

HAPPY Birthday

Ein Großer des Controllings feierte seinen 80. Geburtstag

Laudatio für Wolfgang Berger-Vogel von Heimo Losbichler



Wolfgang Berger-Vogel hat nicht nur über Controlling gesprochen, sondern Controlling in der Praxis selbst

erfolgreich gelebt. Es ist nicht überzeichnet, Dkfm. Dr. Wolfgang Berger-Vogel als frühes Role Model des heutigen modernen Controllerverständnisses zu bezeichnen. Inspiriert vom Besuch eines Seminars von Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle in München 1968, vereinte er als Controller der ersten Stunde betriebswirtschaftlichen Scharfsinn, strategischen Weitblick, Pragmatismus und die Nähe zum Geschäft mit einer starken Persönlichkeit und einem aktiven Rollenverständnis des Controllers.

Ein leidenschaftlicher Controlling-Pionier der ersten Stunde

Beim Nahrungsmittelkonzern Franck und Kathreiner in Linz war er von 1967 bis 1973 einer der ersten Controller Österreichs. Durch die Fusion mit dem Nestlé-Konzern wechselte Berger-Vogel als Mitglied des Regionalmanagements für Europa mit Prokura

in die Konzernzentrale in die Schweiz. In dieser Zeit absolvierte er auch ein fünfmonatiges Executive-Training am IMD in Lausanne.

1983 wechselte Berger-Vogel als Leiter Controlling zurück nach Linz zur voestalpine AG. Sechs Jahre später übernahm er dieselbe Position im Mutterunternehmen der Austrian Industries AG, dem damals größten Unternehmen Österreichs. In der Zeit der Austrian Industries konnte ich Wolfgang-Berger Vogel als Mitarbeiter im Controlling hautnah miterleben. Beispielgebend für die oben genannten Fähigkeiten darf ich eine fachliche und eine persönlichkeitsorientierte Begebenheit wiedergeben, die mich beide damals besonders beeindruckt haben. Fachlich sehe ich noch die verdutzten Gesichter der gestandenen Beteiligungscontroller vor mir, als Wolfgang Berger-Vogel 1990 trotz Milliardengewinnen vorrechnete, dass der Konzern seine Kapitalkosten nicht verdient und Unternehmenswert vernichtet. Wolfgang Berger-Vogel war fachlich immer am Puls der Zeit, ohne Modeströmungen zu unterliegen. Als starke Persönlichkeit hat Wolfgang

Berger-Vogel stets Rückgrat bewiesen. Beispielsweise bei der Beurteilung von möglichen Akquisitionen. Als ihn der Vorstand bat, seine negativen Beurteilungen nicht mehr schriftlich, sondern nur noch mündlich in Sitzungen darzulegen, antwortete Wolfgang Berger-Vogel im Sinne des Controllers als kaufmännisches Gewissen: „Nein,



Summary

Wolfgang Berger-Vogel, ehemaliger Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins und der International Group of Controlling, Ehrenmitglied des ICV und Ehrenpräsident der IGC hat das deutschsprachige Controlling maßgeblich geprägt, ohne jemals selbst als Autor aufzusehen. Sein Einfluss auf die deutschsprachige Controlling-Entwicklung wird daher weithin unterschätzt.



Bild 1: Dr. Wolfgang Berger-Vogel mit Prof. Dr. Heimo Losbichler, dem Autor dieses Artikels, beim Controller Congress 2011.

denn ich möchte Ihnen Fehlentscheidungen so schwer wie möglich machen“.

1993 wechselte Wolfgang Berger-Vogel in den Vorstand der österreichischen Brau AG, weitere sechs Jahre später gelang ihm der Aufstieg in die Position des Finanzvorstands der Konzernholding BBAG. Dabei begleitete er eine erfolgreiche Internationalisierungsstrategie in Osteuropa, die am Ende zum Zusammenschluss mit dem Heineken-Konzern führte.

