

DER STEUER-MANN



Generationen von BWL-Studenten büffelten und büffeln mit seinen Lehrbüchern. Konzerne suchten seinen Rat: Prof. Dr. Adolf G. Coenenberg gilt als Grandseigneur des deutschen Controlling. Der Augsburger Universität ist der gebürtige Düsseldorfer ebenso treu geblieben wie Schwaben und den Bergen. Ein Besuch.

Stefan Stremel (Text) und Daniel Biskup (Fotos)



Wer sich mit Betriebswirtschaft befasst, kommt an ihm nicht vorbei: Professor Coenenberg ist Verfasser dieses Standardwerks, das bereits in der 27. Auflage erscheint.

Um Gottes Willen! Abgaben, Bilanzen, Jahresabschlüsse – was vielen angesichts der noch ausstehenden Steuererklärung den Angstschweiß auf die Stirn treibt oder für Schnappatmung sorgt, das lässt diesem Mann schlichtweg kalt. „Zu Steuern habe ich ein entspanntes Verhältnis“, sagt Adolf G. Coenenberg. Kein Wunder: Jahresabschlüsse und Bilanzen waren sein Lebenselixier, standen im Mittelpunkt der Arbeit des Hochschullehrers, der über Jahrzehnte nicht nur die Universität Augsburg prägte, sondern noch heute dafür sorgt, dass Studenten der Betriebswirtschaftslehre sich über die von ihm verfassten Lehrbücher beugen. Prof. Dr. Adolf G. Coenenberg, der im Oktober letzten Jahres seinen 85. Geburtstag feierte, blickt auf ein Lebenswerk zurück, das Maßstäbe in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Controlling gesetzt hat.

Denn was auf den ersten Blick als das harte Brot der Buchhaltung erscheinen mag, hat im Laufe der Jahre als betriebswirtschaftliche Disziplin ständig an Bedeutung gewonnen und sich auch verändert. Mitverantwortlich für den Wandel der Buchhalter vom reinen Zahlenmenschen hin zu klugen Analysten und Unternehmensplanern war jener Mann, der im Jahr 1971 als junger Professor an die noch jüngere Universität Augsburg kam – die damals in ehemaligen Fabrikgebäuden in der Memminger Straße den diskreten Charme des Neuanfangs verströmte. ►

LIEBE ZU DEN BERGEN

Was hat den gebürtigen Düsseldorfer, der in Köln studiert, promoviert und habilitiert hatte, an den Lech gezogen? „Hier war ein leeres Blatt, das man füllen konnte“, sagt er heute in der Rückschau. „Es herrschte Aufbruchstimmung, wir hatten flache Hierarchien.“ Und: Der Reformwille, der sich in Trimestern, Kleingruppenunterricht, einem gemeinsamen Grundstudium sowie dem bei vielen ungeliebten Titel Diplom-Ökonom ausdrückte, bescherte eine gute Personalausstattung. Coenenberg zählte neben dem damaligen Gründungspräsidenten Louis Perridon, dem Soziologen Peter Atteslander und dem Volkswirt Bernhard Gahlen zu jenen Professoren, die der jungen Fakultät schnell Anerkennung und Zulauf bescherten.

Und noch etwas zog den Rheinländer, der seit Jahrzehnten vor den Toren Augsburgs in Deuringen wohnt, in den Süden: „Da war natürlich auch die Liebe zu den Bergen“, berichtet der graumelierte Herr mit Gardemaß, der in jedem Rosamunde-Pilcher-Film mühelos die Rolle des Schlossherrn übernehmen könnte. Bergsteigen, Skifahren – das Spielfeld lag nun beinahe vor der Haustüre. Und die Schwaben sorgten zudem dafür, dass der junge Familienvater gleich im ersten Augsburg-Jahr zu dem weisen Entschluss kam: „Die Stadt ist ja sehr schön, aber Karneval erleben wir hier nicht mehr.“ Denn als seine beiden Buben erstmals im Jahr 1972 beim Augsburger Gaudiwurm erwartungsfroh die Hände nach Süßigkeiten ausstreckten, wie sie es vom Kamelle-werfenden Kölner Karneval gewohnt waren, erschallte von einem der Wagen in barschem Ton: „Du host scho!“ Daraufhin zog es die junge Familie vor, die Faschingswoche lieber in den Tiroler Bergen zu verbringen, wo die beiden Junioren mit vier Jahren auf Ski gestellt wurden und sich im Laufe der Jahrzehnte nicht nur zu erfolgreichen Betriebswirtschaftlern, sondern auch zu begeisterten und guten Skifahrern entwickelten.

