

# Die alles überlebt haben

Der exklusivste Wirtschaftsverband der Welt heißt „Les Hénokiens“. Nur Firmen, die seit mindestens 200 Jahren von ein und derselben Familie geführt werden, dürfen dabei sein. Wie die Dynastien Weltkriege und Wirtschaftskrisen gemeistert haben, ergründet *Katrin Terpitz* in einem sehr persönlichen Treffen.



**Villa der Colbachinis in Montegalba:** Prunk einer seit Jahrhunderten erfolgreichen Unternehmerfamilie.

Marzio Bandavalli für Les Hénokiens (5)



Die Klänge einer mächtigen Glockenorgel schallen durch den herrschaftlichen Park der Colbachinis. Mit Mozarts „Alla Turca“ empfängt die Unternehmerfamilie ihre Gäste. Als der Urahn Guiseppa Colbachini die Glockengießerei im Veneto gründete, war der Komponist noch nicht einmal geboren. „1745“ prangt auf den riesigen Bronzeglocken, es ist das Entstehungsjahr der Firma, die bis heute von der Gründerfamilie geleitet wird.

„So ein zartes Alter“, scherzt Tokuyuki Okaya. Der Unternehmer aus Japan gehört zu den Gästen der Colbachinis und knipst eifrig Erinnerungsfotos. Auch für ihn bemisst sich Geschichte nicht in Monaten, sondern in Jahrhunderten. Der 71-Jährige führt die Okaya-Gruppe - in der 13. Generation und in ununterbrochener Linie seit 1669. Okayas Vorfahr war ein Samurai, der das Schwert niederlegte, um Händler zu werden. Heute hat das Unternehmen 4800 Mitarbeiter weltweit und macht Geschäfte mit Maschinen, Chemie, Stahl und Immobilien.

Alle Gäste der Colbachinis kommen aus solch uralten Firmendynastien. Wie die Glockengießer aus Italien blicken sie auf eine jahrhundertelange Geschichte zurück. Sie gehören zum exklusivsten Unternehmerzirkel der Welt: den Hénokiens. Firmen, die beitreten wollen, müssen mindestens 200 Jahre mehrheitlich in Besitz der Gründerfamilie sein. Und sie müssen bis heute von einem Familienmitglied erfolgreich geführt werden.

Das ist selten. 85 Prozent aller Familienbetriebe schaffen es nicht einmal in

die vierte Generation, betont Tom-Arne Rüsen, Professor am Wittener Institut für Familienunternehmen.

Der Name Hénokiens leitet sich ab von Henoch. Der Vater von Methusalem soll das biblische Alter von 365 Jahren erreicht haben. Die älteste Mitgliedsfirma stammt aus Japan und besteht seit fast 1300 Jahren: Das Kurhotel Hoshi, 718 an den heißen Quellen von Komatsu eröffnet, wird in der 46. Generation von der Familie Hoshi geführt.

Einmal im Jahr treffen sich die 44 Hénokiens, dieses Mal bei Colbachinis in Norditalien. 44 Unternehmen, die unterschiedlicher kaum sein könnten: Der italienische Waffenfabrikant Beretta (gegründet 1526), der japanische Sakebrauer Gekkeikan (1637) und der Schweizer Privatbankier Dreyfus (1813) gehören genauso dazu wie der Autobauer Peugeot (1810), der Papierrecycler Cartiera Mantovana (1615) aus Mantua, die Kornbrennerei Friedr. Schwarze aus Westfalen (1664) und der Pariser Juwelier Mellerio dits Meller (1613).

Die Hénokiens eint, dass sie es über Jahrhunderte geschafft haben, das unternehmerische Erbe an die nachfolgenden Generationen weiterzugeben. Eine Herausforderung, an der schon so viele Dynastien zerbrochen sind. Zu ihnen zählt die Spirituosenfirma Marie Brizard. Ausgerechnet das 1755 entstandene Unternehmen von Hénokiens-Gründervater Gérard Glotin wurde 2006 verkauft.

