

Wenn man alte Familienunternehmen konkret betrachtet, gewinnt man auch Einblicke in die alltäglichen Probleme, die es zu bewältigen gab: Die miserable Infrastruktur nicht befestigter Straßen und die geringen Transportkapazitäten von Pferde- oder Ochsen gespannen behinderten früher jede Expansion; eine fast unüberschaubare Fülle von Münzprägungen unterschiedlichen Wertes sowie unterschiedliche Maßeinheiten, gerade im kleinstaatlich zersplitterten Deutschland, erschwerten darüber hinaus den Handel. Ganz zu schweigen von den bereits erwähnten Zollgrenzen und Mautgebühren in der deutschen Kleinstaaterei. In bereits deutlich reduzierter Form konnte man ähnliche Zustände auch noch im Nachkriegseuropa bis zum Jahr 2002 erleben, wenn man bei Reisen in unsere Nachbarländer noch sein Geld umtauschen und an der Grenze seine Ausweisdokumente vorzeigen musste. Währungsunion (Euro), Zollunion und Abschaffung der Grenzkontrollen im Schengen-Raum haben zu einer erheblichen Erleichterung, Entbürokratisierung und damit zu einer Liberalisierung und Dynamisierung von Verkehr und Wirtschaft geführt.

Anhand der konkreten individuellen Unternehmensgeschichten erkennt man im Rückblick auch sehr gut die Disruptionen, vor allem durch den Zweiten Weltkrieg und die Enteignungen in der DDR. Fast alle Unternehmen haben unter den physischen Zerstörungen durch den Bombenkrieg gelitten und erhebliche Verluste hinnehmen müssen; manche standen in materieller Hinsicht vor dem Nichts. Wenn man solche Einzelschicksale von Unternehmen, wie sie hier in diesem Buch vorgestellt werden, Revue passieren lässt, wird einem bewusst, was es bedeutet, Haus und Hof, Gebäude und Betriebsanlagen und die dazugehörige Infrastruktur zu verlieren. Im Zweiten Weltkrieg waren solche Unglücke keine Seltenheit, sondern traurige Normalität. Und das war nur der physische Teil.

Schon die Nazis, ebenso wie später die Funktionäre der SED, setzten Unternehmer mit einer ungeheuren Perfidie unter Druck. Am schlimmsten betroffen waren jüdische Eigentümer, die mit einer ungläublichen menschlichen Gemeinheit um ihre materielle Existenz gebracht wurden und oft genug um ihr Leben bangen mussten. Auch die Arisierungen, die Anpassung an das Nazi-Regime, der Druck, für die Kriegswirtschaft zu produzieren, die Beschäftigung von Zwangsarbeitern, all das ist mehr als ein bitteres Kapitel. Viele Unternehmer passten

sich an und liefen mit. Andere profitierten bewusst, und einige Unternehmer-Nazis liefen vorweg.

Genauso viel menschliche Niedertracht legten die SED-Funktionäre an den Tag, als es darum ging, Menschen zu schikanieren. Das ist aus der DDR aus allen Lebensbereichen bekannt. Es gibt etliche Familienunternehmen, die ihre Wurzeln und ihren Stammsitz in Berlin, Leipzig oder Dresden hatten, und es besteht kein Anlass zu der Annahme, dass sie in einem nicht geteilten, nicht sowjetisch besetzten Deutschland mit einer Marktwirtschaft nicht genauso weiterfloriert hätten, wie es andere Firmen jahrzehntelang im Westen taten, bis auf den heutigen Tag. Die Besitzer dieser in Ostdeutschland angesiedelten Unternehmen wurden jedoch einfach enteignet, die Firmen meist in VEB (Volkseigene Betriebe) umgewandelt und irgendwie weiterbetrieben, aber unter den wirtschaftlichen Bedingungen der DDR blieben davon am Ende vor der Wende nur unternehmerische Ruinen, derer sich die Alteigentümer mit einer gewissen Nostalgie und mit unterschiedlichem Erfolg wieder annahmen.

