

impulse

DAS MAGAZIN FÜR UNTERNEHMER

11/11

DEUTSCHLAND 7,50 €
ÖSTERREICH 8,50 €

50 STEUERTIPPS

**Verschenken
Sie kein Geld**

EU-BÜROKRATIE

**Im Kampf
gegen Brüssel**



Gegen den Strom

**Mehr Zeit, Freiheit,
Glück: Warum Wachstum
nicht alles ist**

Frei ab 200

NETZWERK Kaum ein Klub hat so harte Altersbeschränkungen wie dieser: Bei den Hénokiens kommen die ältesten Unternehmerfamilien der Welt zusammen. Diesmal trafen sie sich in Paris

[Text: Antonia Götsch Foto: Tobias Stäbler]

Die Franzosen küssen. Die Italiener küssen auch – mit lautem „Mnjam, Mnjam“. Deutsche und Niederländer fallen sich in die Arme. Die Japaner lächeln und winken. Noch bevor alle da sind, schießt Herr Okaya aus Nagoya die ersten Erinnerungsfotos. Von den Hörnern an der Wand – von Büffeln und Antilopen –, vom vier Meter lan-

gen Krokodil, das der Hausherr selbst erlegt hat, von dem Poster mit der Überschrift „Die 200 Familien“. Dort stehen sie, die großen Namen Frankreichs: Schlumberger, Rothschild, Wendel – und wo sie seit Jahrhunderten Geschäfte machten. Auch die Gastgeber sind verzeichnet, die Familie Hottinguer. Einst überall aktiv: Transport, Agrar, Stahl, Metalle, Chemie. >



Prost Mahlzeit Mittagessen nach der Besichtigung des Renaissance-Schlusses Anet, westlich von Paris. Alte Unternehmerfamilien treffen auf alte Gemäuer. Rechts: Gastgeber und Privatbankier Jean-Philippe Hottinguer





Vive la France! Die nächste Generation beim Galadiner (o. r.).
 Unten: Jean-Conrad Hottinguer – im Schlosspark mit seiner Frau Cécilia –
 hat die Privatbank seines Vaters Jean-Philippe internationalisiert



„Heute sind wir nur noch Bankiers“, sagt Jean-Philippe Hottinguer, 73. Die sechste und siebte Generation leiten das Institut. „Wir sind jung. Blutjung.“ Er lacht. Dann dreht er sich um, sucht im Gewusel und zeigt auf ein Paar. „Die sind wirklich uralt.“ Er meint einen Mann mit weißen Haaren und roter Brille, neben ihm seine Ehefrau, blond, schlank, im figurbetonten Oberteil. Jacopo Barovier führt die italienische Glasmanufaktur Barovier & Toso in 21. Generation. Seine Familie fertigt Glasvasen und Kristalleuchter – seit 715 Jahren.

Es ist ein exklusiver Klub, der sich in den Räumen der Privatbank versammelt hat. Les Hénokiens, benannt nach Henoch, dem biblischen Vorbild für Fruchtbarkeit und ein langes Leben. Beitreten dürfen nur Unternehmen, deren Geschichte mindestens 200 Jahre zurückreicht und die bis heute von der Gründerfamilie kontrolliert werden. Das älteste Mitglied, das japanische Hotel Hoshi Onsen, ist 1296 Jahre alt. Ihre Ahnen haben Kaiser beliefert und Könige beraten, Kriege, Wirtschaftskrisen



und Schicksalsschläge überlebt. Sie sind eine Klasse für sich, Aristokraten der Wirtschaft. Aber ohne Protokoll oder Pose, wie sich gleich am ersten Abend zeigt.

Einige der 80 Gäste sind im Anzug erschienen, andere in Jeans. Während Kellner Champagner und Foie gras servieren, wird geherzt, geredet und gelacht – wie bei einem Klassentreffen. Eine Gruppe beugt sich über ein Fotoalbum. Italien. Da waren sie im vergangenen Jahr. „Das war toll“, sagt Wilfried Neuhaus-Galladé, Geschäftsführer des deutschen Krananlagenherstellers J.D.Neuhaus (1745). In der Lombardei führte Urs Gussali Beretta sie durch seine 1526 gegründete Waffenfabrik. „Ich habe auch Bilder von uns allen im Kimono, aus Japan“, sagt Neuhaus.

Jedes Jahr übernimmt ein anderes Mitglied die Rolle des Gastgebers und organisiert das dreitägige Programm rund um die Hauptversammlung: Diner, Kunstbesichtigungen, Unternehmensführungen mit den Chefs. „Wir bekommen dabei Einblicke, die man sonst nie erhält“, sagt Neuhaus-Galladé.

