

Zerreißprobe für Familienkonzerne

Oetker fehlt das Rezept für den richtigen Nachfolger. Auch in anderen großen Familienkonzernen kämpfen Erben um Macht und Geld. In Tirol lebt derweil ein Glockengießer vor, dass auch 14 Generationenwechsel in mehr als 400 Jahren schadlos gelingen können.

Verena Kainrath

Wien – Dem Tiroler Glockengießer Grassmayr gelingt, woran andere Unternehmen reihenweise scheitern: seinen Betrieb an die nächste Generation weiterzureichen. 14-mal ist der Wechsel in den vergangenen 417 Jahren geglückt. Die 15. Generation hilft bereits mit, und bei Großaufträgen packen Senior, Kinder und Enkel gemeinsam an.

Mit einem Hollywoodstreifen lasse sich die Geschichte seines Betriebs nicht vergleichen, sagt Johannes Grassmayr. Letztlich aber habe alles eine gute Wendung genommen, während rundum Mitbewerber an internen Konflikten zugrunde gingen. „Die Familie hat eben immer zusammengehalten“ – ob in Zeiten des 30-jährigen Krieges, in Jahren der Pest oder während der Weltkriege. Auch wenn nun oft über das harte Umfeld geklagt werde – im Vergleich zu den Krisen der Vergangenheit muteten aktuelle Herausforderungen geradezu paradiesisch aus.

Grassmayr gießt in Innsbruck Glocken und Klangschalen mit 25 Mitarbeitern, denen er, wie er betont, viel am Fortbestand seines Unternehmens verdanke. Die Glocken läuten in mehr als 100 Ländern, eine der größten Europas ist gerade in Arbeit. Auch die Klangschalen der Tiroler sind bei Orchestern weltweit im Einsatz.

Ein Patentrezept, wie sich Jahrhunderte weitgehend unbeschadet überdauern lassen, hat Österreichs ältester handwerklicher Familienbetrieb nicht. Bei jeder Entscheidung freilich werde abgewogen, wie sie sich in drei Jahrzehnten niederschlagen könnte. „Und mein Vater meint, es braucht immer auch ein bisschen Segen von oben“, sagt Grassmayr, „vor allem wenn es darum geht, Kinder zu haben, die mitmachen wollen“.

Viele Köche

An ihnen freilich spießt es sich oft. Die Liste prominenter Konzerne, die gern als das Rückgrat der Wirtschaft hochgehalten werden, zugleich aber von familiären Fehden gebeutelt werden, wird stetig länger. Für den jüngsten Konflikt, der breit in die Öffentlichkeit hinausgetragen wird, sorgt Dr. Oetker. Kaum ein Markenanbieter ist in Deutschland bekannter: 31.000 Mitarbeiter und zwölf Milliarden Euro Umsatz zählen zum Bielefelder Imperium rund um Pudding, Pizza und Backwaren. Doch was fehlt, ist das Rezept für den richtigen Nachfolger. Die Erben sind sich seit Jahren uneinig – die Halbgeschwister liegen über die Unternehmensstrategie im Clinch.

Rudolf August-Oetker, der Enkel des Firmengründers, hinterließ bei seinem Tod acht Kinder aus drei Ehen. Sohn Richard muss den Chefessel heuer laut Statuten mit 65 Jahren verlassen. Die übrigen Halbgeschwister trennen zum Teil gut 40 Lebensjahre.

Es ist vor allem die Zusammenarbeit zwischen alter und jüngerer Generation mit unterschiedlichen Wertvorstellungen, die Konflikte schürt, sagt Julia Süß-Reyes vom Forschungsinstitut für Familienunternehmen der Wirtschaftsuniversität Wien. Dazu käme die Rollenvermischung zwischen Familienmitgliedern, Managern und Eigentümern, die nach jeweils eigenen Logiken agieren. Was Lösungen erschwere – etwa wenn es um Fragen rund um den Umgang mit Kapital, finanzielle Ausschüttungen, Nachfolger, nicht aktive Familienmitglieder und Angeheiratete ge-

he. Dass die Rettung in Stiftungen liegt, bezweifelt Süß-Reyes. „Viele Unternehmen sehen diese mittlerweile sehr kritisch und wollen aus ihnen heraus.“ Denn sie fühlten sich um ihre Mitspracherechte gebracht, praktisch enteignet. Die Wissenschaftlerin rät zu einem Governance-Kodex, einer Art Verfassung und Leitfadens für die Führung von Familienbetrieben. Diese seien in den USA bereits stärker verbreitet als hierzulande.

Haribo, Bahlsen, VW – in allen drei Fällen verdienten allein Anwälte gut am bösen Blut innerhalb der Familienbande. Mit Zank unter Verwandten sorgten auch die Drogeriekette Müller, der Kaffeeröster Tchibo und Discounter Aldi stetig für Schlagzeilen. Unvergessen der Krieg bei Ottakringer, als der Schwager des Bierbarons Engelbert Wenckheim sein Aktienpaket an den Erzfeind verkaufte.

Beim Raststättenbetreiber Rosenberger mündeten Familiendifferenzen nach dem Tod des Gründers in der Teilung in konkurrierende Betriebe. Zu bisher unüberbrückbaren Zerwürfnissen zwischen Vater und Sohn kam es beim Seilbahnbauer Doppelmayr. Auch im Haus Esterházy bekämpft sich die Familie vor Gericht.

