváth*, in: *Controlling* 29 (2017) 2, S. 4-10

² Kaplan, R.S. (2002), *Most academics are far from practice*, in: *Unternehmertum leben, Unternehmertum lehren*, Schrift zum Symposium anlässlich des 65. Geburtstag von Péter Horváth, Bonn 2002, S. 10-15, hier: S. 10

³ Siehe ausführlicher bei: Horváth, P. (2002), *Führung und Controlling – Kunst versus Handwerk*, in: *Unternehmertum leben, Unternehmertum lehren*, Schrift zum Symposium anlässlich des 65. Geburtstag von Péter Horváth, Bonn 2002, S. 36-46, hier besonders S. 38-39



Prof. Horváth an der Universität Stuttgart mit seinen Mitarbeitern Gleich (links) und Niemand (rechts) sowie einer Studentin im Jahr 1994.