Ist das schon das ganze Geheimnis dieses Klubs, der in diesem Jahr Jubiläum feiert? Gérard Glotin, Franzose und Nachfahre einer Anisdynastie, rief 1981 alte Unternehmen auf, sich bei ihm zu melden. Eine spontane Idee, die während eines Radiointerviews entstand. Damals feierte seine Spirituosenfirma Marie Brizard 200. Geburtstag.

Heute ist die Mitgliedschaft bei den Hénokiens so begehrt, dass sich Familien wie die Peugeotts aufwendig um die Aufnahme bemühen: bei der Jahresversammlung vorsprechen, Stammbäume einreichen, ihre lückenlose Firmenhistorie dokumentieren. Hier in Paris wird der Autoclan neu aufgenommen, als 39. Mitglied.

„Wir teilen dieselben Werte“, sagt Jean-Philippe Peugeot, stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats von PSA Peugeot Citroën. „Mut, Respekt, Treue, langfristiges Denken.“ Groß oder klein, arm oder reich, das spiele in diesem Zirkel kaum eine Rolle. Nicht jedes Traditionsunternehmen verfügt über große Ver- ➤

Huhu! Nachmittags im Schloss, abends beim Gala-diner im Privatklub Cercle de l'Union Interalliée. Einige der Japanerinnen kommen im Kimono, v. l.: das Ehepaar Kurokawa (Toraya-Süßwaren, gegründet 1635), Mizuko Okaya in der Mitte (Okaya, 1669) und Haruhiko mit seiner Frau Mami Okura (Gekkeikan Sake, 1637)



GERMAN OLDIES

Drei deutsche Unternehmerfamilien sind Mitglied der Hénokiens: Die westfälische Familie Schwarze brennt seit 347 Jahren Korn und andere Spirituosen. J.D. Neuhaus, gegründet 1745, fertigt Krananlagen und Seilwinden. Peter von Möller, ehemaliger Präsident der Hénokiens, und seine Frau Monica von Möller vertreten die Möller Group (1762), die sich auf Kunststoffe und flexible Werkstoffe spezialisiert hat.

Nach einer Partynacht Firmenerbe Felice Piacenza (o.) bei der Schlossbesichtigung. Der Hausherr Jean de Yturbe (u. M.) führt durch das Anwesen. Seine Familie besitzt es seit 150 Jahren

mögen. Der Klub hat auch schon mal ein Flugticket bezahlt, damit alle Mitglieder bei einer Reise dabei sein konnten. Beim Diner plaudern Konzernlenker angeregt mit Kleinunternehmern. Alter verbindet.

Es wird wenig über Zahlen gesprochen und viel über Privates: den geplanten Auslandsaufenthalt der Kinder, ihre Noten, die Marotten der Ehemänner. Oft geht es um Nachfolge, ein Thema, das hier alle beschäftigt. Ansonsten? „No business talk“, sagt Tokuichi Okaya, der in Japan sieben Tage die Woche, zwölf Stunden am Tag arbeitet. Hier in Paris macht er sich

einen Spaß daraus, mit möglichst vielen Unternehmern vor einem ausgestopften Leopard zu posieren.

Und ganz nebenbei, zwischen Besichtigungen und Galadiner, werden Netzwerke gesponnen, die natürlich den Unternehmen nutzen. „Als ich in Frankreich eine Firma angeboten bekam, habe ich gleich die Franzosen angerufen“, sagt Friedrich Schwarze, Geschäftsführer der 1664 gegründeten Kornbrennerei Schwarze und Schlichte. Die hörten sich in ihren Netzwerken um und erzählten so viel Brisantes, dass er lieber die Finger von der Übernahme ließ.

