

## Bilderbuchkarriere einer Disziplin: Controller sind unverzichtbare Business Partner geworden

Mit den Controlling-Pionieren Albrecht Deyhle und Péter Horváth auf Entdeckungsreise zwischen Vergangenheit und Zukunft

Ein ungewöhnliches Treffen war am 27. April 2020 geplant: Die beiden Controlling-Pioniere, Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Gründer und Ehrenvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV), und Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats Horváth AG, sollten in einer Talkrunde über Entwicklung und Perspektiven des Controllings sprechen: auf dem 45. Congress der Controller in München.

Der Gastgeber ICV wollte mit dem 45. Congress ein „kleines Jubiläum“ feiern. Aus diesem Anlass sollten die „Väter des Controllings“ auf Podium gebeten werden. Moderator Matthias von Daacke, stellvertretender ICV-Vorstandsvorsitzender und Managing Director & Head of Global Controlling, Blanco Group, sollte quasi der Tourguide einer exklusiven Reise durch die Geschichte des Controllings werden. Aha-Erlebnisse und Manches zum Schmunzeln war zu erwarten. Wie sich alles von Beginn an entwickelt hat und welche Perspektiven die Controlling-Pioniere für ein Arbeitsfeld sehen, das heute hunderttausende Arbeitsplätze bietet, das hätte den besonderen Reiz dieser Gesprächsrunde ausgemacht. Durch die Congress-Verschiebung auf den 26./27. April 2021 hat dieser Talk nicht stattgefunden. Wir veröffentlichen aber an dieser Stelle mit freundlicher Genehmigung des Verlags der Mittelbayerischen Zeitung den Ankündigungsbeitrag von Hans-Peter Sander in der Aprilausgabe der „Wirtschaftszeitung“.

### Vorreiter und Vorbild

Albrecht Deyhle, 85, gilt für sehr viele Menschen in der Controlling-Community und darüber hinaus als ein Inspirator, Wegbegleiter, Mentor und Vorbild. Seit den 1960er-Jahren hat er sich einen Namen als Autor, Unternehmensberater, Unternehmer und Mitgründer des



Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Dr. h.c. Albrecht Deyhle

ICV gemacht. Der Begriff „Controlling“ geht auf ihn zurück; er hat ihn maßgeblich geprägt.

Péter Horváth, 83, erfolgreicher Unternehmer und Hochschullehrer, hatte den ersten Lehrstuhl für Controlling in Deutschland an der Technischen Universität Darmstadt aufgebaut und gilt wie Deyhle als Pionier des Controllings im deutschsprachigen Raum. Sein 1979 herausgebrachtes Standardwerk „Controlling“ ist bereits in der 14. Auflage erschienen und in mehrere Fremdsprachen übersetzt. Die Péter Horváth-Stiftung lobt den renommierten Green-Controlling-Preis aus, der seit 2011 jährlich gemeinsam mit dem ICV verliehen wird.

Ihr Zusammentreffen ausgerechnet auf dem Congress-Podium verbinden die beiden Controlling-Väter mit vielfältigen Erinnerungen. „Mit dem ersten Congress der Controller in 1975 startete die Erfolgsgeschichte des Controllings in Deutschland mit Albrecht Deyhle als ‚Haupt-Influencer‘“, erklärt Péter Horváth. Nach den ersten Congressen in Frankfurt/Main und Berlin kam der Congress 1988 nach München. Dieser 13. Congress der Controller im Juni 1988 mit seinerzeit 730 Teilnehmenden war eine überaus gelungene Premiere. „Für die Einladung spendete Ministerpräsident Dr. Franz Josef Strauß ein Grußwort an die Controllerinnen und Controller als eine Art ‚wirtschaftlicher Fluglotsen-



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

dienst für die Manager im Cockpit“, erinnert sich Albrecht Deyhle.

„Controlling“ als eine „deutsche Erfindung“ ist längst außerhalb der deutschsprachigen DACH-Länder auf Erfolgskurs. Auch dazu haben Deyhle und Horváth persönlich viel beigetragen. Der 1956 nach Deutschland geflüchtete gebürtige Ungar Péter Horváth hat von der Budapester Corvinus-Universität, der European Business School, der Westungarischen Universität Sopron sowie der Estnischen Universität in Tartu die Ehrendoktorwürde für seine wissenschaftlichen Leistungen im Controlling erhalten. Für Albrecht Deyhle eine große Anerkennung in Péter Horváths Worten: Deyhle habe – getragen vom ICV – insbesondere in Mittel- und Osteuropa das Controlling bekannt gemacht und unglaubliche „Entwicklungshilfe“ geleistet.

