

# Familiengeheimnisse

Wie schaffen es Unternehmen, Jahrhunderte zu überdauern? Wir hatten Zutritt zum exklusiven Zirkel der **Hénokiens** und haben nachgefragt VON JULIA PFANNER



**Gruppenfoto:** Die Hénokiens trafen sich zu ihrem Jahreskongress dieses Jahr in Wien. Gastgeber war der Juwelier und Hénokiens-Mitglied A. E. Köchert

**E**in heißer Junitag in Wien. Unter großen Sonnenschirmen im Innenhof des Stadtpalais Liechtenstein tummeln sich zur Mittagszeit Männer und Frauen um Stehtische mit weißen Tischdecken. Das Mittagessen wird serviert. Bei einem fliegenden Büfett gibt es Zanderfilet,

Kalbfleisch oder Schokoladenmousse. Ein ganz normaler Sommerempfang in der österreichischen Hauptstadt, könnte man meinen. Doch die Männer und Frauen, die sich hier treffen, gehören einer ganz besonderen Vereinigung an: den Hénokiens. Sie alle sind Eigentümer von Unternehmen, die seit mehr als zwei

Jahrhunderten existieren, ihre Vorfahren haben sie vor vielen Generationen gegründet. Dem exklusiven Zirkel gehören nur 47 Firmen aus der ganzen Welt an – von Japan bis Österreich.

Gastgeber des Jahrestreffens ist in diesem Jahr der Juwelier A. E. Köchert, einst Hofjuwelier der österreichischen Kaiser.



BILD: PILO PICHLER/ANDREA LEITNER PUBLIC RELATIONS

Meister aus dem Hause Köchert fertigten zum Beispiel die berühmten Sisi-Sterne, sternförmige Brillantschmuckstücke, die sich die legendäre österreichische Kaiserin ins Haar flechten ließ. Viele Unternehmen aus dem Kreis der Hénokiens können auf solche Glanzpunkte in ihrer Historie zurückblicken.

Der Franzose Gérard Glotin gründete die Vereinigung 1981, benannt nach dem biblischen Henoch, Vater von Methusalem. Er war 365 Jahre alt, als er in den Himmel auffuhr.

Einige Hénokiens-Unternehmen gibt es sogar schon länger als 365 Jahre, sie überstanden Kriege, Geldentwertungen, Wirtschaftskrisen und private Schicksalsschläge in der Familie. Sie haben technischen Neuerungen, neuen Gesetzen, politischen Wechseln und dem Wettbewerb der Konkurrenz getrotzt.

**Selten.** Um in den exklusiven Club zu kommen, muss ein Unternehmen nicht nur mindestens 200 Jahre alt sein, sondern auch durchgehend zur Mehrheit der Gründerfamilie gehört haben. Im illustren Kreis finden sich kleine Firmen wie A. E. Köchert und große Konzerne wie Peugeot, Weinproduzenten und Privatbankiers ebenso wie Waffenhersteller. Das älteste Hénokiens-Unternehmen ist das Hotel Hoshi aus Japan – gegründet im Jahr 718. Es ist eines der ältesten Unternehmen der Welt.

„Die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen über 200 Jahre alt werden, ist unglaublich gering“, sagt Nadine Kammerlander, Leiterin des Lehrstuhls für Familienunternehmen an der Otto Beisheim School of Management. Hinzu kommen bei den Hénokiens die strengen Regeln für Familienbesitz. „Ich schätze, dass es weltweit nur 150 bis 200 Unternehmen gibt, die den Aufnahmekriterien der Hénokiens entsprechen. Läden an der Ecke wie eine Bäckerei einmal ausgeschlossen“, sagt Willem van Eeghen. Der Niederländer ist seit etwa vier Jahren Präsident der Hénokiens. Er weiß, wie schwer es ist, im exklusiven Club zu bleiben: „Alle drei bis fünf Jahre fällt ein Unternehmen raus.“ Das habe verschiedene Gründe, zum Beispiel wenn die Gründerfamilie die Kontrolle verliere, weil das Unternehmen verkauft wird.