„Das Jahrhundert war nicht leicht“

Seit zwei, drei Jahren nutzt auch die nächste Generation das Netzwerk der Hénokiens, kommuniziert auf Facebook miteinander. Rund 15 Nachfolger sind nach Paris gereist. Am Freitag gehen sie tanzen bis 6 Uhr früh. Felice Piacenza schält sich am Morgen dennoch aus dem Bett und fährt mit zum Schloss Anet. Die Augenringe hat der 20-Jährige hinter einer großen Sonnenbrille versteckt. „Wir hatten Spaß“, sagt er. „Aber wir diskutieren auch viel.“ Über mächtige Väter und Großväter. Über rivalisierende Geschwister, Hänseleien in der Schule. Und über die große Aufgabe, die sie erwartet. Felice Piacenza studiert Mode, später will er die Kaschmirfabrik seiner Familie im Piemont übernehmen. Ein ganzes Dorf wird dann für ihn weben – und erwarten, dass auch die eigenen Kinder noch einen Job bei Piacenza bekommen. „Das ist schon ein gewisser Druck.“

Denn Tradition schützt nicht vor einer Pleite. Einige Hénokiens mussten in den vergangenen Jahren Insolvenz anmelden. Andere haben ihr Unternehmen an Konzerne oder Finanzinvestoren verkauft, weil sie das Überleben nicht mehr sichern konnten. So ging es auch den Glotins, der Familie des Hénokiens-Gründers. „Das letzte Jahrhundert war hart für Familienunternehmen“, sagt seine Witwe Françoise Glotin.

Sie wird noch immer als Ehrengast zu den Jahrestreffen eingeladen – und kommt gern. „Auch wenn das Unternehmen weg ist, die Geisteshaltung und die Werte, die dahinterstanden, verliert man doch nie.“ >



Jüngling Seine Firma ist 201 Jahre alt und neues Mitglied: Jean-Philippe Peugeot im Klub Cercle de l'Union Interalliée

PSA Peugeot Citroën (1810)

*Branche: Autohersteller
Mitarbeiter: rund 200 000
Hauptsitz: Paris, Frankreich
Jean-Philippe Peugeot, Vizepräsident des Aufsichtsrats, achte Generation*

Was war die härteste Prüfung in 201 Jahren?

Wir haben überlebt, weil meine Ahnen es stets verstanden haben, sich vorzubereiten. Mein Großvater erahnte die Schrecken, bevor der Zweite Weltkrieg ausbrach. Wir bauten damals eine moderne Fabrik. Er dokumentierte alles, sammelte die Rechnungen für jede Maschine, ließ jedes Detail im Werk fotografieren, um sein Recht falls nötig nachzuweisen. Als die Amerikaner nach dem Krieg Reparationszahlungen bewilligten, war Peugeot eines der ersten Unternehmen, das Geld bekam.

Was ist die wichtigste Herausforderung heute?

Wir sind für 200 000 Mitarbeiter verantwortlich und stehen wieder vor einer großen Krise. Ich erwarte für die Autobranche härtere Zeiten als 2008. Jetzt müssen wir uns vorbereiten. Wir achten auf jedes Signal vom Markt, passen unsere Produktion an, damit wir schnell auf Auftragsrückgänge reagieren können. Zudem arbeiten wir an neuen, günstigeren Modellen. Wir werden in Zukunft mit kleineren Stückzahlen leben müssen, und diese Zukunft wird wohl sehr schnell beginnen.

Hat Sie die große Tradition Ihres Familienunternehmens je unter Druck gesetzt?

Als Kind sah ich nur den Spaß. Mit 13 durfte ich mit meinem Vater Prototypen testen. Als ich studierte, wurde mir klar, was für eine Aufgabe auf mich wartet. Dass ich mich würdig erweisen musste. Je größer der Name, desto größer der Druck.

Ihr Name ist eine Marke ...

Mein Name gehört so vielen Menschen. Ein Fehler – auch im Privatleben – könnte Hunderttausende Mitarbeiter schädigen. Ich bin mir bewusst, dass ich mit der Geburt Privilegien bekommen habe. Aber damit kommen auch Pflichten.

Welche Werte prägen Ihre Familie?

Verantwortung und Respekt, der Wille, hart zu arbeiten. Und Treue ist wichtig, nicht nur in der Ehe. Treue zu Werten, Konzepten und Menschen.

Sake-Brauer Unternehmer Haruhiko Okura mit seiner Frau Mami



Gekkeikan (1637)

*Branche: Sake (170 Sorten)
Mitarbeiter: 560
Hauptsitz: Kioto, Japan
Haruhiko Okura, Präsident, 14. Generation*

Was war die härteste Prüfung in 374 Jahren?

Der Zweite Weltkrieg. Damals hungerten die Japaner. Es gab nicht genug Reis, um alle satt zu ma-

chen – schon gar kein Korn für unseren Reiswein, den Sake. Mein Großvater musste die Produktion einstellen. Nur, wie überleben? Er nahm die Eismaschine in Betrieb, die man sonst bei der Produktion von Sake nutzte, und verkaufte die Eiswürfel.