Den uralten Familienfirmen ist eines gemeinsam: Allesamt sind sie Überlebenskünstler. Sie haben Revolutionen genauso durchgestanden wie Weltkriege und Hyperinflation. Sie haben Wäh-

rungsreformen, Weltwirtschaftskrisen und Erdbeben getrotzt. Als die meisten Firmen begannen, gab es weder Dampfmaschine noch Elektrizität, geschweige denn Computer oder Internet. Die Hénokiens haben die erstaunliche Fähigkeit bewiesen, ihr Geschäft immer wieder den neuen Zeiten anzupassen.

Auch die Gastgeber des diesjährigen Familientreffens haben das getan. Die Colbachinis fertigen längst mehr als nur Glocken. Das Hauptgeschäft macht die Firmengruppe mit rund 1000 Mitarbeitern heute mit industriellen Schläuchen.

Die Dinosaurier der Wirtschaft sind mit Kindern und Enkeln aus Europa und Japan nach Norditalien angereist. Ein globales Familientreffen - zwischen Weinstöcken und Olivenhainen. Freudig begrüßt Unternehmerrätin Mizuko Okaya Franzosen mit Wangenküssen. Die Gespräche an diesem lauen Sommertag drehen sich um die Schule der Kinder, um Reisen und um die Opernfestspiele in

#### Chikako Kurokawa, Gesellschafter von Süßwaren Toraya:

Seit 18 Generationen beliefert ihre Familie Japans Kaiser mit Konfekt.



Verona. Es geht um Traditionspflege, nicht ums Geschäft. Mühelos wechseln die polyglotten Unternehmer zwischen Französisch, Englisch und Deutsch.

„Obwohl wir Hénokiens aus ganz verschiedenen Branchen und Kulturen stammen, fühlen wir uns stark verbunden“, erzählt Chikako Kurokawa, 18. Generation der Süßwarenfirma Toraya aus Japan. „Wir teilen dieselben Werte und haben dieselben Sorgen.“ Bei Problemen gebe man sich schon mal gegenseitig Rat. „Das hilft enorm“, sagt die zierliche 35-jährige Gesellschafterin, deren Bruder die 900-Mann-Firma leitet.

Auch Friedrich Schwarze, Chef von Deutschlands ältester Kornbrennerei aus Oelde, hat das schon geholfen. Französische Hénokiens bewahrten ihn vor dem Kauf einer Spirituosenfirma im Elsass. „Die haben mir dringend abgeraten“, erzählt der 63-Jährige, während er durch einen Zypressenhain der Colbachinis spaziert. Die knorrigen jahrhundertalten Bäume sind deutlich jünger als sein Traditionshaus.

In 350 Jahren hatten die Schnapsbrenner der Familie Schwarze mit vielen Unwägbarkeiten zu kämpfen. Als um 1800 die Regierung den lukrativen Handel mit Kornschnaps in Fässern verbot und selbst übernahm, füllte Gründerenkel Joan Hermann Schwarze den Schnaps in Flaschen ab. Dessen Sohn Gottfried wiederum sicherte das Überleben, indem er die Destillerie auf Dampfbetrieb umstellte und nebenbei Hefe verkaufte. Nur so konnte sich der Kornbrenner gegen die Konkurrenten mit günstigem Kartoffel-



**Friedrich Schwarze:** In zwölfter Generation leitet der Westfale Deutschlands älteste Kornbrennerei.

**Familienfoto der Hénokiens vor der Villa der Glockengießerdynastie Colbachinis:** Mehr als 10 000 Jahre Unternehmertum.

schnaps halten. In der Weltwirtschaftskrise musste die Familie gar ihren Hof verkaufen, um die Firma zu retten.

