

„Man braucht eine schrittweise Übertragung der Verantwortung“

Interview mit Beatrice Rodenstock, Geschäftsführende Gesellschafterin, Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen

Beatrice Rodenstock stammt aus einer Unternehmerfamilie, ist seit 2004 Mitglied der Rodenstock-Familienholding sowie in Kontrollgremien anderer Firmen. 2011 gründete sie die Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen. Im Interview spricht sie über ihren besonderen Beratungsansatz und das Spannungsfeld zwischen Familie, Unternehmen und Vermögen.

Unternehmeredition: Frau Rodenstock, wie unterscheidet sich Ihr Beratungsansatz von dem „klassischer“ Beratungsgesellschaften?

Rodenstock: Die klassische Unternehmensberatung orientiert sich sehr stark an Fakten und Unternehmensthemen. Bei der Rodenstock-Gesellschaft beziehen wir gleichzeitig die zwischenmenschliche Komponente mit ein. Familienunternehmen sind geprägt durch das Zusammenspiel von familiären Beziehungen und Firma. Deswegen kann man wirtschaftliche Fragen nicht nachhaltig lösen, solange der emotionale Bereich und die familiären Interessen nicht geklärt sind. Wir versuchen, die Sichtweisen aller Beteiligten zusammenzubringen, die der Familie und die des Unternehmens. Nur so kann der Wert des Unternehmens wachsen.

Unternehmeredition: Im Spannungsfeld von Unternehmen, Familie und Eigentum kommt es schnell zu Konflikten. Durch welche Maßnahmen versuchen Sie, einen konstruktiven Dialog sicherzustellen?

Rodenstock: Konflikte entstehen meist, wenn sich jemand enttäuscht fühlt. Das fördert Blockaden auf der Sachebene. Über die Gefühlsebene wird aber oft nicht gesprochen. Deswegen kläre ich zunächst in Einzelgesprächen, wo genau die Probleme liegen. Geht es wirklich um inhaltliche Anliegen wie z.B. die Höhe der Ausschüttung? Oder stecken dahinter ganz andere Motivationen wie der Wunsch nach Anerkennung? Wenn ich alle Gründe des Konflikts kenne, arbeite ich mit den Beteiligten gemeinsam daran, sowohl auf der Sach- als auch auf der Gefühlsebene Lösungen zu finden.

ZUR PERSON: BEATRICE RODENSTOCK

Beatrice Rodenstock ist Geschäftsführende Gesellschafterin der Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen. 2003 war sie Mitgründerin der Unternehmensberatung NaviGet. www.rodenstock-gfu.de



Beatrice Rodenstock

Unternehmeredition: Besondere Herausforderungen birgt das Thema Nachfolge. Der Inhaber muss bereit sein, Verantwortung abzugeben, und der Nachfolger muss Verantwortung übernehmen. Viele Familienunternehmen scheitern an dieser Hürde. Wie versuchen Sie an dieser Stelle bei Ihren Mandanten gegenzusteuern?

Rodenstock: Ich versuche, Klarheit über die gegenseitigen Erwartungen herzustellen, indem Inhaber und Nachfolger sich offen darüber austauschen. Was genau muss geschehen, damit der Senior dem Junior zutraut, das Unternehmen gut zu führen? Und wie gewinnt der Junior das Vertrauen, dass er zu einem bestimmten Zeitpunkt allein die Entscheidungen treffen darf? Um dieses Vertrauen aufzubauen, braucht man eine schrittweise Übertragung der Verantwortung, also gemeinsam festgelegte Erfolgskriterien und Projekte, die der Nachfolger allein durchführt. Allen Beteiligten muss klar sein, dass der Nachfolger seinen eigenen Weg gehen wird. Senior, Mitarbeiter und Kunden müssen diesem neuen Weg eine Chance geben. Konkret bestimmt dann ein stufenweiser Ein- und Ausarbeitungsplan, wer wann für welchen Bereich die Verantwortung übernimmt bzw. abgibt.

Unternehmeredition: Frau Rodenstock, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.
markus.hofelich@unternehmeredition.de