



## Die Horváth AG – Reflexionen eines Lebenswerks:

### E-Interview zum 70sten Geburtstag von Professor Péter Horváth



<b>Titel des Interviews:</b>	Die Horváth AG - Reflexionen eines Lebenswerks
<b>Name:</b>	Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
<b>Funktion/Bereich:</b>	Aufsichtsratsvorsitzender
<b>Organisation:</b>	Horváth & Partners

#### Liebe Leserinnen und liebe Leser,

als Wissenschaftler und Berater prägte Professor Horváth wie kaum ein anderer das Controlling als Managementdisziplin und Teil des Führungssystems von Organisationen. Horváth gilt als Mitbegründer des Controllings und genießt als Wissenschaftler national wie auch international hohe Anerkennung. Seine innovativen Konzepte und seine Praxisnähe haben den 1937 im ungarischen Sopron geborenen promovierten Wirtschaftsingenieur zu einem vielgefragten Fachmann gemacht. Er hat mehr als 50 Bücher und weit über 200 Aufsätze veröffentlicht. Sein erstmals 1979 erschienenenes Standardwerk „Controlling“ liegt mittlerweile in der 10. Auflage vor. Er ist Mitbegründer und seit 18 Jahren Mit-herausgeber der Zeitschrift „Controlling“.

Horváth war von 1981 bis 2005 Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Universität Stuttgart. Daneben war er Gastprofessor in New York, Wien, São Paulo und Shanghai. Generationen von Studenten und mehr als 50 Doktoranden haben bei ihm gelernt. 1996 wurde er mit dem Baden-Württembergischen Landeslehrpreis ausgezeichnet. Als Anerkennung für seine wissenschaftlichen Verdienste wurde ihm zudem im Jahr 2006 von der Corvinus-Universität, Budapest, sowie von der European Business School, Oestrich-Winkel, die Ehrendoktorwürde verliehen.

Professor Horváth wurde am 3. Februar 2007 70 Jahre alt. Wir freuen uns, ihn anlässlich seines 70sten Geburtstages zu seinem Lebenswerk interviewen zu können.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr

NetSkill-Team



Sehr geehrter Herr Professor Horváth,

### Frage 1: Lebensstationen / Lebensgeschichte

Zunächst einmal herzlichen Glückwunsch zum 70sten Geburtstag!

Der Baden-Württembergische Landeslehrpreis sowie die Verleihung der Ehrendoktorwürde der Corvinus-Universität, Budapest und der European Business School, Oestrich-Winkel, sind nur einige der vielen Ehrungen, die Sie im Laufe Ihrer außergewöhnlichen und facettenreichen Karriere erhalten haben und die den Erfolg Ihres Weges dokumentieren.

Was waren zurückblickend aus Ihrer Sicht in Ihrem Leben bisher die wichtigsten Stationen, Erfahrungen und Erkenntnisse? Was waren dabei die größten Herausforderungen? Warum haben Sie sich jeweils für diese Stationen entschieden und was war generell Ihr Leitmotiv und Ihr innerer Antrieb für Ihren Weg? Was war und ist für Sie wertvoll?

### Antwort:



Zu viele große Fragen auf einmal!

Die Gefahr besteht bei ihrer Beantwortung darin, dass man in den Lebenslauf eine Geradlinigkeit hineinkonstruiert, die nicht da war. Es gab in meinem Leben drei große Weggabelungen:

1956: In Ungarn bleiben oder flüchten?

1969: Nach der Promotion in die Praxis gehen oder die Universitätslaufbahn einschlagen?

1981: Als Professor Theoretiker zu bleiben oder sich gleichzeitig auch als Unternehmer (Berater) zu betätigen?

Die größte Herausforderung war bei jedem Schritt die Abwägung von Chancen und Risiken. Im Zweifel hat dann immer die Neugier auf das Neue den Ausschlag gegeben. Für mich ist das ganze Leben ein spannender Lern- und Entdeckungsprozess. Diese Sicht ist für mich das Leitmotiv.

**Frage 2: Eigene Kompetenzen, Stärken/Schwächen**

Sie haben das Controlling-Verständnis in Deutschland fundamental geprägt. Im Mittelpunkt Ihrer Tätigkeit standen die Anwendung neuester Erkenntnisse der Controlling-Forschung in der Unternehmenspraxis.

