

Крутой подъём с рассчитанным риском

Когда в 1976 году Бернд Рёдль начал своё собственное дело, ему предрекали провал. Но прогнозы критиков не сбылись.

В начале 2011 года его сын Кристиан примет на себя руководство консалтинговой компанией, насчитывающей 3000 сотрудников в 40 странах.

Зёнке Иверсен

Нюрнберг

Декабрь 1988 года. Бернд Рёдль мчится в своём синем BMW 534i сквозь темноту по трассе A9 из Хофа в Нюрнберг. Из динамиков стереомагнитолы гремят Scorpions: „Here I am! Rock you like a Hurricane!“ («Вот он я, встряхну вас, как ураган»). Сорокапятилетний водитель радостно подпевает. Видели бы его сейчас клиенты! Но сегодня Рёдль может не сдерживать свою радость. Лишь несколько дней назад адвокат открыл первый филиал своей компании. Каждая встреча заканчивается успешно. Рёдль ослабляет галстук и делает музыку громче.

Год спустя, ухабистая улица Йены. Рёдль в поту опускается на водительское сиденье. Мимо него проносится наследие сорока лет плановой экономики. Огромные фабричные площади, обветшалые здания. Рёдль делает глубокий вдох. На соседнем сидении лежит кипа документов. Комбинат «Карл Цейс» в Йене, гигант с 60 000 работников и множеством подразделений, хочет стать его клиентом. Компания «Редль и партнеры» должна осуществить проверку предприятия и преобразовать его организационно-правовую форму по западному образцу. Рёдль проводит тыльной стороной ладони по лбу. Этот заказ может поднять его компанию на совершенно иной уровень. Или же раздавить ее. Рёдль точно рассчитывает все риски, руководствуясь девизом «Бери лишь те заказы, которые можешь выполнить». Но что ему делать сейчас?

Сегодня Рёдль знает, что принял тогда правильное решение. Он взялся за то поручение комбината, за ним последовало еще одно, а затем следующее, пока его компания не приобрела авторитет в сфере оказания юридических и аудиторских услуг в новых федеральных землях. Тогда он начал осваивать другое направление – Восточную Европу.

«Тогда это было для нас шоком», - рассказывает Рёдль. Открытие первого филиала, выход за пределы Германии, распространение влияния на Восточную Европу – три решения, принятые одно за другим и придавшие делу Рёдля намного больший масштаб, чем он сам планировал. В первые дни своей деятельности в качестве самостоятельного адвоката он работал в собственной мастерской, а сегодня его команда занимает большое и светлое здание площадью 79 000 квадратных метров на территории бывшей железной дороги в восточной части Нюрнберга, где работают более 600 сотрудников. И это только в головном офисе. По всему миру в компании «Редль и партнеры» занято около 3000 сотрудников в более чем 80 офисах. Ни одна другая консалтинговая компания немецкого происхождения не смогла достичь такого размаха. Однако если Рёдль следовал бы словам своего наставника, то ему не стоило бы даже пытаться начинать своё дело.

«Подумайте о моих словах, мы ведь снова увидимся через год». Слова, которые Рёдль услышал от своего шефа, аудитора Рудольфа Лауэра, в конце 1976 года, были не особенно воодушевляющими. Несмотря на то, что Лауэр был высокого мнения о своём тогда тридцатитрёхлетнем подчинённом, он считал, что все лакомые кусочки на юридическом поприще уже распределены и что план Рёдля по созданию своей компании обречён на провал. Лауэр придерживался следующей позиции: «Пусть Рёдль набьет себе шишки, если ему так хочется, ведь потом он всё равно вернется ко мне».

Лауэр был настолько уверен в своем прогнозе, что даже разрешил молодым сотрудникам подыскивать себе клиентов на будущее. «Это был огромный шанс», - рассказывает Рёдль. «Таким образом, я мог одновременно зарабатывать в компании деньги и искать клиентов для начала самостоятельной деятельности».

Первые шаги были достаточно рискованными. Рёдль добивался для своей тогда ещё не существовавшей компании получения заказов, но если бы он их получил в то время, он вряд ли смог бы их выполнить. «На общих собраниях участников компаний меня назначали их аудитором, хотя на тот момент я ещё только продолжал обучение по специальности Аудит», - признаёт он. Было бы это возможно в наши дни? «Сомневаюсь», - отвечает Рёдль.

Кристиан Рёдль улыбается, слушая рассказы своего отца. Ему было семь лет, когда Бернд Рёдль отправился в самостоятельное плавание. Сейчас ему 41 год, недавно у него родился второй ребенок. В компании он работает одиннадцать лет. Через пять месяцев он официально примет на себя всё руководство компанией и станет председателем Правления, членами которого являются семь управляющих партнеров.

