

Die Greise der Unternehmenswelt

Sie haben Kriege und Könige überlebt und geschäftlich noch heute erfolgreich. Was ist das Geheimnis der Urfirmen?

Von **Judith Wittwer**

Ihre Produkte begegnen uns oft im Alltag. Nicht auf Werbesäulen oder in Hochglanzbroschüren. Nein, im hohen Alter tritt man bescheiden auf, selbst wenn man in unser aller Leben eine noch so zentrale Funktion einnimmt. Etwa der Hosenknopf, in Idealposition gleich unter den Bauchnabeln dieser Welt. Er stammt nicht selten aus dem Hause Prym, einem bald 500 Jahre alten Familienunternehmen aus Deutschland, das seit Generationen genauso erfolgreich wie genügsam von Stricknadeln über Reissverschlüsse und Druckknöpfe bis hin zu Ösen und Drehverschlüssen alles produziert.

Oder nehmen wir eine simple Gartenschere. Gut möglich, dass das Modell, mit dem wir die Rosen schneiden, aus der wohl ältesten noch bestehenden Fabrik Chinas stammt. Zhang Xiaoquan ist die Königin der Scherenfabriken. Das bald 350 Jahre alte Unternehmen produziert Scheren in verschiedensten Ausführungen.

Auf Hecken- und Baumschere spezialisiert hat sich hingegen die britische Burdon & Ball. Seit über 270 Jahren stellt die Firma in der englischen Stahlstadt Sheffield ihre Gartenwerkzeuge her. In kleinster Schrift wird auf der Internetseite vermerkt, dass sie für ihre Erzeugnisse mehr als 150 internationale Preise gewonnen habe.

Bestand hat das Unspektakuläre

Die Greise der Firmenwelt zeichnen sich weder durch eine offensive Marketingstrategie noch durch besonders innovative Güter aus. Bestand hat, was seit Jahrhunderten gebraucht werden kann: ein Porzellan-service der holländischen Royal Delft (gegründet 1653), eine Uhr von Vacheron Constantin (1755) oder ein edler Tropfen eines Weingutes mit Namen wie Château de Goulaine (1000) oder Fonjallaz (1552), dem notabene ältesten noch existierenden Familienbetrieb der Schweiz.

«Das Geheimnis der Langlebigkeit grün-

det in der Kontinuität, der Glaubwürdigkeit und der Verlässlichkeit, die von solchen Traditionsbetrieben ausgehen», verrät Thomas Zellweger vom St. Galler Universitätsinstitut für Klein- und Mittelunternehmen. Solche Attribute – und nicht teure Werbekampagnen – hätten den Wert dieser Marken über die Jahrzehnte steigen lassen und zum Erfolg und Fortbestand der Unternehmen beigetragen.

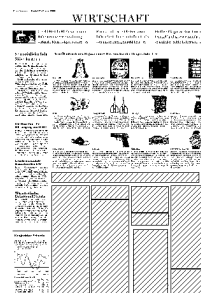
Wachstum ist nicht ihr primäres Ziel

Die Triebfeder von Urfirmen ist in der Regel auch nicht das sonst überall in der Betriebs- und Volkswirtschaft gepriesene Wachstum. Es gibt zwar Traditionsfirmen, die kräftig expandiert haben und heute mehrere Tausend Angestellte beschäftigen. Zu diesen zählt etwa der französische Mischkonzern Saint Gobain, der einst auf Initiative von Louis XIV entstand (siehe Grafik). «Die Mehrheit der weltältesten Unternehmen ist aber relativ klein», weiss Joachim Schwass, Professor am Family Business Center des IMD in Lausanne. Die Geschäftstätigkeit beschränke sich oft auf ein Stück Land oder ein Gebäude, auf dem längst keine Hypotheken mehr lasteten. Die Traditionsunternehmen tragen folglich nur geringe Kosten. Und weil sie kaum expandieren und mit neuen Produkten experimentieren, bleiben ihre Risiken verhältnismässig tief. Genauso aber auch ihre Chancen, eines Tages ganz gross rauszukommen.

Unter den weltältesten Firmen befinden sich zudem überdurchschnittlich viele Familienbetriebe. Für William O'Hara, Autor des amerikanischen Bestsellers «Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses», keine Überraschung: «Die Familienunternehmen waren schon da, bevor es multinationale Konzerne gab. Sie existierten schon vor der Industriellen Revolution, ja es gab sie bereits, bevor das Römische Reich entstand.»