Dass er sich dabei auf Horváth stützen konnte, schildert Deyhle mit einer Episode. „Vor beinahe 40 Jahren mussten wir beide auf einer großen Tagung in Wien bei der Universität einen Vortrag halten: Horváth war der letzte Redner am ersten Tag; ich der erste am zweiten Tag. Frühmorgens im Hotel beim Frühstück, neben mir das Notizblatt mit den vorzutragenden Punkten, kam Professor Horváth herein. Wir freuten uns einander zu begegnen und ich fragte ihn nach Teilnehmern, Stil und Stimmung bei diesem Uni-

kongress. Er antwortete, nach seinem Eindruck würden die Teilnehmer dort jetzt auf mich warten. Das war auch so; und mein Vortrag fand sehr großen Beifall. Das hatte Horváth praktisch für mich vorgespurt.“

### Den Herausforderungen gestellt

Wie bewerten die beiden Protagonisten die Entwicklung des Controllings bis heute? Péter Horváth hat eine „Bilderbuchkarriere“ ausgemacht: Controller hätten sich „mit den neuen Herausforderungen der Zeit Schritt haltend vom Kostenrechnungsfachmann zum unverzichtbaren Business Partner“ entwickelt.

Zufrieden ist auch Albrecht Deyhle: „Bei allen Anregungen, die ich – beginnend 1963 – in den USA erhielt, entstand doch ein in Deutschland geborenes und aufgewachsenes Controlling, das sich inzwischen auch europaweit etabliert hat – dank der international tätigen Controller-Community.“ Und er verweist anerkennend auf neueste „Stützpunkte und Einflusskreise“ des ICV auch in Russland und China.

Der ICV-Ehrenvorsitzende ist davon überzeugt, dass der ICV für die Entwicklung des Controllings eine ganz wesentliche Rolle spielt. Der Vereinsgründung hatte 1975 der Wunsch von Absolventen der Controller Akademie zugrunde gelegen,

sich auch künftig treffen zu wollen. Und Deyhle hatte sich auf die Suche nach geeigneten Persönlichkeiten gemacht, die die entstehenden regionalen Arbeitskreise leiten würden. Denen wurden aus weiteren Seminaren immer neue Mitglieder zugeordnet und schon bald habe sich bei Netzwerktreffen in Unternehmen der Regionen „eine regelrechte gegenseitige Beratung im Controller-Kollegenkreis“ entwickelt, so Deyhle. „Dieses Vorgehen trug nicht nur zum Wachstum ‚des Controllings‘ bei, sondern wesentlich auch zu dessen inhaltlicher Entwicklung.“

Auf diesem Weg sind sich die Controlling-Väter über Jahrzehnte immer wieder begegnet. Péter Horváth – Ehrenmitglied im ICV – leitete unter anderem einige Jahre die ICV-Ideenwerkstatt. Und die Zukunft? Die Perspektiven des Controllings sehen beide Vorreiter positiv. „Der Controller wird, trotz konkurrierender Teilfunktionen wie etwa der des Data Scientists, seinen USP als umfassend agierender Mitgestalter des Unternehmensgeschehens behalten“, meint Péter Horváth.

Albrecht Deyhle fügt hinzu: „Controlling und die Funktion, Rolle des Controllerdienstes, wird wohl zunehmend ‚normaler‘. Aber nötig ist weiterhin eine unverdrossen zu leistende, beharrliche Erklärungsarbeit der Controllerinnen und Controller in Zentralbereichen sowie in den

dezentral zu leistenden Controller-Services im Prinzip – und aus den täglichen Anlässen.“ Deyhle empfiehlt auch weiterhin das „Prinzip der Hausbesuche im Controllerleben“: „Jeder Verkäufer, der zum Kunden geht, ist benommen beim Drücken der Klinke. Auch wer Controllerarbeit macht, ist in einer Art von Verkaufsdienst und muss erreichen können, dass der Manager als Kunde das selbst will, was er soll.“ Entsprechend formuliert Albrecht Deyhle seinen Ratschlag für eine erfolgreiche Zukunft der Controller: „Da hätte ich eine kurz formulierte Verhaltensregel: Gehen Sie raus aus einem ‚Gegenüber‘; gehen Sie neben einem Manager her, wenn Sie als Controller etwas mitteilen wollen – erst recht, wenn es sich um die Mitteilung einer negativen Abweichung handelt! Schließlich gibt es doch die Formulierung: ‚das lasse ich mir nicht ins Gesicht sagen‘.“

### Eigenes Geschäft verstehen

Und Péter Horváths Erfolgsrezept? „Mein Rat ist ganz einfach. Mit der Zeit gehen, indem man das Lifelong-Learning zur eigenen DNA macht. Ich sehe zwei Hauptfelder: Das eigene Geschäft verstehen und auf dem Gebiet der IT gesprächsfähig sein.“ Anregungen also, die im Programm für den Jubiläums-Congress „For a better Performance“ ihren Niederschlag gefunden haben. ■



Zwei Weggefährten prägten das Controlling maßgeblich. Péter Horváth wurde 2013 im Beisein von Albrecht Deyhle ICV-Ehrenmitglied.