Ehrenamtliche Tätigkeit in ICV und IGC

Die erfolgreiche Karriere vom Controller zum CFO eines großen internationalen Konzerns ist nicht Anlass dieses Beitrags. Vielmehr ist es das Wirken des Controllers und CFOs als Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins und der International Group of Controlling. Er ist am 1. April 1987 mit der Mitgliedsnummer 800 in den ICV eingetreten. 12 Jahre, von 1995 bis Juni 2007, fungierte er als ICV-Vorstand, davon 9 Jahre als Vorsitzender. Von 2007 bis 2020 beriet er den Vorstand als Mitglied des ICV-Kuratoriums, 2016 wurde ihm als sechste und bislang letzte Person die Ehrenmitgliedschaft für seine Verdienste um das Controlling verliehen.

Unter seinem Vorsitz entwickelte sich der ICV zur größten Controller-Vereinigung Mitteleuropas. Wesentliche Entwicklungsschritte waren dabei die

- Internationalisierung des ICV
- Öffnung für Firmenmitgliedschaften und assoziierte Mitgliedschaften
- Etablierung der Fachkreise
- Ernennung des ersten, nicht aus einem deutschsprachigen Land stammenden, weiblichen Vorstandsmitglieds

Wolfgang Berger-Vogel hat als Vorsitzender entscheidende Schritte für den heutigen Erfolg des ICV eingeleitet. Mit dem Vorsitz im ICV wurde Wolfgang Berger-Vogel auch zum



Bild 2: Dr. Wolfgang Berger-Vogel beim "Bayerischen Abend" des Controller Congresses.

Vorsitzenden der International Group of Controlling (IGC), weil der ICV satzungsgemäß deren Vorsitz stellt. Diese Funktion übte er von 1998 bis 2011 aus. Im Rückblick kann es nicht hoch genug eingeschätzt werden, dass Wolfgang Berger-Vogel als Praktiker den Mitbegründern der IGC Dr. Deyhle (CA controller akademie), Prof. Horvath (Horváth & Partners), Prof. Eschenbach (Österreichisches Controller Institut) und Dr. Rieder (Controller Zentrum St. Gallen) ein gemeinsames Controllingverständnis auf Basis des Deyhle'schen Schnittmengenbilds abrufen konnte. Dieses führte nicht nur zum IGC-Wörterbuch, dem IGC-Controller-Leitbild und dem IGC-Controlling-Prozessmodell, sondern auch zur Etablierung des deutschsprachigen Controlling-Verständnisses in Osteuropa. Ein besonderes Anliegen war ihm die Qualität der praxisorientierten Controlling-Ausbildung, für die er die IGC-Zertifizierung für Ausbildungsprogramme einführte.

Wegbereiter der aktiven Rolle des Controllers als Sparringspartner

Das Controlling-Verständnis von Wolfgang Berger-Vogel war fachlich fundiert, vor allem aber aus den Erfahrungen der täglichen Praxis geprägt. Er hat den Controller seit jeher als initiativen Teil der Unternehmensführung, als Sparrings Partner, gesehen und dieses Rollenbild als erster mit dem Sparringspartner verglichen. Beim Boxen müssen Sparringspartner selbst gute Boxer sein (im übertragenen Sinn Geschäftskennntnis, Fachkenntnis und Managementfähigkeit aufweisen) weil sie sonst das Gegenüber nicht fordern und damit auch deren Leistung nicht fördern können. Der Sparringspartner muss „dagegenhalten“, darf dabei aber nicht verletzen. Dies symbolisiert die soziale Kompetenz des Controllers. Die aktive Rolle des Controllers wurde unter dem Vorsitz von Wolfgang Berger-Vogel im IGC-Controller Leitbild in der Version Parma 2002 verankert: der Controller trägt Mitverantwortung zur Zielerreichung.

Diese gestärkte Rolle kann durchaus zu Konflikten mit dem Management führen und erfordert vom Controller Rückgrat, welches Wolfgang Berger-Vogel nicht nur propagierte (z.B. im Interview in „Die Wirtschaft“ mit dem Titel „Feuert die Erbsenzähler“), sondern auch selbst als Bollwerk im Richtungsstreit betriebswirtschaftlicher Modeerscheinungen bewies.



Bild 3: Dr. Wolfgang Berger-Vogel bei der Mitgliederversammlung des Internationalen Controller Vereins 2007.