Was ist die wichtigste Herausforderung heute?

In Japan sinkt der Sakeverbrauch, die jungen Leute trinken lieber Bier. Ein Lichtblick ist der internationale Markt. Zehn Prozent der 150000 Hektoliter, die wir im Jahr herstellen, verkaufen wir außerhalb Japans. In den USA haben wir eine eigene Fabrik.

Wer wird Ihr Nachfolger?

Wir haben drei Söhne, der älteste soll übernehmen, wie es Tradition in Japan ist. Er studiert International Business in Großbritannien.

Barovier & Toso (1295)

Branche: Glasmanufaktur

Mitarbeiter: 90

Hauptsitz: Venedig (Insel Murano), Italien

Jacopo Barovier, Geschäftsführer, 21. Generation

Was war die härteste Prüfung in 716 Jahren?

Im 17. Jahrhundert kam die Konkurrenz durch Brüsseler Glaskünstler, später böhmisches Glas. Die Kriege. Es war immer auch ein Kampf.

Wie hat das Familienunternehmen überlebt?

Durch Innovationen. Vieles, was heute Standard ist, haben wir erfunden: Mein Urahne Angelo entwickelte im 15. Jahrhundert das Kristallglas. Und die Chinesen färben heute mit unserer Technik. Dazu werden transparentem Glas besondere Pulver beigemischt.

Wer übernimmt die Nachfolge?

Mein Sohn und mein Neffe sind leider nicht interessiert. Aber natürlich ist es unsere Pflicht, die Zukunft von Barovier & Toso zu sichern und das Vermächtnis zu bewahren. Mit institutionellen Investoren wollen wir uns unabhängiger von persönlichen und familiären Belangen machen.



Was ist Ihre größte Herausforderung?

Unser Produkt ist absolut nicht notwendig. Wir verkaufen Emotionen, Kultur, Schönheit. Die Krise 2008 hat uns hart getroffen, wir kämpfen immer noch jeden Tag. Wer Geld mit seinem Aktiendepot verliert, ist nicht in der Stimmung, 50000 Euro für einen Kronleuchter auszugeben.

Werden Sie diese Krise überstehen?

Die Vergangenheit gibt mir Kraft. Wir sind sehr flexibel, haben keine Schulden bei der Bank. Wenn ich zurückschaut – die zwei Kriege, die Krisen –, ist diese Phase jetzt nur eine Delle, ein Abschwung.



Altes Familie Jean-Conrad (l.) mit seinem Vater Jean-Philippe Hottinguer. Beide sind Partner in der Bank

Bankhaus Jean-Philippe Hottinguer (1786)

Branche: Bankwesen

Mitarbeiter: 48

Hauptsitz: Paris, Frankreich

Jean-Conrad Hottinguer, Partner, siebte Generation

Was war die härteste Prüfung in 225 Jahren?

Drei Generationen waren leider ein Ausfall. Wir gehören zu den ältesten Unternehmerfamilien Frankreichs. Geblieben ist nur die Bank. Mein Vater und sein Familienstamm haben sie von null wieder aufgebaut.

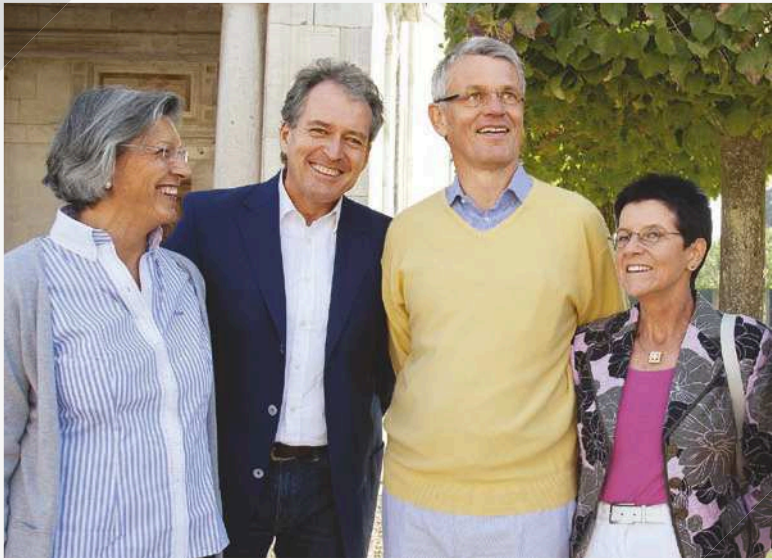
Was ist Ihre größte Herausforderung heute?