Dafür kommen jedes Jahr zwei bis drei neue Mitglieder in den Club der jahrhundertalten Unternehmen.

Unterschiedliche Branchen, unterschiedliche Kulturen und Herkunftsländer – gibt es etwas, das die Hénokiens gemeinsam haben, das sie eint, ein Geheimnis für ihre Widerstandskraft und Stabilität? Eine wichtige Rolle, das wird in vielen Gesprächen klar, spielt der Familienbesitz.

In einer Zeit, in der Start-ups aus dem Boden schießen, die dann nach wenigen Jahren gewinnbringend wieder verkauft werden, mutet die langfristige Ausrichtung der Hénokiens eigentlich etwas behäbig an. „Im Gegensatz zu börsennotierten Unternehmen im Streubesitz verfolgen Familienunternehmen ein anderes Ziel“, sagt Kammerlander. Ihre Teilhaber sind nicht Aktionäre, die womöglich kurzfristig investiert sind und auf schnelle Gewinne spekulieren, sondern die Verwandtschaft und die eigenen Kinder. Hier steht die Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation im Vordergrund.

„Wir müssen nicht jedes Quartal Zahlen veröffentlichen. Deshalb können wir langfristiger in die Zukunft schauen und nicht darauf, was der Aktienmarkt will“, sagt Jeroen van Eeghen, Chef der Van Eeghen & Co. Die niederländische Firma gibt es inzwischen seit über 350 Jahren.

Die langfristige Ausrichtung von Familienunternehmen mag ein Erfolgsfaktor sein. Aber es braucht noch mehr, um über Jahrhunderte zu bestehen. Schließlich gehen jedes Jahr allein in Deutschland Tausende Familienunternehmen pleite – manche mit gutem Namen und langer Tradition.

„Tradition ist ein hoher Wert, aber nicht dafür geeignet, sich im materiellen Sinne dafür etwas zu kaufen“, sagt Peter von Möller, langjähriger Geschäftsführer der Möllergroup. Das Unternehmen mit Sitz in Bielefeld ist ein gutes Bei- →





**A. E. Köchert:** Das Wiener Juweliergeschäft beginnt im Jahr 1814. Knapp 50 Jahre später wird Jakob Heinrich Köchert „Kaiserlich Königlich Hof- und Kammerjuwelier“. Heute führen Cousin Wolfgang Köchert (l.) und die Brüder Florian (M.) und Christoph (r.) das Geschäft plus einer Filiale in Salzburg in der sechsten Generation.



**Möllergroup:** 1730 beginnt die Firmengeschichte im Kupfergeschäft. Eine Gerberei, die Produktion technischer Lederteile und die Kunststoffverarbeitung folgen. Heute ist die Firma vor allem Autozulieferer. Peter von Möller war lange Geschäftsführer, führt noch die Obergesellschaft. Die achte Generation sitzt im Beirat des operativen Geschäfts.



**Van Eeghen & Co:** 1662 gestartet als Handelsunternehmen. Danach kamen andere Bereiche wie eine Bank und eine Zuckerfabrik dazu. Jetzt produzieren die Amsterdamer funktionelle Inhaltsstoffe für Lebensmittel. Den Bereich entdeckte Willem van Eeghen (r.) in den 90er-Jahren in Japan. Neffe Jeroen führt die Geschäfte in 15. Generation.



**Swarovski:** Kein Hénokiens-Mitglied, aber Gewinner des Leonardo-da-Vinci-Preises 2017. Marisa Schiestl-Swarovski ist Vorsitzende der Gesellschafterversammlung. Neben Kristallen und Schmuck produziert das Unternehmen auch Teleskope und Werkzeuge. 1895 wurde Swarovski gegründet. Heute leitet die fünfte Generation die Firma.

spiel dafür, wie sich ein Unternehmen über die lange Zeit hinweg immer wieder neu erfinden muss, um nicht von neuen Technologien, Wettbewerbern und dem Zeitgeist hinweggefegt zu werden.

