

# Aus der Geschichte lernen

Beatrice Rodenstock steht keinem Brillenhersteller vor wie ihr Vater Randolph und ihr Großvater Rolf Rodenstock. Sie berät als Inhaberin der Consulting-Firma NaviGet Familienunternehmen – Schwerpunkt Nachfolgeregelung. **BERNHARD ADAM**



**DAS WORT „FAMILIE“** wird bei Beatrice Rodenstock ganz groß geschrieben, das hat für sie Bedeutung mit langer Tradition, in allen Facetten, mit Licht und Schatten. Aufgewachsen in einer weit über Deutschlands Grenzen hinaus bekannten Inhabersfamilie, deren Name sich zugleich zur Marke wandelte, erlebte sie hautnah die Symbiose von Familie und Unternehmen, erlebte sie, was es heißt, gestalten zu können, unternehmerische Erfolge einzufahren, Märkte zu erschließen und Produkte zu etablieren. Aber auch, welchen Einfluss ein Unternehmen auf die Inhaber-Familie ausübt, welcher Druck auf der Familie lastet. Ein Druck, dem man sich nicht entziehen kann, solange man als Inhaber in der Verantwortung steht.

Eine wesentliche Wachstumsphase des Unternehmens lag zweifellos in der Ära des Großvaters, Rolf Rodenstock, des langjährigen Präsidenten der IHK für Mün-

chen und Oberbayern (1971 bis 1990) und BDI-Präsidenten (1978 bis 1984). In seiner Zeit expandierte das Unternehmen, entwickelten sich Rodenstock-Brillen zur exklusiven Marke, mit der sich gern Schauspielerinnen wie Gina Lollobrigida oder Brigitte Bardot schmückten.

Rodenstock gehörte zur crème de la crème der deutschen Familienunternehmen. Der Erstgeborene in der Familie, Sohn Randolph, sollte das Werk des Urgroß-

## EINSTIEG VON RANDOLF RODENSTOCK

vaters und Firmengründers Josef Rodenstock, seines Großvaters und seines Vaters fortführen. Nach seinem Physikstudium an der TU-München stieg Randolph Rodenstock 1976 in das Unternehmen ein, erwarb den MBA an der Business School INSEAD in Fontainebleau und wurde 1983 persönlich haftender Gesellschafter, zu-

sammen mit seinem Vater. Doch es passierte ihm, was vielen erfolgreichen Familienunternehmen passiert: Sein Vater Rolf Rodenstock konnte nicht wirklich loslassen. „Faktisch war mein Großvater oft noch der Tonangebende im Unternehmen“, erinnert sich Beatrice Rodenstock. Und es dauerte 13 Jahre, bis Randolph Rodenstock das Steuer endlich allein führen durfte. In dieser Zeit waren die Märkte schwieriger geworden, der Wettbewerbsdruck war gestiegen und die Unternehmenspolitik bei Rodenstock anpassungsbedürftig. Darüber traten auch Konflikte zwischen Vater und Sohn

auf. Sie und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen blieben der Familie nicht verborgen.

„Ich habe das Thema Firma sehr oft als existenziell bedrohlich empfunden“, erzählt Beatrice Rodenstock.

Als der Vater 1989 endlich allein die Leitung übernahm, war Schadensbegrenzung angesagt. Er krepelte den Laden um: Entlassungen und Werksverlagerungen von Ebersberg nach Malta und später vom Bayerischen Wald nach Thailand. Es war höchste Zeit. „Mein Bruder und ich wussten genau, wir hängen da drin. Mit allem, was wir haben“, sagt Beatrice Rodenstock.

Dieses Auf und Ab und die Spannungen in der Familie waren wohl mitentscheidend, dass Tochter Beatrice nie „so stark vom Wohl und Wehe der Firma abhängig sein“ wollte. Deshalb heuerte sie nach Ab-

schluss ihres Soziologiestudiums 1998 in der internen Beratung bei Daimler-Chrysler an. Eine spannende Zeit, denn sie war eingebunden in das Team, das die Kulturen der beiden Autohersteller verschmelzen sollte. Doch die Arbeit in einem Großkonzern war nicht ihr Ding, zu starr, zu langsam. Als sich die Gelegenheit bot, mit zwei Partnern einen Start-Up zu gründen,