Die Großbanken und ihr kurzfristiges Denken. Sie verlieren zunehmend den Blick auf ihre wichtigste Funktion: die Ausgabe von Krediten.

Spüren Sie den Druck der Tradition?

Man wächst da auf ganz natürlichem Weg hinein, wird von der Tradition geprägt, ohne es zu merken. Gefühlt bin ich erst die zweite Generation. Mein Vater hat das Geschäft in Frankreich aufgebaut, ich treibe die Internationalisierung voran.





Kran und Korn Gisela und Wilfried Neuhaus-Galladé (J. D. Neuhaus) stehen für Hebezeuge und Seilwinden. Friedrich und Sieglinde Schwarze (Schwarze und Schlichte) für Hochprozentiges (v.l.)

J. D. Neuhaus (1745)

Branche: Hebezeuge, Krananlagen

Mitarbeiter: 140

Hauptsitz: Witten, Deutschland

Wilfried Neuhaus-Galladé, Geschäftsführender Gesellschafter, siebte Generation

Was war die härteste Prüfung in 266 Jahren?

Für mich war es die Bergbaukrise. Jahrzehntlang waren wir im Bergbau Hauptlieferant für pneumatische Hebezeuge und konnten wunderbar davon leben. Mein Vater belieferte die Bergwerke direkt in der Umgebung. Ich übernahm 1986. Jedes Jahr brachen die Umsätze um 15 bis 20 Prozent gegenüber dem Vorjahr ein. Eine unfassbare Krise.

Wie haben Sie überlebt?

Wir haben einen internationalen Vertrieb aufgebaut und die Fertigung flexibilisiert. Außerdem haben wir die Produktpalette erweitert. Bis hin zu kompletten Offshorekränen. So sind wir Weltmarktführer geworden. Unser Exportanteil beträgt heute über 80 Prozent, und wir beliefern Kunden in fast 100 verschiedenen Branchen.

Was ist die wichtigste Herausforderung heute?

Bei meinen drei Kindern Begeisterung fürs Unternehmen zu wecken. Wir haben gerade unseren ersten Family-Day veranstaltet. Die Kinder haben mich mit Fragen zum Unternehmen bestürmt, das hat mich unheimlich gefreut.

Welche Stärken hat Ihre Familie?

Schon mein Opa hat gesagt, das erwirtschaftete Geld arbeitet am besten im eigenen Unternehmen – so halten wir es auch. Und ich denke, die Mitarbeiter spüren die Verbundenheit der Familie und bleiben uns deshalb treu.

Schwarze und Schlichte (1664)

Branche: Korn- und Spirituosenbrennerei

Mitarbeiter: 100

Hauptsitz: Oelde, Deutschland

Friedrich Schwarze, Geschäftsführer, zwölfte Generation

Was war die härteste Prüfung in 347 Jahren?

In den 1920er-Jahren hat mein Großvater an der Börse in eine Aktie fehlinvestiert. Wir mussten einen Gutshof und privates Vermögen verkaufen. Daneben waren die beiden Weltkriege schwere Krisenzeiten.

Ihre größte Herausforderung heute?

Ende 2010 haben wir Three Sixty Vodka gekauft. Diese neue Marke will ich an die Spitze des Marktes für Premiumwodkas bringen.

Wie motivieren Sie Ihre Kinder, ins Unternehmen zu kommen?

Allenfalls durch mein Beispiel. Mein Vater hat mich früh in Richtung Nachfolge gedrängt. Daraufhin habe ich meinen Weg zunächst außerhalb des Familienunternehmens gesucht. Ich will meinen Kindern Freiraum lassen. Ein Unternehmen muss so gut sein, dass es auch von einem Fremdmanager geführt werden kann. Meine Tochter arbeitet im Rechnungswesen eines großen Elektronikhändlers. Ihr familiärer Firmenhintergrund ist da weder bekannt noch wichtig. Mein Sohn studiert BWL. Beide kämen als Nachfolger infrage.



Okaya (1669)

Branche: Stahl, Metalle, Maschinenbau, Elektrik, Chemie (Handel und Produktion)

Mitarbeiter: 4500

Hauptsitz: Nagoya, Japan

Tokuichi Okaya, Präsident, 13. Generation

Was war die härteste Prüfung in 342 Jahren?