**Wandlungsfähig.** Heute ist die Möllergroup vor allem Autozulieferer. Gegründet wurde sie 1730 aber als Gesellschaft, die mit Handel und der Verarbeitung von Kupfer Geld verdiente. In der zweiten Generation wurde eine Gerberei eröffnet. Es folgte die Herstellung von technischen Lederartikeln wie Dichtungen und Antriebsriemen – Basis für die heutige Produktion von flexiblen Schutzteilen für die Industrie. 1937 kam die Kunststoffverarbeitung dazu, aus ihr ging das heutige Hauptgeschäft hervor: Kunststoffteile für den Innenraum von Autos. Kupferhandel, Lederherstellung, die Produktion von Dichtungen und schließlich Kunststoffteilen für Automobile – viel mehr Wandel geht in fast 300 Jahren nicht.

Die Herausforderung, die die Hénokiens gemeistert haben, ist groß: Es gilt, die richtige Balance zwischen Tradition und Innovation finden. Die eigenen Stärken zu bewahren und sich dabei ständig neu zu erfinden, war auch für die van Eeghens wichtig. „Wir waren immer in Bereichen tätig, die mit Nahrungsmitteln zu tun haben, aber wir haben mit sehr unterschiedlichen Produkten gehandelt“, sagt Jeroen van Eeghen.

Das Unternehmen war immer sehr agil und hat sich oft an neue Trends angepasst. Im Lauf der Zeit kamen zahlreiche Geschäfte dazu, viele wurden allerdings auch wieder abgestoßen und sind schon lange nicht mehr Teil des Unternehmens.

Zusammen mit anderen Händlern kauften die van Eeghens Land in Nordamerika, als die USA noch gar nicht existierten. Das wurde wieder verkauft, bevor die großen Einwanderungsströme aus Europa begannen. Auch eine Bank und eine Zuckerfabrik gehörten einmal zum Unternehmen. Das traditionelle Geschäft – der Handel mit Rohstoffen wie Kaffee oder Tabak – besteht

heute ebenfalls nicht mehr. Die Familie ist vom bloßen Rohstoffhändler zum Veredler geworden und ist im jungen Markt für „Functional Food Ingredients“, funktionelle Inhaltsstoffe für Lebensmittel, tätig.

Dass selbst traditionelle Handwerke nicht vor Veränderungen gefeit sind, zeigt das Beispiel A. E. Köchert. Edle Materialien verwenden die Köcherts wie zu Sisis Zeiten. Heute aber werden die Schmuckstücke digital entworfen, mithilfe von Computer-Aided Design (CAD) und 3-D-Druck. „Du bist innovativ, aber auch ein Bewahrer“, beschreibt Wolfgang Köchert seine Denke. Zusammen mit seinen Cousins Christoph und Florian führt er das Familienjuweliergeschäft in der sechsten Generation.

Neue Erfindungen, Weiterentwicklungen und Investitionen stemmen die Hénokiens meist mit eigenem Geld. Die Firmen sehen hohe Verschuldung oder Investoren von außen oft kritisch. Auf der einen Seite bietet das Vorteile: Wenig fremdes Geld macht Unternehmen krisenfester. In Wirtschaftskrisen müssen sie nicht um die Verlängerung von Bankkrediten bangen, ohne Schulden lassen sich Rezessionen und Umsatzeinbrüche leichter durchstehen.

Die starke finanzielle Unabhängigkeit hat laut Expertin Nadine Kammerlander aber auch eine Kehrseite: „Die Firmen beschränken sich oft bei den finanziellen Ressourcen, dadurch gehen schon mal Wachstumschancen verloren, und sie werden nicht so erfolgreich, wie sie sein könnten.“