Der Kahlschlag in der ostdeutschen Wirtschaft, der heute noch deutlich sichtbar ist, ist auch eine Folge der radikalen Abschaffung des privaten Unternehmertums zu DDR-Zeiten. Wir haben jedoch ein Unternehmen mit langer Familientradition gefunden, das diese Ausrottung mit Glück und etwas Chuzpe überlebt hat. In den fünf neuen Bundesländern, auf dem Gebiet der ehemaligen DDR, gibt es heute praktisch kaum mehr Familien-Traditionsunternehmen mit einem Stammsitz in einem dieser Länder. Das gilt auch für das Land Berlin.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen kann man gar nicht hoch genug veranschlagen. Im Prinzip ist jeder Lotto-Kiosk, jedes Restaurant, jede Apotheke, jede Buchhandlung, jeder Handwerksbetrieb und heutzutage natürlich auch jedes Start-up in aller Regel ein Privatunternehmen; und spätestens wenn ein Ehepartner oder erwachsene Kinder mitarbeiten auch ein Familienunternehmen. So elementar und lebensnah ist das. Aber auch unter den »Großunternehmen« (mit über 50 Millionen Euro Umsatz) sind Familienunternehmen überdurchschnittlich stark: Es gibt mehr als 100 Familienunternehmen mit einem Umsatz von über 1 Milliarde Euro.

Typisch für Familienunternehmen ist das Denken in Generationen. Der Erhalt des Unternehmens für die Zukunft und für künftige Generationen ist überaus wichtig. Das ist völlig anders als das kurzfristige Shareholder-Denken und die Dividenden-Maximierung. Gewinn-

schmälerungen werden in Familienunternehmen gelegentlich in Kauf genommen, wenn es dem Erhalt des Unternehmens und langfristigen Investitionen dient. Es kommt auch vor, dass ein Familienunternehmen eine Zeit lang aus sonstigen Privatvermögen der Familie »quersubventioniert« wird, um es in schwierigen Zeiten am Leben zu erhalten; nicht zuletzt um der Belegschaft willen.

Es gibt einige wenige Unternehmen, die es tatsächlich geschafft haben, praktisch mit einem Produkt oder mit einer althergebrachten Tätigkeit jahrhundertlang zu überleben. Die eigentliche Story bei den meisten Unternehmen ist aber, dass sie so lange überlebt haben, weil sie immer wieder imstande waren, sich an ständig verändernde Märkte, neue Techniken und damit auch neue technische Möglichkeiten anzupassen. Das gilt, je nach Branche, auch für veränderte Geschmäcker oder Moden. Der Erfolg der Traditionsunternehmen besteht in der Tat in den meisten Fällen darin, sich nicht reaktiv an das Althergebrachte geklammert, sondern sich »immer wieder neu erfunden« zu haben, wie man heute gerne sagt.

Neuorientierungen, Firmenübernahmen, neue Geschäftsfelder sind gerade in vielen alten Familienunternehmen keine Seltenheit. Der permanente Wandel beziehungsweise die Wandlungsfähigkeit sind insofern auch ein wichtiger Traditionswert.

Alle Unternehmerfamilien – und insbesondere die alten Unternehmerfamilien – tragen nicht nur Verantwortung und Eigenverantwortung für den Erhalt des Unternehmens und des Vermögens sowie für den Zusammenhalt der Familie, sondern auch soziale Verantwortung für ihre Mitarbeiter. Gerade Familienunternehmer begreifen ihre Firma auch als eine Art Großfamilie. Die fundamentalste soziale Maßnahme, die Unternehmer leisten, besteht erst einmal darin, überhaupt Arbeitsplätze bereitzustellen. Je erfolgreicher sie sind, je besser das klappt, desto besser für die Arbeitnehmer und eine Volkswirtschaft insgesamt.

In praktisch jeder alten Unternehmerfamilie finden sich Beispiele für soziales, kulturelles und bürgerschaftliches Engagement, oft in institutionalisierter Form. Auch darauf wird in den nachfolgenden Unternehmensporträts immer wieder hingewiesen. Keine Unternehmerfamilie könnte sich über Generationen halten, wenn sie ihre Mitarbeiter »ausbeuten« würde. Eine derart lange Überlebensdauer, bei den ältesten Firmen über mehr als 300 bis 400 Jahre, wäre, abgesehen vom wirtschaftlichen Erfolg, ohne eine tiefe Verankerung in der Gesellschaft gar nicht denkbar. Auch das hat – in jedem Sinne des Wortes – Tradition.

