

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand

NEU!

Herausforderung Unternehmensnachfolge

*Generationswechsel
erfolgreich meistern*

Beatrice Rodenstock, geschäftsführende
Gesellschafterin, Naviget GmbH



powered by



XETRA | DEUTSCHE BÖRSE
GROUP



COMMERZBANK

Kienbaum^K



„Oft torpedieren verdeckte Konflikte eine Nachfolgelösung“

Interview mit Beatrice Rodenstock, geschäftsführende Gesellschafterin, Naviget GmbH

Familienunternehmen kennzeichnet die Einheit von Führung und Eigentum oft über Generationen hinweg. Doch manchmal wird diese Linie unterbrochen. Beim traditionsreichen Brillenhersteller Rodenstock endete der familieninterne Stabwechsel nach vier Generationen. Die potenzielle Nachfolgerin Beatrice Rodenstock hatte sich zunächst bewusst für die Eigenständigkeit entschieden. Heute sitzt die Tochter des einstigen Brillenimperium-Patriarchen an der Spitze ihrer eigenen Beratungsgesellschaft Naviget und unterstützt andere Familienunternehmen unter anderem in Nachfolgefragen. Im Interview spricht sie über die Herausforderungen der familieninternen und -externen Unternehmensnachfolge, das Konfliktpotenzial beim Generationswechsel sowie ihre eigenen Motive.

Unternehmeredition: Frau Rodenstock, Sie beraten Familienunternehmer in Nachfolgefragen. Welche aktuellen Entwicklungen können Sie erkennen?

Rodenstock: Der Trend geht in Richtung familienexterne Nachfolge. Die Inhaber werden immer offener gegenüber einem Verkauf ihres Lebenswerks, sei es an einen Strategen oder einen Finanzinvestor. Die Cashsituation scheint in vielen Fällen das ausschlaggebende Motiv zu sein. Aufgrund der aktuell schwierigen Wirtschaftslage und sinkender Bewertungen warten Unternehmer derzeit allerdings noch etwas ab, sich von ihrer Firma zu trennen. In Krisenzeiten bleibt der Mensch gern bei gewohnten Mustern, eine Übergabe hingegen bedeutet eine radikale Veränderung.

ZUR PERSON: BEATRICE RODENSTOCK

Beatrice Rodenstock (rodenstock@naviget.de) ist geschäftsführende Gesellschafterin der Naviget GmbH, die sie 2003 zusammen mit zwei weiteren, ebenfalls aus Unternehmerfamilien stammenden Partnern gegründet hat. Schwerpunkte der auf Familienunternehmen und mittelständische Firmen spezialisierten Beratungsgesellschaft liegen in der Organisationsentwicklung (besonders für Familienunternehmen), Prozessoptimierung und Strategieumsetzung. Beatrice Rodenstock ist Spross der Unternehmersdynastie Rodenstock. Das Brillenimperium wurde von 2003 bis 2007 schrittweise an Finanzinvestoren verkauft. www.naviget.de



Beatrice Rodenstock

Unternehmeredition: Welche Umstände sprechen für eine familieninterne bzw. -externe Nachfolgelösung?

Rodenstock: Jede Übergabe ist absolut individuell zu sehen. Eine familieninterne Lösung setzt voraus, dass es Nachkommen im entsprechenden Alter gibt und diese vor allen Dingen auch für die Aufgabe geeignet sind. Wichtig ist, den potenziellen Firmenchef aus der Familie objektiv mit dem Besten zu vergleichen, der am Markt zur Verfügung steht. Außerdem muss sich der Nachfolger die Aufgabe selbst zutrauen, und auch der Senior muss das gleiche Vertrauen in den Junior setzen. Ist dies nicht der Fall, müssen familienexterne Lösungen gefunden werden. Sind die Kinder noch zu jung, kann als Übergangslösung ein Interims-Geschäftsführer eingesetzt werden.

Unternehmeredition: Was sind Ihrer Meinung nach die größten Erfolgsfaktoren bei der familieninternen bzw. -externen Nachfolge?