Welche Kompetenzen / Stärken halfen Ihnen dabei, so wegweisend das Controlling-Verständnis zu prägen und als Autor, Berater, Unternehmer und Professor erfolgreich zu sein? Was sind umgekehrt Ihrer Meinung nach Schwächen von Péter Horváth?

**Antwort:**

Neugier und Ausdauer sind die prägenden Eigenschaften, die man auf allen diesen Gebieten braucht. Eine gewisse Stressresistenz muss noch hinzukommen. Auch muss man sich organisieren können.

Meine Hauptschwäche besteht darin, dass ich mich immer mit einer 80/20-Lösung im Sinne des Pareto-Optimums zufrieden gebe.

**Frage 3: Netzwerke/Wegbegleiter**

Auf der Homepage von Horváth & Partners findet sich das Zitat „Niemand kann eine Sinfonie flöten. Es braucht ein Orchester, um sie zu spielen.“ (Halford E. Luccock). Auch Professor Hermann Simon betonte in den Reflexionen zu seinem Lebenswerk die Rolle von Mitstreitern für den eigenen Erfolg!

Wer waren jeweils die wichtigsten Partner, die Sie begleitet und unterstützt haben bzw. wer gehörte zu Ihrem „Orchester“? Welche Bedeutung hatte der Austausch mit diesen und anderen Wegbegleitern? Welche Rolle spielten andere Kollegen wie z. B. die Professoren Küpper, Weber oder Reichmann?

Im Oktober 1981 gründeten Sie Horváth & Partners als IFUA Institut für Unternehmensanalysen. Welche Rolle spielten Ihre Mitgründer Erich Zahn (Universitätsprofessor) und Hans-Georg Winderlich (Unternehmer) in Ihrem Leben?

**Antwort:**

Bei der „Orchester“-Metapher denke ich an eine Jazzcombo: kein Dirigent, Improvisation im Team in einem vorher vereinbarten musikalischen Rahmen.

Meine Partner bei Horváth & Partners sind die wichtigsten Wegbegleiter in den letzten 20 Jahren. Das kollektive „musizieren“ mit ihnen ist für mich Teil meines Lebensinhaltes.

Der Austausch mit Fachkollegen war und ist für mich essentiell. Die drei von Ihnen genannten Namen möchte ich dabei um einen vierten Namen ergänzen: Robert S. Kaplan. Bob Kaplan hat meine Art des wissenschaftlichen Arbeitens grundlegend beeinflusst.

Ohne Erich Zahn und – den leider bald verstorbenen – Hans-Georg Winderlich gäbe es Horváth & Partners heute nicht.

**Frage 4: Zukunft Horváth & Partners, Performance Management**

Gemeinsam mit Ihren Partnern haben Sie die Entwicklung neuer Controlling-Methoden und die Anwendung der verschiedenen Steuerungsinstrumente in den Unternehmen weiter vorangetrieben (z.B. die Prozesskostenrechnung und Weiterentwicklung des Target-Costing-Ansatzes) und Mitte der 90er Jahre auch das Konzept der Balanced Scorecard nach Europa gebracht.

Was dürfen wir in dieser Hinsicht zukünftig von Horváth & Partners erwarten? Den Fokus Ihrer Beratung bildet das umfassende, von Ihnen entwickelte Performance-Architect-Konzept, das darauf abzielt, die Leistung von Organisationen nachhaltig zu steigern. Ihr Vision ist u.a., die weltweite Nummer 1 für Performance Management zu sein. Wie wird Performance Management in Wissenschaft und Praxis eingeschätzt und wie arbeiten Sie daran, Ihre Vision zu erfüllen? Was können Sie von der Performance Architects Alliance berichten?

**Antwort:**

Horváth & Partners sieht sich auch in der Zukunft als innovatives Unternehmen. Innovationen sind unser wesentliches Differenzierungsmerkmal.

Das Performance-Architect-Konzept liefert einen klaren Rahmen für unsere Entwicklung. Das Management von Performance kann nur dann funktionieren, wenn es gelingt, die erfolgskritischen Intangibles (wie z. B. Wissen, Reputation, Innovationskraft etc.) messbar und damit steuerbar zu machen. Hier liegen die Bemühungen in Wissenschaft und Praxis. Hieran arbeiten auch wir.