Nach 75 Jahren sind die meisten tot

Familienunternehmen mögen insgesamt mehr Jahre auf dem Buckel haben als normale Betriebe; im Schnitt leben sie jedoch nicht wirklich länger. «Das durchschnittliche Alter eines Familienunternehmens beträgt in der Schweiz 45 Jahre», weiss Uni-



Dozent Zellweger. «Bei den übrigen Firmen sind es 43 Jahre.» Mag also sein, dass «das Kapital bei Familienunternehmen geduldiger ist», wie man oft hört. Und es stimmt wohl auch, dass die Patrons in Familienbetrieben in Generationen denken und mehr an qualitativem als an quantitativem Wachstum und kurzfristig hohen Renditen interessiert sind. Nach 75 Jahren sind dennoch auch die meisten unter ihnen gestorben. Laut Zellweger überleben nur 3 Prozent die ersten drei Viertel eines Jahrhunderts.

Auch Jahrzehnte später ist man jedoch nicht vor einem abrupten Ende gefeit. Diese bittere Erfahrung mussten in den vergangenen Wochen gleich zwei Methusalems der Firmenwelt machen. So wurde die kanadische Ikone Hudson's Bay für rund eine Milliarde Dollar an einen US-Financier verkauft. Der Niedergang der 1670 gegründeten Warenhauskette, die anfänglich vor allem mit Fellen handelte, hat viele Kanadier aufgewühlt (TA vom 4. Februar).

Überraschend verschieden ist im Januar auch das bislang älteste Unternehmen der Welt: Kongo Gumi. Die japanische Gesellschaft baute seit 1428 Jahren buddhistische Tempel und war über vierzig Generationen im Familienbesitz. Ihr Erfolgsrezept war ihre Bescheidenheit; nie plante sie eine Expansion ins Ausland, stets konzentrierte sie sich auf ihr Kerngeschäft. So überstand sie Kaiser, Kriege und Krisen.

Weltälteste Firma in Liquidation

Einmal stand Kongo Gumi bereits am Abgrund. Vor Ausbruch des Zweiten Weltkrieges, als Kriegsschiffe wichtiger waren als religiöse Stätten. Ein Sturm zerstörte dann aber die fünfstöckige Pagode im bekannten Shitenno-Ji-Tempel. Die Schrei-

ner von Kongo Gumi waren wieder gefragt.

Nun ist der Tempelbauer – von der Öffentlichkeit fast unbemerkt – friedlich entschlafen. Nach der Übernahme durch das mittelständische japanische Bauunternehmen Takamatsu wurde Kongo Gumi im Januar liquidiert. Immerhin: Der Name soll auch unter dem neuen Besitzer erhalten bleiben. Und ein weiterer Wermutstropfen: Gefressen wurde die Traditionsfirma nicht von einem blutjungen Konkurrenten. Takamatsu zählt mit knapp 250 Jahren auch zu den Greisen dieser Firmenwelt.

Älteste Firmen der Welt

Unternehmen	Land	Gründungs-jahr	Branche
Kongo Gumi*	Japan	578	Bau
Hoshi	Japan	718	Hotellerie
Château de Goulaine	Frankreich	1000	Weinbau
Marinelli	Italien	1000	Glocken
Weihenstephan	Deutschland	1040	Brauerei
Barone Ricasoli	Italien	1141	Weinbau
Budvar	Tschechien	1265	Brauerei
Barovier & Toso	Italien	1295	Glas
Pilgrim Haus	Deutschland	1304	Hotellerie
Richard de Bas	Frankreich	1326	Papier
Torrini Firenze	Italien	1369	Goldschmiede
Antinori	Italien	1385	Weinbau
Camuffo	Italien	1438	Schiffbau
Zötler Privatbrauerei	Deutschland	1447	Brauerei
Baronnie de Coussergues	Frankreich	1495	Weinbau
Grazia	Italien	1500	Keramik
Fabbrica D'Armi Pietro Beretta	Italien	1526	Waffen
Prym	Deutschland	1530	Verschlüsse
John Brooke & Sons	England	1541	Wolle, nun Makler
Oranjeboom	Niederlande	1543	Brauerei

*Im Januar 2006 liquidiert

TA-GRAPHIK EK / QUELLE: «FAMILY BUSINESS», WIKIPEDIA

Von Glocken bis zu Sojasaucen – Bestand hat das Unspektakuläre



Marinelli

Marinelli ist die älteste noch existierende Glockengießerei der Welt. Das Familienunternehmen wurde im Jahr 1000 im italienischen Städtchen Agnone gegründet. Noch heute werden dort Glocken für die Kirchtürme auf allen Kontinenten produziert. Die aktuell zahlreich arbeitenden stellen die Klangkörper wie zu Anfangszeiten in Handarbeit her. Jede Glocke ist ein Unikat.



Weihenstephan

Die bayerische Staatsbrauerei Weihenstephan ist heute ein moderner Betrieb mit 90 Mitarbeitenden. Das Unternehmen wurde vor fast eintausend Jahren von Benediktinermönchen gegründet und ist die älteste noch bestehende Brauerei der Welt. Auf dem Weihenstephaner Berg befindet sich auch ein internationales Zentrum der Brauwissenschaft.