«Конечно, я сегодня нахожусь в совсем другой ситуации, чем мой отец в свое время», - говорит Кристиан Рёдль. «В 1977 году он начал работать самостоятельно в своей мастерской, а я принимаю руководство компанией, имеющей 84 филиала и оборот в 217 миллионов евро». Не боится ли он такой ответственности? Рёдль ненадолго задумывается. «Нет. Я достаточно тщательно обдумал, пойду ли я по стопам отца. И осознанно принял это решение».

Хотя он никогда и не говорил об этом сыну, Бернд Рёдль ничему в жизни не был рад больше, чем такому решению. «Это всегда было моим самым заветным желанием», - говорит он. Временами в последние 20 лет его охватывал страх. Например, в тот момент, когда сразу после окончания школы Кристиан поступил на медицинский факультет и только после этого перешел на юридический. Или почти десять лет спустя, когда Кристиан получил настолько высокие оценки при сдаче выпускных экзаменов, что начал карьеру на поприще нотариата в качестве нотариуса-ассессора, и эта должность была очень привлекательной. Но при всём своем желании иметь преемника, Рёдль-старший всегда проявлял осторожность. «Я чувствовал его желание», - рассказывает Кристиан Рёдль. «Но отец никогда не давил на меня. Впрочем, это бы и не подействовало».

Однако всё сложилось наилучшим образом. С 1999 года отец и сын работают вместе. Клиенты ценят то, что в компании два поколения идут рука об руку. В семейных предприятиях, к которым относится большинство клиентов компании «Редль и партнеры», преемственность является одним из наиважнейших вопросов. «Ещё мой дед начинал работать с Берндом Рёдлем, когда тот был совсем молодым», говорит Перри Золдан, управляющий компании Soldan, производителя карамели. Рёдль оказывал поддержку при передаче дел от Гермманна к Феликсу Зольдану, а затем от Феликса к Перри Зольдану. «Бернд Рёдль знает семейные структуры отчасти лучше меня. Он – консультант, проявляющий отеческую заботу», - рассказывает Зольдан. «А Кристиан ближе мне по возрасту, нам с ним говорить на определённые темы проще».

То, что в семье Рёдль сработало так гладко, в иных случаях приводит к разногласиям. В некоторых компаниях мнения о преемстве в корне различаются, и отец, мать и дети спорят между собой о том, кто из них является наиболее подходящим кандидатом. Нередко Рёдлю приходится быть посредником и передавать послания, которые участники спора не могут высказать друг другу в лицо.

Поэтому оба Рёдля являются не только экспертами права, но и чуткими примирителями. Кроме того, поразительный успех объясняется таким предпринимательским решением: идти туда, где мы нужны клиенту.

«Я не знаю никого, кто бы работал так бескомпромиссно, как Рёдль», - считает Гётц Шванхойсер из Schwan- Stabilo, компании, производящей канцелярские товары. В 1992 году его компания перенесла производство карандашей на территорию сегодняшней Чехии. И когда появилась необходимость в юридической поддержке, фирма быстро вышла на «Редль и партнеры», ведь это была первая немецкая юридическая компания с филиалом в Праге. То, что получилось в Чехии, сработало, в том числе в Венгрии, Польше и других странах Восточной Европы. «Рёдль всегда показывал своим клиентам на собственном примере, как осуществляется развитие бизнеса на территории иностранных государств», - говорит Шванхойсер. «Это создает совсем иные доверительные отношения».

И это также создаёт много работы. Бернд Рёдль вспоминает девяностые годы как стремительное, лихорадочное время. В половине восьмого уже в офисе, дома только после десяти вечера. Необходимо следовать за развитием компаний среднего бизнеса не только территориально, но и по востребованным направлениям. Если у клиента возник вопрос по налогам, в компании знают ответ. Рёдль проводит проверки годовой отчетности и изучает целевые компании на предмет соответствия показателей и того, оправдано ли их приобретение. Модель «все из одних рук» оправдала себя. Часто сотрудничество, начинающееся с одного вопроса, переходит в комплексное.

Бернд Рёдль оставляет после себя компанию, которая находится в постоянном развитии. Он видит следующую большую задачу в завоевании азиатского рынка. Решать ее будет уже его сын.

Но клиенты так легко не отпустят Рёдля-старшего. «Никто не может дать совета по нашим семейным структурам лучше, чем Бернд Рёдль», говорит Михаэль Винтер, управляющий компании Uvex. Этот производитель защитной одежды – один из тех клиентов, с которыми Рёдль работал, находясь ещё в своей мастерской. «Бернд Рёдль знает меня с самого рождения», - говорит Винтер. «Я надеюсь, что мы и дальше сможем рассчитывать на него. Ведь, как-никак, он наш исполнитель завещания».