Besonders hervorzuheben ist dabei seine Haltung in der Frage der Harmonisierung zwischen IFRS und Controlling. Während viele den Controller durch die Harmonisierungsbestrebungen in der Bedeutungslosigkeit versinken sahen, zeigte Berger-Vogel präzise die Schwächen einer vollständig harmonisierten Steuerung auf und konnte letztlich einen maßgeblichen Kreis von der Sinnhaftigkeit einer partiellen Harmonisierung überzeugen und in der IGC ein Harmonisierungskonzept entwickeln. Gleiches gilt für seine Haltung in der Beyond-Budgeting Diskussion. Legendar war sein Streitgespräch mit Prof. Rösli bei der Controlling Insights Steyr 2007. Fundiert und standhaft in der Sache, aber nie verletzend.

Beispielgebend war auch seine Haltung zum Shareholder-Value. Als ein prominenter Keynote-Speaker beim Controller Congress in München den Shareholder-Value-Ansatz als einzig relevante Messgröße für den Unternehmenserfolg erklärte, hat Wolfgang Berger-Vogel mit Rückgrat und Fingerspitzengefühl dagegen Stellung bezogen, und die Berücksichtigung der Mitarbeiter- und Umweltperspektive im Sinne eines „all stakeholder managements“ für die langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung neben der Gewinnerfordernis entgegengestellt. Umgekehrt hat er als Vorsitzender die Balanced Scorecard im ICV eingeführt, obwohl diese anfänglich von einigen Mitgliedern bekämpft wurde.

Mit seinem Scharfsinn, seinem Weitblick und seinem Rückgrat hat er als Vorsitzender von ICV und IGC die Controlling-Praxis nachhaltig geprägt. Wesentlich stärker als dies eine systematische Literaturrecherche ergeben würde. Seine Bemühungen und sein Einsatz wurden auch ent-

sprechend gewürdigt. 2005 erhielt Berger-Vogel das silberne Ehrenzeichen des Landes Oberösterreichs, womit seine Verdienste für die oberösterreichische Industrie gewürdigt wurden. 2009 wurde er mit dem großen Ehrenzeichen für Verdienste um die Republik Österreich ausgezeichnet.

Resümee

Wolfgang Berger-Vogel hat sich beinahe ein Vierteljahrhundert in ICV und IGC in führender Funktion engagiert. Im Rückblick wird ersichtlich, wie stark sein Vorsitz das heutige Controlling geprägt hat. Es ist ihm durch die Einbindung der maßgeblichen „Controlling-Päpste“ in ICV und IGC gelungen, ein weithin akzeptiertes Controlling-Verständnis und einen deutschsprachigen „Standard“ zu schaffen, der sich durch die Internationalisierung von IGC und ICV in den osteuropäischen Ländern etabliert hat. Umso mehr Respekt verdient sein Wirken, wenn man bedenkt, dass er beide Funktionen parallel zur Tätigkeit als CFO in einem internationalen Konzern ausgeübt hat.

Im Controlling-Wiki steht zur Person Wolfgang Berger-Vogel: „Rückgrat, Weitblick, Scharfsinn und Leidenschaft – Eigenschaften, mit denen ein Praktiker als Controller und CFO die Controlling-Entwicklung als Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins und der International Group of Controlling maßgeblich prägte“. Dem ist wenig hinzuzufügen. Wir sagen Danke an unser Ehrenmitglied für seinen langjährigen Einsatz und seine Verdienste um ICV, IGC und das Controlling allgemein und wünschen ihm weiterhin alles Gute! ■



FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Heimo Losbichler

ist Dekan und Leiter des Studiengangs Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement an der FH Oberösterreich in Steyr sowie Professor an der Clarkson University, NY. Seit 16 Jahren ist er Mitglied des Vorstands des Internationalen Controller Vereins (ICV), seit 2019 Vorstandsvorsitzender. Ebenso ist er Chairman der International Group of Controlling (IGC). Er berät Unternehmen im Bereich Controlling und bekleidet diverse Beirats- und Aufsichtsratsmandate. heimo.losbichler@fh-steyr.at