Notzeiten haben die Hénokiens immer wieder erfinderisch gemacht - gezwungenermaßen. Toraya, sonst exklusiver Hoflieferant des japanischen Kaisers für Tee-Konfekt, stellte im Zweiten Weltkrieg auf Armeeverkostigung um. Sakebrauer Gekkeikan produzierte damals mit einer Maschine aus der Brauerei Eis, als der Reis für den Sake ausreichte.

Auch die Unternehmerfamilie Moeller erwies sich als Meister der Anpassung. Beim Automobilzulieferer aus Bielefeld begann alles 1730 mit der Kupfererzeugung in Warstein. Später kam die Lederverarbeitung hinzu, dann die Kunststoffproduktion. Als Gerberei und Kunststoffspielzeug nicht mehr passten, verkauften sie die Bereiche. Heute fertigt die Moeller Gruppe mit 2 000 Mitarbeitern weltweit Innenraumausstattungen für Premiumautos und Verbindungsteile für die Industrie. „Von unseren Konkurrenten der 1970er-Jahre hat keiner überlebt“, erzählt Senior Peter von Möller unter den schattigen Arkaden der Villa Colbachini.

Dort servieren Kellner in weißem Livree Parmaschinken, schwarzes Risotto und Büffelmozzarella. Grappa und Espresso gibt es danach in der Eingangshalle. Schwere Kristalllüster hängen an hohen Stuckdecken. Dicke Teppiche liegen auf edlem Parkett. Einige Gäste entdecken das Jagdzimmer. Die Halle ist voll mit Trophäen: ausgestopfte Krokodile, eine Giraffe, ein Löwe, Elefantenfüße als Sitzhocker, auf dem Boden Zebra- und Bärenfelle, an den Wänden Köpfe von Nilpferd und Antilo-

pen. Reichtum, den die Colbachini von ihren Ahnen ererbt haben. Luxus, auf den viele Hénokiens auch ihr Geschäftsmodell gegründet haben. Denn der Handel mit Juwelen, Seidenstoffen, Kaschmir und Kristall funktioniert seit Jahrhunderten gleich. Seit 1814 gibt es den Wiener Juwelier AE Köchert. Die Brüder Piacenza gründeten 1733 im italienischen Biella ihren Kaschmirhersteller, der Seidenweber Jean Rozé entstand 1756 in Saint-Avertin in Frankreich.

Die zweite Gruppe der Hénokiens zeichnet etwas anderes aus: die Fähigkeit

zur Diversifizierung. Immer wieder haben die Unternehmer ihre Geschäftsmodelle hinterfragt, um gegen Krisen gewappnet zu sein. So schuf sich der Kornbrenner Schwarze, der zuletzt Marken wie Sechsamertropfen oder Three Sixty Vodka gekauft hatte, ein zweites Standbein und beteiligte sich an einem Hersteller von Großlackieranlagen.

„Es ist ganz wichtig, dass eine Firma eine breite Produktpalette hat und auf verschiedenen Beinen steht“, sagt auch Waffenfabrikant Ugo Gussalli Beretta, ein rüs-

tiger Herr mit Schnauzer. Seine Söhne Pietro und Franco führen die Waffenschmiede von 1526 in 15. Generation. Zum Imperium zählen rund 20 Firmen, die auch Ausrüstung für Sportler herstellen. Den Großteil des Geschäfts machen die Italiener in den USA. Was sagt Beretta zum Insolvenzantrag von US-Konkurrent Colt? Nur so viel: „Colt ist eben schon länger kein Familienunternehmen mehr.“

„Familiendynastien entscheiden viel langfristiger, sie setzen die Firma nicht leichtfertig aufs Spiel“, bestätigt Experte Rösen. Bei jeder Entscheidung haben sie stets die jahrhundertealte Tradition im Kopf - und die will keiner gefährden. „Ich frage mich bei jeder Investition: Ist das gut für meine Kinder?“, betont Martin Schoeller vom weitläufigen deutschen Schoeller-Clan. Diese Haltung erzeuge einen „rücksichtsvolleren Kapitalismus“ - und bringe langfristig Erfolg.