Robert Noble

Die Produkte von Robert Noble sind der Stoff, aus dem die Schottenröcke sind. Seit 340 Jahren werfen Designer an der schottischen Grenze die verschiedensten Muster und kreieren aus Lammwolle, Tweed und Kaschmir die buntesten Stoffe. Das Unternehmen zählt heute 160 Angestellte und exportiert seine Produkte in alle Welt.



Saint Gobain

Der französische Mischkonzern ist eines der ältesten börsenkotierten Unternehmen. Mit über 181 000 Angestellten in fünfzig Ländern und einem Umsatz von rund 34 Milliarden Euro ist der Konzern zudem einer der größten unter seinen globalen Kollegen. Aus der Taufe gehoben hat Saint Gobain niemand Geringerer als Louis XIV im Jahr 1666.



Prym

Im 16. Jahrhundert zählten Messing und Kupfer zur «New Economy». Mit der Herstellung dieser Rohstoffe machte sich der Goldschmied Wilhelm Prym 1533 in ostbayerischer Selbstständigkeit. Heute stellt die Firma, die mit 4000 Mitarbeitenden einen Umsatz von rund 330 Millionen Euro erzielt, vom Druckkopf bis zum High-Tech-Bauteil für die Mikroelektronik mehr als her.



Zhang Xiaoquan

Hangzhou Zhang Xiaoquans Scherenfabrik ist eine der größten Scherenwerkstätten der Welt und bestimmt die älteste. Das Unternehmen wurde 1665 in der chinesischen Provinz Zhejiang gegründet und produziert dort auch heute noch. In der Fabrik werden jährlich 45 Millionen Scheren hergestellt – von der Nähschere bis hin zur Gartenschere gibt es alles zu kaufen.



Twinings

Twinings ist der Name einer englischen Teemasche, die 2005 Jubiläum feiert. Vor 300 Jahren gründete Thomas Twining das Tom's Coffee House, in dem er neben Kaffee auch Tee verkaufte. Auf ihn folgten nur Twining-Gesellschafter. 1964 verkaufte die Familie die Firma an Associated British Foods. Twinings lebt im neuen Konzern aber weiter.



Kikkoman

Kikkoman ist für viele ein Synonym für Sojasauce. Nicht ohne Grund: Kikkomans Bedeutung auf Japanisch ursprünglich auch nichts anderes als höherwertige Sojasauce. Heute stellt der Konzern ein japanisches Unternehmen, dessen Entstehung auf das Jahr 1630 zurückgeht. Die Firma mit 6360 Angestellten stellt inzwischen auch Getränke und Pharmazeutika her.



Birkenstock

«Grundsatz einer jeden Birkenstock-Generation ist es, die Vorgaben der Natur als Massstab zu nehmen», ist auf der Internetseite des deutschen Familienbetriebs zu lesen. Ein Credo, das auch mehr als 230 Jahre nach der Firmengründung durch den Schuster Johann Birkenstock seine Gültigkeit hat. Die bequemen Gesundheitsschuhe werden noch heute in mehreren Produktionsstätten in Deutschland hergestellt. Die Firma beschäftigt gut 2000 Angestellte.



Beretta

Fabbrica d'Armi Pietro Beretta ist die älteste Waffenschmiede der Welt. Ihre Pistolen und Revolver werden von Polizisten, Soldaten und der Zivilbevölkerung behandelt. Die Firma wurde 1526 gegründet und wird heute von direkten Nachkommen des Gründers geführt. Die Beretta-Gruppe, zu der die Fabbrica heute gehört, wird wieder von der Familie kontrolliert. Sie bietet 2600 Angestellten Arbeit und erzielt einen Jahresumsatz von 340 Millionen Euro.



Gagganau

Gagganau ist ein kleiner Ort am Nordrand des Schwarzwalds. Er gab einem der bekanntesten Haushaltsgerätehersteller seinen Namen. 1683 wurde im Dorf die erste Schmiede gegründet, um das im Ländchen gefundene Eisenarz zu verarbeiten. Die verarmten Bauern hatten eine neue Erwerbsquelle. In der Stätte wurden zuerst Werkzeuge, dann fehrwürdige Fegegestelle. Heute hat sich das Unternehmen auf Küchenutensilien spezialisiert.



Vacheron Constantin

Vacheron Constantin feiert letztes Jahr sein 250-jähriges Bestehen. Das Genfer Unternehmen gilt als ältester Luxuhrenhersteller der Welt, der ohne Unterbruch Zeitwerke anfertigte. 1755 entschloss sich der junge Uhrmacher Jean-Marc Vacheron, sein eigenes Geschäft zu eröffnen. Zweieinhalb Jahrhunderte später steht sein Name für stil- und wertvolle Uhren, zahlreiche Boutique- und ein Konzern mit an die 200 Mitarbeitenden.