BESTSELLER IN 27 AUFLAGEN

Daher haben Adolf und Gisela Coenenberg, abgesehen von Phantomschmerzen in Sachen Karneval, den Umzug in den Süden nie bereut. Konsequenz wie er seine akademische Laufbahn absolviert hat, der rund 200 wissenschaftliche Veröffentlichungen entsprungen sind, plante er auch den Abschied von seinem Lehrstuhl. Nicht loslassen können, sich unersetzlich fühlen – „das wird dir nicht passieren“, hatte er sich angesichts unrühmlicher Beispiele im Umfeld geschworen. Schon zwei Jahre vor seinem Abschied begann er, seine zahlreichen Industrie-Kunden – lange Zeit beriet er die Crème de la Crème der deutschen Wirtschaft – auf das Finale einzustimmen. „Ich habe alle Jobs abgegeben.“ Lediglich seine beiden Bestseller landeten noch heute regelmäßig

bei einer Neuauflage auf seinem Schreibtisch in Deuringen. Das Lehrbuch „Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse“ erscheint in Zusammenarbeit mit den Koautoren Axel Haller und Wolfgang Schultze soeben in der 27. Auflage. Legionen von BWL-Studenten sind damit in diese Disziplin gestartet. Auch sein mit den Koautoren Thomas Fischer, Thomas Günter, Rolf Brühl verfasstes Standardwerk „Kostenrechnung und Kostenanalyse“ steht unmittelbar vor der 10. Auflage.

Zur Betriebswirtschaftslehre kam der junge Düsseldorfer freilich auf Umwegen. „Ich hatte null Ahnung“, erzählt der Sohn eines Bäckermeisters, der sich für Volkswirtschaftslehre an der Uni Köln einschrieb, da hier im Gegensatz zu den praxisorientierten Betriebswirten kein Praktikum verlangt wurde. Es war der Vater eines Schulfreunds, der ihn dann doch für das Fach BWL begeisterte. Das notwendige Praktikum absolvierte er bei einer Expedition am Düsseldorfer Flughafen, so dass dann dem Studium nichts mehr im Wege stand. „Praxis“ sammelte er jedoch auch im elterlichen Geschäft, das später sein ältester Bruder weiterführte, heute jedoch längst vom Markt verschwunden ist. Vor Schulbeginn war der junge Adolf mit dem Fahrrad unterwegs und belieferte die Kunden mit frischen Backwaren.

VON ZAHLEN ZU STRATEGIEN

Seine Brötchen sollte er sich später jedoch am Schreibtisch und im Hörsaal verdienen. Als Berater, Gutachter, Steuerberater und Hochschullehrer absolvierte er ein rasantes und wohl auch einträgliches Programm. Als Gastprofessor führte ihn der Weg in die USA, nach Australien, Japan und Großbritannien. Abwerbeversuche, die in der akademischen Welt nobel „Rufe“ genannt werden, erfolgten aus Freiburg, Wien, München, Köln und Berlin. Doch der schwäbischen Alma Mater, die sich in ihren jungen Jahren auch gerne und kokett als „Klein Harvard am Lech“ nennen ließ, inzwischen aber etliche Reformansätze von einst ad acta gelegt hat, ist er immer treu geblieben. Ehrendoktorhüte der TU Dresden und der TU München sollten später das Werk des Wahl-Schwaben würdigen.

Der Mann der einsamen Studierstube ist der Grandseigneur des deutschen Controlling, der sonst gerne Wirtschaftsprüfer geworden wäre und ein Heer dieser penibel arbeitenden Damen und Herren ausgebildet hat, nie gewesen. „Meine Stärke war die Kommunikation“, sagt er heute im Rückblick. „Ich konnte viele Leute für das wirtschaftliche Dahinter begeistern.“ Denn hinter den nackten Zahlen entdecken Menschen wie Adolf Gerhard Coenenberg das wahre Wesen eines Unternehmens. In den 90er Jahren kam es zu einer wahren Wende in seinem Fach, die ►

Pools aus Leidenschaft



Die Experten der Kapfer GmbH aus Wertingen wissen, worauf es beim Bau von Schwimmbädern und Pools ankommt. In über 60 Jahren hat das Unternehmen unzählige Kunden mit kreativen Umsetzungen rund um das kühle Nass glücklich gemacht.