Mit seinem Bruder leitet Schoeller den Weltmarktführer für wiederverwertbare Transportbehälter wie Bierkästen und Gemüseboxen. Jahresumsatz 700 Millionen Euro. Die Wurzeln der Firma aus Pullach reichen zurück bis 1513, als ein Urahn eine Eisenhütte in der Eifel unterhielt. Heute gibt es zwölf Schoeller-Stämme, die in verschiedenen Branchen Firmen betreiben. „Die stärkeren Schoellers helfen immer den jeweils schwächeren Schoellers. In der 1930er-Rezession hat man füreinander gebürgt. Wir sind wie ein Indianerstamm“, sagt der 59-Jährige. Mit vier Kindern hat er für die Nachfolge vorgesorgt. Sohn Leopold sammelt bereits Erfahrung in einem Start-up. „Das Unternehmer-Gen hat er jedenfalls.“

Bei wohl keiner Entscheidung ist der Druck für Traditionshäuser so groß wie bei der Frage der Nachfolge. Wer hier auf den Falschen setzt, ist schnell Geschichte. Auch für die Nachfolger einer Dynastie kann das Vermächtnis der Ahnen belastend sein.

So war Peter von Möllers Vater im Krieg gefallen. Mit 14 Jahren stellte der Großvater den Junior der Belegschaft vor: „Das ist mein Nachfolger.“ Damit fühlte sich der Teenager verpflichtet. Mit 27 Jahren wurde er in die Firma geholt. „Das war zu früh, gern hätte ich noch im Ausland gearbeitet.“ Von den Kindern und Neffen arbeitet derzeit keiner im Unternehmen. „Aber vielleicht wieder die nächste Generation“, sagt er mit Wehmut in der Stimme.

Der Weg von Friedrich Schwarze in die Kornbrennerei war dagegen alles andere als gradlinig. Zwölf Jahre war er mit einer Leasingfirma erfolgreich. Dann erst stieg er in die Familienfirma ein - und zweimal wieder aus: „Mein Vater war es gewohnt, allein zu entscheiden, aber ich war vorher selbstständig und wollte kein Kofferträger sein.“ Eines von Schwarzes Kindern wird wohl in die Leitung einsteigen. Der Fortbestand der Tradition scheint gesichert.

Die Hénokiens trainieren den Nachwuchs gezielt für die Nachfolge. Die „Next Generation“ trifft sich regelmäßig und belegt Seminare an Business-Schools in aller Welt. Mit Schicksalsgenossen lässt sich das Erbe der langjährigen Familientradition leichter tragen.

Mut machen sich die Nachkommen auch durch die Treffen im Kreise der Hénokiens. Wer selber ein Unternehmen führt, das vor Jahrhunderten entstanden ist, weiß, welche Last es sein kann, eine Familiengeschichte weiterzuführen, die begann, als Mozart noch nicht einmal geboren war. Als sie sich vor der Villa Colbachini zum Familienfoto aufstellen, skandieren sie freudig: „Hé-no-kiens! Hé-no-kiens!“ Stolz klingt da heraus - und der Wille, ihr Unternehmen auch durch die Krisen der nächsten Jahrhunderte zu führen.



Die ältesten Familienunternehmen im Verband der Hénokiens

	Unternehmen	Land	Ort	Branche	Gründungsjahr
1	Hoshi	Japan	Komatsu	Kurhotel	718
2	Barovier & Toso	Italien	Venedig	Glasbläserei	1295
3	Fabbrica d'Armi Pietro Beretta	Italien	Brescia	Waffenschmiede	1526
4	Toraya	Japan	Tokio	Japanische Süßwaren	1600
5	Mellerio Dits Meller	Frankreich	Paris	Juwelier	1613
...	...	...	...	...	...
11	Friedr. Schwarze	Deutschland	Oelde	Kornbrennerei	1664