**Maßvoll.** Das ist der Möllergroup, den van Eeghens und den Köcherts aber auch gar nicht so wichtig. Schnelles Wachstum und schiere Unternehmensgröße haben keine Priorität. 191 Jahre hat es bei den Juwelieren Köchert gedauert, bis sie ihre erste Filiale zusätzlich zum Kerngeschäft in Wien eröffnet haben. Die Firma der van Eeghens hat sich in widrigen Umständen verkleinert, in guten Zeiten expandiert. Und die Möllergroup schrumpfte lieber, als fremde Investoren ins Boot

zu holen: Als Zulieferer für Autogrößen wie Renault und Peugeot hatte die Möllergroup Fabriken in Frankreich, Spanien und Brasilien. Um das Geschäft weiterhin stemmen zu können, hätte die Familie einen Investor gebraucht, sich letztlich aber dagegen entschieden und Fabriken verkauft. „Was wir wollen, ist solides Wachstum in Eigenverantwortung – wachsen ja, aber nicht um jeden Preis und nicht mit unkalkulierbaren Risiken“, sagt von Möller.



Man muss bewahren und zugleich innovativ sein.“

**Wolfgang Köchert**, Geschäftsführer des Juweliers A. E. Köchert

Wenn die finanziellen Mittel so beschränkt werden, müssen Unternehmen noch umsichtiger beim Umgang mit Geld sein. Das bedeutet auch, dass sie weniger Risiko eingehen können. Vorsicht herrscht in Familienunternehmen auch aus anderen Gründen vor. Denn wenn etwas schief läuft, muss der Geschäftsführer, Familienerbe und Namensträger dafür geradestehen. Die Kunden verbinden ihn direkt mit den Produkten und dem Geschäft. „Bei großen Unternehmen taucht bei Problemen vielleicht das Management ab und die Eigentümer stoßen ihre Aktien ab. Familienunternehmen haben hier eine größere Verantwortung“, sagt Kammerlander.

Doch die beste finanzielle Disziplin hilft nichts, wenn zu viel Geld aus dem Unternehmen entnommen und von den Familien ausgegeben wird. Und so ist es nicht verwunderlich, dass bei Familien,

die ihre Firmen erfolgreich durch die Jahrhunderte führen, auch privat Vorsicht im Umgang mit Geld fast schon eine Lebenseinstellung ist: „Unsere Mitglieder sind keine Menschen, die dazu neigen, ins Casino gehen“, meint Hénokien-Präsident van Eeghen.

Tradition, Vorsicht, Unternehmensegeist – wer die Familiengeschichte fortschreiben will, muss diese Werte an die nächste Generation weitergeben. Den Nachwuchs für die Arbeit im Familienunternehmen zu begeistern ist heute aber gar nicht mehr so einfach – anders als zum Beispiel in den 1950er-Jahren. Früher war klar: Der älteste Sohn übernimmt das Geschäft, ob seine Interessen woanders lagen, war dabei zweitrangig.

**Wettbewerbsfähig.** Heute haben die potenziellen Nachfolger viel mehr Freiheit und müssen nicht mehr zwingend ins familiäre Unternehmen einsteigen. Die Krux dabei: Die Nachfolge ist ein wichtiger Erfolgsfaktor bei Familienunternehmen. Die Weitergabe von Wissen an die nachfolgende Generation ist ein hohes Gut. Und wenn sie funktioniert, ist sie ein großer Vorteil gegenüber anderen Unternehmen.

Kammerlander sieht Familienunternehmen wie die Hénokiens beim Thema Nachfolge im Vorteil: „Erstens werden die Nachfolger meistens viel früher eingebunden und bekommen schon als Kinder etwas vom Unternehmen mit.“ Zweitens stehe, sofern die Übergabe nicht unerwartet komme, der Vorgänger auch hinterher noch mit Rat und Tat zur Verfügung.

Die Hénokiens wissen, wie schwer der Weg von Unternehmen ist, über Jahrhunderte Traditionen zu bewahren, ohne stehen zu bleiben. Deshalb honorieren sie mit ihrem Leonardo-da-Vinci-Preis Firmen, die auf dem richtigen Weg sind. Preisträger auf dem diesjährigen Sommerempfang: Swarovski. Der Kristall- und Schmuckproduzent, wurde vor 122 Jahren gegründet. Im Jahr 2095 können sich die Swarovskis dann bei den Hénokiens bewerben. 