1967 brannte unser Hauptsitz komplett nieder. >

Fisherman's Friend Der Franzose Christophe Viellard ist Präsident von Les Hénokiens. Er wurde mit Angelhaken groß



Meine Eltern, die damals die Firma führten, waren geschäftlich in Europa unterwegs. Sie schrieben ihren Mitarbeitern, dass sie in sechs Monaten wieder eröffnen wollten, schickten Geld für den Neubau nach Japan und setzten ihre Reise fort, um neue Aufträge zu akquirieren.

Sie kamen trotz des Unglücks nicht zurück?

Ja – und das war richtig, weil sie so zeigten, dass sie ihren Mitarbeitern zu 100 Prozent vertrauten. So halte ich es heute auch. Meine Mitarbeiter sind meine Familie. Ohne Vertrauen geht nichts.

Verraten Sie uns Ihr Erfolgsgeheimnis?

Ach, überleben oder nicht, das ist alles Glück.

Und wie viel arbeiten Sie für Ihr Glück?

Sieben Tage die Woche etwa zwölf Stunden, wenn man die Abendessen einrechnet. Man muss Kunden und Geschäftspartnern gut zuhören und als Unternehmer immer etwas Neues wagen. Anfangs sind neue Bereiche oft extrem klein im Vergleich zu den Geschäftsfeldern, von denen das Unternehmen lebt. Aber unter diesen Kleinen ist mit etwas Glück der nächste Wachstumsmarkt. Zuletzt waren das für uns zum Beispiel LED-Lichter.

Wer soll die Nachfolge übernehmen?

Das Unternehmen ist rasant gewachsen, wir haben heute 64 Tochterfirmen. Natürlich wünsche ich mir, dass mein Sohn übernimmt. Meine zwei anderen Kinder sind Mädchen, es wäre in Japan unüblich, wenn sie nachfolgen. An diese Möglichkeit habe ich nie gedacht.

Viellard Migeon (1679)

*Branche: Metallteile für Auto- und Flugzeugindustrie, Angelbedarf, Verpackungen
Mitarbeiter: 400 (12 500 inklusive der Gruppen, an denen Viellard Migeon beteiligt ist)
Hauptsitz: Belfort, Frankreich
Christophe Viellard, Präsident des Aufsichtsrats, siebte Generation; Präsident von Les Hénokiens*

Was war die härteste Prüfung in 332 Jahren?

Wie viele große Industriellenfamilien hat uns die Verstaatlichung der Energieherstellung schwer getroffen. In Frankreich kam sie 1936. Wir hatten rund 1 Mrd. Franc in einen Staudamm investiert. Kurz darauf wurde er verstaatlicht. Das Elektrizitätswerk gibt es heute noch.

Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?

Jedes Unternehmen hat sein Silicon Valley, den Ort, wo es herkommt. Bei uns ist das Belfort. Dort verstehen die Menschen unsere Werte und Entscheidungen. In Belfort und zwei weiteren Dörfern arbeiten rund 100 Menschen für uns. Dazu kommen 400 Angestellte in Tochterfirmen. 12 000 Mitarbeiter sind es, wenn man die Rapala-VMC-Gruppe und die Lisi-Gruppe hinzuzählt. In diesen Gruppen haben wir uns mit anderen Familien zusammengeschlossen, etwa mit den Peugeotts.

Wer übernimmt die Nachfolge?

Ich bin nur noch Präsident, mein Neffe Emmanuel führt die Geschäfte. Er macht seine Sache hervorragend. Das muss er auch. Er hat 1500 Cousins. Wenn man da keinen Erfolg hat, ist man zerstört.

Und Ihre eigenen Kinder?

Ich habe Emmanuel immer unterstützt, vielleicht sogar mehr als meinen eigenen Sohn. Als Unternehmer muss man in erster Linie danach streben, das Unternehmen voranzubringen, nicht danach, die eigenen Kinder zu fördern. Emmanuel war schon als Kind ein Leader, das konnte man beim Rugby beobachten. Ich bin überzeugt, dass Führungskräfte gute Sportler sein müssen. Weil man eine gute physische Fitness braucht, um diesen Job durchzuhalten.

Welche Sportart betreiben Sie?

Heute bin ich alt und gehe nur noch fischen und jagen. Früher habe ich mich für Fußball, Tennis und Skifahren begeistert und gefochten.

Hat die Tradition Sie je unter Druck gesetzt?

Nein, denn ich habe anfangs eine kleine Sparte übernommen, die Köder- und Angelhakenfabrik. Mit der bin ich gewachsen, von 50 auf 3000 Angestellte. Ich durfte mein Leben lang gestalten.

Interviews: Antonia Götsch