**Beatrice Rodenstock**

Geboren: 04.06.1972, verheiratet, zwei Kinder

### Berufserfahrung:

- Mitgründerin und Managing Partner der NaviGet GmbH (Managementberatung), München; Schwerpunkt Organisationsentwicklung und Management von Wandel, speziell Nachfolgeplanung in Familienunternehmen
- Mitgründerin des E-Commerce Start-Up MediaTradeCenter, München,
- Freiberufliche Beraterin
- DaimlerChrysler AG, Stuttgart, Beraterin der Management Inhouse Consulting
- Cerutti 1881, Paris, Presseabteilung

### Lehrerfahrung:

- Dozentin beim „International Program for Young Investors“ der Credit Suisse und der Universität St. Gallen

### Akademische Ausbildung:

- Ausbildung zum Management Coach – berufsbegleitend bei Dr. Ronald Jue, USA
- Executive Master of Business Administration, Universität St. Gallen
- Ausbildung zur systemischen Beraterin, Simon, Weber and Friends Heidelberg
- Studium der Soziologie, BWL und Psychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München (Diplom)

stieg sie bei Daimler aus und griff zu. Sie gründeten eine Internetplattform für die Schaltung von Anzeigen, durch direktes Vermitteln von Anzeigenkunden und Me-

## MBA-ABSCHLUSS IN ST. GALLEN

dien oder anderen Werbepattformbetreibern. Daneben absolvierte sie ihren MBA-Abschluss an der Elite-Uni St. Gallen. „Bilanzen lesen, Gewinn- und Verlustrechnung, Finanzierung – das wollte ich noch gründlicher lernen“, erläutert sie.

Doch das Unternehmen flopte, wie viele andere Neue-Markt-Start-Ups, und Beatrice Rodenstock sah sich nach anderen Möglichkeiten um. Sie zögerte, ins Familienunternehmen einzusteigen. Auch der Vater wollte, dass sie erst extern ihre Sporen verdiente.

Dann ergab sich die Gelegenheit, mit zwei erfahrenen Führungskräften von Siemens eine gemeinsame Beratung zu gründen. Seit 2004 fungiert sie als Geschäftsführende Gesellschafterin der NaviGet GmbH in der Brienerstraße in München. Zehn Mitarbeiter zählt die Consulting-Firma inzwischen, die jeweiligen Beratungsschwerpunkte teilen sich auf die drei Partner auf: Diedrich Diedrichsen ist primär zuständig für Prozessoptimierung und Strategieumsetzung, Volker Schad für Restrukturierung und Führungskräfte-Entwicklung und Beatrice Rodenstock nimmt sich der Familienunternehmen und ihrer spezifischen Belange an, mit Konzentration auf die Unternehmensnachfolge.

Einen geeigneten Nachfolger für ein Unternehmen zu finden, sei immer eine anspruchsvolle Aufgabe, ganz besonders aber in Krisenzeiten, erklärt Beatrice Rodenstock. „In einer Wirtschaftskrise steigen die Anforderungen an die Unternehmensführung – und damit auch an potenzielle Nachfolger.“ Das Familienunternehmen „aus dem Bauch heraus“ oder entlang „gewachsener“ Strukturen zu führen mag in stabiler Wirtschaftslage funktionieren. In wirtschaftlich unruhigen Zeiten bedürfe es einer Professionalisierung der Führung. Das bedeute, dass ein Unternehmer jetzt schlanke und effiziente Strukturen und Prozesse in seinem Betrieb einführen müsse. Auch das Controlling muss engmaschig und effektiv sein, so die NaviGet-Be-

raterin. Nicht zuletzt benötige ein Unternehmer gerade in der Krise die Fähigkeit, neue Wege zu erkennen und zu gehen. „Um nicht als Getriebener der verbliebenen Kunden unter Preisdruck zu geraten, muss er Innovationen anstoßen können: bei der Produktentwicklung, bei der Markterschließung und last but not least bei der Realisierung neuer Finanzierungsformen“, konstatiert Beatrice Rodenstock.

Die Brillen-Ära der Familie Rodenstock ist vorbei, dieser Teil des Unternehmens ist an Investoren verkauft. Doch Vater und Tochter sind in einer Gesellschaft aktiv, welche die diversen Beteiligungen der Familie verwaltet. Gelingt ihr hier eine erfolgreiche Nachfolge, wenn der Vater als Geschäftsführer abtritt, dann hat sie das Meisterstück auch innerhalb der eigenen Familie erreicht.

[www.naviget.de](http://www.naviget.de)