

VOM SPIELFELD ZURÜCK IN DIE COACHINGZONE

**Professor Dr. Reinhard Rupp lehrt nach
langjähriger Unternehmertätigkeit
Controlling, Finanz- und Rechnungswesen**



>> Anderen helfen, besser zu werden – Arbeiten in der Coachingzone! Darum ging es ja bereits nach dem Studium als Lehrstuhlassistent bei Professor Jacobs an der Universität Mannheim. Auch die folgenden sechs Jahre als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer bei FALK & Co in Heidelberg standen unter diesem „dienenden“ Motto. Doch dann kamen ca. 20 Jahre als „Aktiver“ auf dem Spielfeld bzw. als Führungskraft in drei Unternehmen. Warum nun als Professor in Pforzheim und als WP und Partner bei FALK & Co wieder in die Coachingzone?

Den „beruflichen Herbst“ nicht weniger aktiv, aber selbstbestimmter zu gestalten, war immer mein Ziel. Die Re-Aktivierung des hart erworbenen Berufsexamens als Wirtschaftsprüfer und eine Tätigkeit in Lehre und Forschung waren stets klare „Konturen“ dieser Vorstellung. Als Vertretungsprofessor an der Hochschule Pforzheim bekam ich meine Testrunden. Die „Prüfsteine“ im hochschuldidaktischen Einführungskurs brachten die innere Bestätigung: (1) Interesse am Fachgebiet (2) Interesse an jungen Menschen (3) Interesse am Vermittlungsprozess.

Mein Fachgebiet ist mit dem Namen des Studiengangs „Controlling, Finanz- und Rechnungswesen“ gut überschrieben und kennzeichnet auch meine langjährige Unternehmenslaufbahn: Als Hauptabteilungsleiter Rechnungswesen und Steuern begann meine 7-jährige Tätigkeit für die Heidelberger Druckmaschinen AG. Als Direktor Finanzen und Controlling erweiterte sich mein Verantwortungsbereich dann auf das Konzerncontrolling und den Finanzbereich. Als HEIDELBERG das traditionsreiche und börsennotierte Unternehmen Linotype-Hell AG erworben hatte, durfte ich als Finanzvorstand bei der Integration mitwirken. Es waren herausfordernde und prägende Jahre in Heidelberg, Eschborn und Kiel, wobei der Wechsel vom freien Beraterleben bei FALK & Co in ein damals sehr streng hierarchisch und funktional organisiertes, sehr stolzes und erfolgreiches Unternehmen nicht leicht war.

Hinzu kam, dass Anfang 1990 – bei meinem Dienstantritt bei HEIDELBERG – in der gesamten WP-Branche durch Mauerfall und Wiedervereinigung eine Goldgräberzeit mit interessanten Themen begann: eine Zeitenwende die bei meinen Vorstellungsgesprächen im Frühsommer 1989 noch nicht absehbar gewesen war. Ich erinnere mich heute noch gut an Anrufe ehemaliger Kollegen aus Karl-Marx-Stadt, die mich in die Stimmung in einem Wagen auf dem Abstellgleis versetzten. Durch den Bau des Werkes Brandenburg und meine Zuständigkeit für ‚Zulagen, Zuschüsse und Sonderabschreibungen‘ konnte ich an der damaligen Aufbruchsstimmung teilhaben, und durch viele interessante Gespräche und Begegnungen in den Behörden und Ministerien in Berlin, Potsdam und Brandenburg habe ich auch bald ein eher realistisches Bild von den erhofften „blühenden Landschaften“ zeichnen können.

Neben der Tagesarbeit im Rhythmus des Controlling- und Finanzbereiches, der von Planungs-, Reporting- und Jahresabschlusssterminleisten geprägt ist, gab es viele fachlich und menschlich herausfordernde Projekte bei HEIDELBERG, auch verbunden mit interessanten Reisen. Während ich im Beraterleben eher als Einzelkämpfer und in flexibel zusammengestellten Teams unterwegs war, lernt man als Führungskraft in einem Unternehmen sehr schnell, wie sehr man von seinen Mitarbeitern abhängig ist und wie wichtig daher die sorgfältige Auswahl und die Förderung der Mitarbeiter ist. Prägend war sicherlich auch die Umorganisation und der Wandel von HEIDELBERG, welche in der ‚Mehrdorn-Ära‘ in einen ungestümen Expansionsdrang führten. Ich hatte mich jedenfalls durch die erfolgreiche Verschmelzung von HEIDELBERG auf Linotype-Hell als Finanzvorstand selbst „abgeschafft“. Damit war ich nicht nur formal frei, sondern ich fühlte mich auch innerlich reif und bereit für einen Wechsel.