Rodenstock: Entscheidend ist der Austausch unter allen Beteiligten. Bei einem Generationswechsel ge-

schiebt ein kultureller Veränderungsprozess von der Führungskultur des Inhabers hin zu der des Nachfolgers. Hier gilt es Schritt für Schritt den Übergang zu gestalten. Der Senior muss dem Junior die Chance geben, sich seine eigenen Lorbeeren im Unternehmen zu verdienen. Gleichzeitig müssen Sohn oder Tochter dem Vater die Möglichkeit lassen, sein Wissen noch weiter einzubringen und sich langsam zurückzuziehen. Für die Übergabe sollte es eine klare zeitliche Regelung geben, wir empfehlen maximal drei Jahre. So hat der Junior Zeit, sich in Schlüsselthemen einzuarbeiten und mit Schlüsselpersonen vertraut zu machen, wie beispielsweise mit wichtigen Kunden, Zulieferern und Banken. Es muss klar geregelt sein, was bis wann übergeben wird. So ein Meilensteinplan sollte außerdem unbedingt an das Geschäftsergebnis gekoppelt werden. Das ist wichtig, damit bei aller Konzentration auf die Übergabe der unternehmerische Erfolg nicht außer Acht gelassen wird.

Unternehmeredition: Wo birgt der Generationswechsel das größte Konfliktpotenzial?

Rodenstock: Probleme gibt es, wenn sich ein Firmen- und Familienoberhaupt nicht darüber im Klaren ist, was es möchte, wie lange die Übergabe dauern soll und welche Perspektiven es für ihn selbst gibt. Durch eine Übergabe verliert ein Unternehmer einen wichtigen Teil seines Lebensinhaltes und seiner Lebensqualität. Deswegen muss eine Regelung geschaffen werden, die sowohl für den Patriarchen als auch für den Nachfolger angemessen ist. Entscheidend sind auch das zwischenmenschliche Klima und die Kommunikationskultur innerhalb einer Familie. Oft gibt es verdeckte Konflikte, die eine Nachfolgelösung torpedieren können. Nur so gut wie die Beziehung zwischen Vorgänger und Nachfolger ist, kann auch der Stabwechsel funktionieren. Private Konflikte – egal ob unterschwellig oder offen ausgetragen – übertragen sich eins zu eins auf das Unternehmen und führen zu Grabenkämpfen, wenn sie vorher nicht geklärt werden. Das kann bis zum Untergang eines Firmenimperiums führen.



Beatrice Rodenstock im Interview mit Markus Hofelich und Esther Mischkowski von der Unternehmeredition

Unternehmeredition: Stellen Sie mittlerweile eine größere Aufgeschlossenheit bei den Unternehmern fest, sich rechtzeitig mit der Nachfolge auseinander zu setzen?

Rodenstock: Nein, es bleibt nach wie vor schwierig, weil die Nachfolge in der Regel als etwas sehr Persönliches und Emotionales angesehen wird, das man gerne verdrängt. Über Gefühle und familieninterne Probleme zu sprechen, sehen Unternehmerfamilien häufig als Schwäche, und eine Schwäche darf man nicht nach außen zeigen. Eine Nachfolge bringt so etwas jedoch zwangsläufig mit sich,

weshalb noch immer wenig Offenheit gegenüber dem Thema herrscht.

Unternehmeredition: Sie selbst stammen aus der bekannten Unternehmersdynastie Rodenstock. Anstatt in die Fußstapfen Ihres Vaters zu treten, haben Sie sich entschlossen, eine eigene Firma zu gründen. Aus welchen Gründen trafen Sie diese Entscheidung?

Rodenstock: Ich habe mich nicht von Anfang an gegen die Nachfolge entschieden, ursprünglich war noch alles offen. Bei uns in der Familie war klar, wer in das Unternehmen einsteigen will, muss sich seine Sporen erstmal woanders verdienen. Auch ich wollte zunächst meinen eigenen Weg gehen und Erfahrungen sammeln. Das war für mich und auch für meinen Vater wichtig. Dazu zählte auch die Gründung von Naviget. Dass bei Rodenstock ein externer Geschäftsführer eingesetzt und später das Unternehmen vollständig verkauft wurde, war ein gemeinsam getroffener strategisch-finanzieller Entschluss. Die Familie war über Generationen hinweg persönlich haftend, was ein extremes Risiko darstellte. Wir sahen einfach die Notwendigkeit, die Verflechtungen von Familie und Unternehmen aufzulösen.

Unternehmeredition: Was ist Ihr wichtigster Rat an Unternehmer?

Rodenstock: Gerade Familienunternehmer müssen sich ständig bewusst machen, welche Rolle sie gerade einnehmen: Spreche ich im Moment als Familienoberhaupt oder als Chef des Unternehmens? Beides sollte so gut

wie möglich getrennt werden. Im Unternehmen muss man anders mit Familienmitgliedern umgehen als zuhause beim gemeinsamen Abendessen. Eine klare Rollentrennung zwischen Beruf und Freizeit hilft, viele Konflikte zu vermeiden.

Unternehmeredition: Frau Rodenstock, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führten Markus Hofelich und Esther Mischkowski.
redaktion@unternehmeredition.de