Mit der Gründung eines internationalen Partnernetzwerks unter der Bezeichnung „Performance Architects Alliance“ verfolgen wir das Ziel, die Fähigkeiten und Kapazitäten für internationale Projekteinsätze noch weiter zu erhöhen. Die Mitglieder dieses Netzwerks in Frankreich, Großbritannien, Rumänien, Tschechien und USA stehen für ausgewiesene Expertise in Fragen der Performance-Steigerung von Organisationen und sind in den jeweiligen Ländern bekannte und anerkannte Beratungshäuser.

**Frage 5: Controlling und Management im Wandel**

Ihre Arbeiten haben die Controlling-Welt in Deutschland maßgeblich geprägt. Zugleich haben Sie eine Vielzahl von Studenten und Doktoranden ausgebildet. Wie schätzen Sie heute das Controlling als Managementdisziplin und Teil des Führungssystems ein? Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Entwicklungen und größten Herausforderungen in diesem Bereich in den nächsten Jahren? Wie bewerten Sie neue Entwicklungen wie z. B. Beyond Budgeting?

Wie haben sich Ihrer Meinung nach Unternehmertum und Management in den letzten Jahrzehnten gewandelt? Wie bewerten Sie heute Deutschlands Unternehmer und Manager fachlich und moralisch? Was sind die Herausforderungen an das Management und Unternehmer und Manager für die Zukunft?

**Antwort:**

Controlling als Managementdisziplin und als Teil des Führungssystems muss in den nächsten Jahren noch stärker und aktiver als bisher Komplexität und Dynamik zu bewältigen helfen. Die Globalisierung des Wettbewerbs verlangt dies.

Das Instrumentarium der Komplexitäts- und Dynamikbewältigung muss noch zum Teil entwickelt werden.

Beyond Budgeting ist ein Ansatz mit vielen guten Gedanken, die allerdings nicht einhundertprozentig und sofort realisiert werden können.

Unternehmertum und Management haben sich in den letzten Jahrzehnten stark den Investoren in den Kapitalmärkten zugewandt. Die Auswüchse erleben wir ständig.

Die große Herausforderung der Zukunft liegt in der Entwicklung der notwendigen Sozial- und Umweltverantwortung.

**Frage 6: Schattenseite des Erfolgs, erfolgreiche Lebensstrategien**

Erfolg findet nicht immer nur uneingeschränkte Zustimmung. Gab es auch in Ihrem Leben Kollegen oder andere Personen Ihres Umfelds, die Ihrem Erfolg kritisch gegenüberstanden? Wie gingen Sie mit Kritik an Ihrer Person oder Ihrer Arbeit um?

Wie vereinbaren Sie beruflichen Erfolg und Privatleben? Welche Ratschläge können Sie jungen Wissenschaftlern, Unternehmern und Beratern auf Ihrem Lebensweg geben?

**Antwort:**

Kritik gibt es immer, wenn man grenzüberschreitend tätig ist. Für die Praxis ist man vielleicht zu professoral, für die Wissenschaft gelegentlich zu theorielos. Es ist glaube ich wichtig, dass man Kritik zunächst positiv wahrnimmt und dann nüchtern für sich analysiert. (Gelingt mir nicht immer, aber mit den Jahren zunehmend besser.)

Ich habe das Glück, Berufliches und Privates mit großer Flexibilität zu verbinden. Das Berufliche sehe ich nicht als Arbeit sondern als „Hobby“; es macht mir Spaß.

Meine wichtigsten Ratschläge sind: „Have fun!“ und „Auf die Dauer geht es nur mit Power!“

**Frage 7: Augenblickliche und zukünftige Aktivitäten**

Auch wenn Sie sich aus dem operativen Geschäftsleben zum Teil schon zurückgezogen haben, spricht u.a. Ihre 16te Teilnahme am New York Marathon für ein weiterhin bewegtes Leben. Was sind Ihre aktuellen Pläne als Privatperson und Unternehmer für die nächsten Jahre?

**Antwort:**

Die Privatperson und den Unternehmer kann ich und will ich nicht trennen. Ich habe zwei neue „Babies“: Die Péter Horváth-Stiftung, die Kunst- und Wissenschaft unterstützt, und IPRI (International Performance Research Institute), ein gemeinnütziges Forschungsinstitut zur anwenderorientierten Forschung auf dem Gebiet des Performance Measurement.

**Vielen Dank für das Interview!**