Wo andere Betriebe aufhören, geht es bei der Kapfer GmbH erst richtig los. Geschäftsführer Ulrich Kapfer sieht sich und sein Team deshalb als Problemlöser für die Kunden: „Wir realisieren Projekte, die andere gar nicht machen.“

**Schwimmbadbau • Wasserattraktionen • Whirlpools • Schwimmteiche • Poolabdeckungen • Pools
Schnee-Räume • Poolsanierung und -wartung • Gutachten • Wellness-Räume • Kunststofftechnik**

Der Vorgänger und sein Nachfolger verstehen sich gut: Professor Wolfgang Schultze (l.) hat Professor Coenenberg als Lehrstuhlinhaber für Wirtschaftsprüfung und Controlling an der Universität Augsburg beerbt. Beim PCA-Jubiläumssymposium tauschten sie sich mit Dr. Günther Thallinger (r.), Vorstandsmitglied der Allianz, aus.



er maßgeblich mitgeprägt hat, obwohl er seinen Anteil lieber als „miterlebt“ beschreibt. Kümmerten sich jene, die später Controller hießen, einst lediglich um die Zahlen, so war es anderen vorbehalten, daraus Rückschlüsse zu ziehen. „Das waren früher zwei Welten“, beschreibt es Coenenberg. „Doch dann veränderte sich die Disziplin.“ Es ging weg von den reinen Zahlen hin zu Strategien und Schlüssen, die man daraus ziehen kann. Aus dem Controller wurde der Strategie und Ratgeber, der aus dem Blick zurück den Weg in die nähere Zukunft eines Unternehmens weisen kann. Bei Gastspielen als Wissenschaftlicher Direktor des Universitätsseminars der Wirtschaft auf Schloss Gracht, einer Eliteschmiede für den Manager-Nachwuchs in der Nähe von Köln, sorgte Coenenberg dafür, diesen veränderten Blickwinkel zu justieren.

KATHOLISCH UND MUSIKALISCH

Doch Cashflow und Kostenstellen, Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen sind bei Adolf G. Coenenberg, der viele Jah-

re, wie er ironisch sagt, als „Hausprediger“ die Konzerne Siemens und Thyssen beriet, von kleinen weißen Kugeln verdrängt worden. Drei Mal die Woche trifft sich auf dem Golfplatz in Leitershofen eine eingeschworene Truppe auf neun Loch – „mit Aufschreiben und in die Kasse zahlen!“ Längst hat der Golf- den Tennisschläger abgelöst. Den geliebten Skisport hat Coenenberg vor zwei Jahren an den berühmten Nagel gehängt. Der gemeinsame Winterurlaub, bei dem über die Jahre die fünf Enkel auf Ski gestellt wurden, ist aber weiterhin geschätzte und gepflegte Familientradition. Hinzu kommt eine späte Liebe zum Bridge-Spiel. Und weil zu Hause in Düsseldorf die elterliche Erziehung auf den drei Grundpfeilern katholisch, selbstbestimmt und Musik ruhte, beherrscht der Steuer-Mann auch die Kunst des Klavierspiels.

Als im letzten Jahr die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Uni Augsburg den 85. Geburtstag ihres langjährigen Professors feierte, konnte sein Nachfolger Prof. Dr. Wolfgang Schulte („mein letzter Habilitand“) eine stattliche Zahl ehemaliger Studenten und



Weggeführten begrüßen. In zahlreichen deutschen Konzernen sitzen ebenso wie an etlichen Universitäten Coenenberg-Schülerinnen und -Schüler. Renommierete Wissenschaftler wie Prof. Peter Moeller (RWTH Aachen), Thomas Günther (TU Dresden), Thomas Fischer (Universität Erlangen-Nürnberg), Axel Haller (Uni Regensburg), Kai-Uwe Marten (Uni Ulm), Edeltraut Günther (United Nations University) und viele weitere gaben ihrem ehemaligen Prof die Ehre. Der erinnert sich auch noch an seinen ersten Schultag. Denn der kleine Düsseldorfer wurde 1944 in einem Dorf im Schwarzwald, in das der vorausschauende Bäckermeister seine Gattin nebst acht Kindern in den letzten drei Kriegsjahren evakuiert hatte, eingeschult. „Von einem schrecklichen Nazi-Lehrer, der uns immer Kampf-Lieder singen ließ.“ Zum Glück war der Spuk bald vorbei und es ging zurück nach Düsseldorf. Um viele Jahre später wieder im Süden zu landen. Und dann für immer. Ach ja, noch eine Frage zum Thema Steuer: Wie hält er es mit der eigenen Steuererklärung? „Die macht eine Steuerkanzlei.“ :