VON GOTTES GNADEN

PRINZ ZU SALM-DALBERGSCHES WEINGUT

(HEUTE WEINGUT PRINZ SALM)

Wallhausen

1200

GEGRÜNDET: CIRCA 1200

100 PROZENT FAMILIENBESITZ

30. GENERATION

GEGENWÄRTIG IM 620. JAHR*

Deutschlands ältestes Weingut in Familienbesitz ist auch das älteste Familienunternehmen, das wir kennen. Der Winzerbetrieb wird heute von Felix Prinz zu Salm-Salm und seiner Frau Victoria mit Passion geführt. Sitz ist Wallhausen im Gräfenbachtal. Der Gräfenbach ist ein Flüsschen im Einzugsgebiet der Nahe in der Nähe von Bad Kreuznach. Allein in diesem Weindorf gibt es über 40 Winzer. Das Wallhäuser Felseneck befindet sich seit über 800 Jahren im Besitz der Familie. Das ist wirklich eine Besonderheit.

Das Nahe-Gebiet zählt zu den Ur-Weinanbaugebieten auf deutschem Boden, der schon vor mehr als 2000 Jahren von den Römern beackert wurde. Prädestiniert ist das Gebiet durch das milde, sonnenreiche Klima, windgeschützte Lagen und – das ist ganz besonders charakteristisch für die Nahe-Weine – sehr verschiedenartige Böden auf vergleichsweise kleinem Raum; beispielsweise Roter Sandstein, Schiefer, Lehm

* Die Angabe bezieht sich auf das Referenzjahr 2020. Auch in den folgenden Kapiteln wird das gegenwärtige Alter der Familienunternehmen auf dieser Basis angegeben.

oder Quarzit. Das Weingut Prinz Salm ist auf dem Scharlachberg begütert, einer der berühmtesten Einzellagen Deutschlands bei Bingen in Rheinhessen. 1248 wurde der Scharlachberg erstmals urkundlich erwähnt. Der Name rührt von dem charakteristischen rötlichen Eisenoxid auf der Bodenoberfläche. Ein weiterer Faktor für die Qualität seiner Riesling-Weine sind die hier besonders tief wurzelnden Rebstöcke und die einzigartige Bodenstruktur mit dem Taunusquarzit, der nur hier vorkommt, und dem erwähnten Eisenoxid. Außerdem zählt der Scharlachberg zu den wärmsten Lagen in Rheinhessen.

Die Gründerfamilie des Weinguts sind die Herren von Weierbach, die hier an der Nahe um 1170 die Dalburg errichteten, heute eine steile Ruine über dem Tal. Sie wurde bereits ausdrücklich zum Schutz der Weinberge erbaut – mit extra breiten Toren zum Einrollen der Eichenfässer. Das war zu Beginn der Herrschaft des Stauferkaisers Friedrich Barbarossa, im ersten Jahrhundert der Kreuzfahrerzeit. Die älteste urkundliche Erwähnung stammt aus dem Jahr 1219. Von einer Unternehmensgründung im modernen Sinn, bei der alles bürokratisch genau erfasst wird, kann angesichts der ganz anders gestalteten Lebens- und Rechtsverhältnisse im Mittelalter natürlich keine Rede sein. Aber eine überlieferte und gesiegelte Urkunde (Hessisches Hauptstaatsarchiv), datiert vom 1. Mai 1219 über die Verpfändung zweier Weinberge als Garantie für versprochene Zehntzahlungen (eine Art Steuer), liefert immerhin den nun genau 800 Jahre alten Beweis, dass die Familie hier mit Weinbergen begütert war und das sicher schon seit sehr viel längerer Zeit. Der Familie gilt dieses Dokument nun als eine Art Gründungsurkunde. Zudem befinden sich die darin genannten *Breitwiesen-Weinberge* in Wallhausen bis heute im Familienbesitz. Die Familie hieß damals zunächst Herren von Weierbach, am Ort belegbar seit der Zeit um 1150. Diese nachweisbare Generation wird als die erste Generation angesehen. Der Sohn des ersten Godebold von Weierbach errichtete die Dalburg, und es ist sein Enkel, Godebold (III.) von Weierbach, der dann 1219, also rund 70 Jahre später, das genannte urkundliche Verpfändungsversprechen abgibt.

Der Weinanbau geht zeitlich sicherlich noch viel weiter zurück als 1150. Die enorme Bedeutung von Weinanbau und Weinhandel im Mittelalter erkennt man auch an einer der »Gründungsurkunden« der Hanse aus jener Zeit. Dabei handelt es sich um ein Privileg, ein Schutzversprechen, das der englische König Heinrich II. um 1170 einer Ver-