Als Geschäftsführer Kaufmännische Funktionen bei MANN+HUMMEL GmbH in Ludwigsburg konnte ich meine bisherigen Erfahrungen gut einbringen, zumal es zunächst um das Kerngeschäft des Finanzbereichs ging, nämlich um den Aufbau eines leistungsfähigen Planungs- und Reportingprozesses. Im nächsten Schritt folgte dann das Konzern-Treasury. Wie bereits bei Linotype-Hell hatte ich nun auch die Verantwortung für den IT-Bereich, welcher bei MANN+HUMMEL zu Beginn meiner Tätigkeit in einem krisenhaften Zustand war. Die Entwicklung und Durchsetzung einer unternehmensweiten IT-Strategie – auch unter dem Einfluss des anbrechenden Internetzeitalters – betrachte ich rückblickend mit etwas Stolz. Wichtige Akquisitionen sowie der Aufbau des China-Engagements durch zwei Joint-Ventures gehören ebenfalls zu den Highlights. Viele andere Themen kamen hinzu, und ich habe bei MANN+HUMMEL erfahren, welche Vorteile ein Unternehmen hat, das von einer stabilen Eigentümerstruktur getragen wird und langfristige Strategien entwickeln und beharrlich umzusetzen kann.

Nach sieben Jahren als Badener/Kurpfälzer im Schwabenland eröffnete sich die Möglichkeit, in die Metropolregion Rhein-Neckar zurückzukehren und wieder näher bei der Familie zu sein.

Apropos Familie und Privates: „First time married, four kids“ lautete im internationalen Umfeld die kurze Vorstellungsfloskel. Durch das berufliche Engagement kam die Familie zeitlich sicher oft zu kurz. Aber in meinem Weltbild und in meinem Selbstverständnis steht sie an oberster Stelle und sorgt für die Balance, dazu regelmäßiges Joggen und etwas Skilaufen sowie eine breite Interesse für Wirtschaft, Politik und Kultur.

Doch zurück zum ‚Spielfeld‘: Die Erfahrungen in einem Familienunternehmen waren mit ausschlaggebend, dass mich aus Mannheim der Ruf erteilte, als Finanzvorstand zu PHOENIX Pharmahandel zu kommen – einem Unternehmen der Familie Merckle. Nach Druckmaschinenbau/Grafischem Gewerbe und dem Automobilzulieferer- und Filtergeschäft nun in den Pharmagroßhandel. Ein stark regulierter, oligopolistisch strukturierter Markt und ein Geschäftsmodell, das auf Europa beschränkt ist: Die Weltkarte im Ludwigsburger Büro gegen die Europakarte im Mannheimer Büro! Vorher zwar weltweit, aber nur in den großen Industrienationen und Schwellenländern unterwegs, nun das erweiterte Europa auch in seinen Winkeln!

Der Aufbau einer finanzzielorientierten Unternehmenssteuerung stand erneut auf der Agenda, und es gelang mit einem tollen Team, PHOENIX nach innen in ein transparentes und finanziell steuerbares Unternehmen zu entwickeln. Das Expansionstempo früherer Jahre wurde zwar durch einen Wechsel in der Strategie der Merckle-Unternehmen hin zum Zement etwas gedrosselt. Akquisitionsthemen und deren Finanzierung waren gleichwohl ein bestimmendes Thema. Die insgesamt zu stark fremdfinanzierten Merckle-Unternehmen kamen durch die Finanzkrise in starke, existenzbedrohende Turbulenzen. Die Phase zwischen Oktober 2008 und Februar 2009 war denn auch eine äußerst intensive Zeitspanne, in der ich insbesondere die Banken von einer anderen Seite kennengelernt habe und sich meine Arbeitsschwerpunkte völlig verändert haben. Die erste rettende Brückenfinanzierung trägt jedenfalls meine Unterschrift. Leider hat Adolf Merckle für sich andere Konsequenzen aus der Krise gezogen. Der Abschied von Herrn Merckle in Blaubeuren zählt zu den düsteren Erinnerungen an diese Zeit. Mein selbst initiiertes Ausscheiden bei PHOENIX gab mir die Möglichkeit, die eingangs beschriebenen Konturen eines beruflichen Herbstes mit Leben zu füllen.

An der Hochschule Pforzheim will ich nicht nur meine langjährigen Erfahrungen einbringen, sondern auch mein Engagement für Forschungsthemen/Veröffentlichungen im Bereich der Unternehmenssteuerung und der Rechnungslegung. Gerade für diese Aktivitäten ist mein zweites Standbein in der Unternehmenspraxis als Wirtschaftsprüfer bei FALK & Co von großer Bedeutung, da ich hieraus wertvolle Anregungen be-

ziehen kann und auf Ballhöhe bleibe. Es kommt mir entgegen, dass ich in Pforzheim als Professor eine halbe Stelle inne habe. Um auf die genannten Prüfsteine zurückzukommen, ist neben dem fachlichen Interesse auch das Interesse an den jungen Menschen wichtig. Meine Motivation ist es, nicht nur fachliches Wissen zu vermitteln, sondern auch das Interesse und die Freude an verantwortungsvollen und engagierten Aufgaben in Unternehmen und im Wirtschaftsleben zu wecken.

Was den Vermittlungsprozess betrifft, sehe ich gerade in Zeiten der Digitalisierung und Vernetzung ein großes Potential für neue Lernformen, wobei der persönliche Kontakt und der lebendige Austausch zwischen Lehrenden und Lernenden unverzichtbar bleiben werden, aber vielleicht ein andere Qualität bekommen.

Vor diesem Hintergrund freue ich mich mit großem Tatendrang auf weitere abwechslungsreiche Semester in Pforzheim, will zur weiteren positiven Entwicklung der Hochschule aktiv beitragen und hoffe, dass ich möglichst vielen Studenten als engagierter Coach in positiver Erinnerung bleibe ■