Johannes Grassmayr liefert derweil Glocken bis nach China und vertraut darauf, dass das Feuer des Unternehmertums auch auf seine Enkel überspringen wird. Das sei, wie er meint, weitaus wichtiger, als Lösungen wie Stiftungen, „die wohl eher eine kurzfristige Moderscheinung“ seien.



Wer bekommt das größte Stück? Um das Erbe von Rudolf-August Oetker wetteifern zahlreiche Halbgeschwister. Das Imperium rund um Pizza, Pudding und Backwaren mit seinen 31.000 Mitarbeitern braucht einen neuen Konzernchef. Die Suche zieht sich. Die Familie ist sich ob der weiteren Unternehmensstrategie uneinig.

Foto: Richard Rudisill

Silicon Valley ist auch nicht mehr das, was es einmal war

Staat und Rüstungsindustrie sorgten für die Initialzündung – Nun geben Venture-Kapitalisten den Ton an

ANALYSE: Günther Strobl

San Francisco/Wien – Die Ausstrahlung, die das im US-Staat Kalifornien gelegene Silicon Valley hat, ist so stark, dass es Nachahmungsversuche rund um den Globus gibt. Viele sind freilich nicht mehr als ein Abklatsch des Originals. Das ist nicht verwunderlich.

Dass auf dem knapp 70 Kilometer langen, etwa 30 Kilometer breiten Landstrich zwischen San Francisco und San Jose bis zu 30.000 Start-ups blühen, verwelken, absterben und neu entstehen, ist einem speziellen Humus zu verdanken. Der ist in den Fünfziger- und Sechzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts aufbereitet worden. Angriff, Verteidigung und die dazugehörigen Industrien spielten dabei eine maßgebliche Rolle. Oder, wie es Stanford-Pro-

fessor Fritz Prinz bei einer Fact-Finding-Mission von Infrastrukturminister Jörg Leichtfried (SPÖ) in den Hightech-Hochburgen der US-Westküste vorige Woche ausdrückte: „Ohne den Staat und die Rüstungsindustrie ist das Silicon Valley nicht denkbar.“

Ein Beispiel unter vielen ist Lockheed Martin. Der Rüstungs- und Technologiekonzern hat sich Mitte der 1950er-Jahre neben dem riesigen Militärflughafen Moffett Field angesiedelt – im Zentrum jenes Tals, das mit dem Aufkommen der Silizium-basierten Halbleiterindustrie im allgemeinen Sprachgebrauch Silicon Valley wurde.

Es waren damals wahrlich goldene Jahre für die Rüstungs- und Raumfahrtindustrie. Mit dem Start des ersten künstlichen Satelliten Sputnik hatte die damalige Sowjetunion die Amerikaner 1957

richtiggehend geschockt. Die Vereinigten Staaten sahen sich in dieser Zeit des Kalten Krieges unter Zugzwang, die Sowjets nicht davonziehen zu lassen. Entsprechend groß war denn auch die Investitionsbereitschaft.

In dieser Zeit erfolgte auch die Gründung der Raumfahrtbehörde Nasa und von Arpa (heute Darpa; Defence Advanced Research Projects Agency), das ist eine zum Pentagon gehörende Forschungseinrichtung. Beide Organisationen sollten zu wichtigen Impulsgebern für die Technologieindustrie werden. Ein von der Arpa angestoßenes Netzwerkprojekt mit Namen Arpanet etwa wurde zu einem Vorläufer des Internets.

Forschung mit allen Mitteln

Das Aufkommen privater Wagniskapitalgesellschaften in den 1970er-Jahren machte die Technologiebranche unabhängiger. Auch wenn die Regierung als Motor für die Region in den Hintergrund getreten ist, bleibt sie doch auf vielfache Weise engagiert. Das Moffett Field ist zwar schon lange kein Militärstützpunkt mehr, dafür hat die Nasa hier noch immer ihr Ames Research Center. Hier betreiben rund 2500 Spezialisten Forschung zu Astrophysik, Robotik, Bio- und Nanotechnologie und Hochleistungscomputern.

Nasa Ames ist nur eines von vielen Zentren, bei denen die US-Regierung direkt oder indirekt ihre Finger im Spiel hat. So bekommt etwa das SRI International (früher Stanford Research Institute) den Löwenanteil seines Budgets vom Pentagon.

SRI war unter anderem Geburtsort von Apples virtueller Assistentin Siri. Die Pentagon-Forschungseinrichtung Darpa hat SRI 2003 gut 20 Millionen Dollar für die Entwicklung eines intelligenten Assistentensystems gegeben, das zunächst für militärische Anwendungen gedacht war. Aus diesem Projekt wurde dann 2007 Siri Inc. als unabhängiges Unternehmen abgespalten. Drei Jahre später wurde Siri an Apple verkauft.

Apple ist schon lange kein Startup mehr, auch Google, Facebook, Whatsapp und all die anderen bekannten und weniger bekannten Namen des Digitalzeitalters nicht. Diese fischen aber zunehmend im Teich der jungen, vor Innovationsgeist sprühenden Garagenfirmen. Gefüttert werden diese von milliardenschweren Venture-Fonds. Allein in der Sand Hill Road, einer Verkehrsarterie in der wegen Facebook zu überregionaler Bekanntheit gelangten Kleinstadt Menlo Park, sind mehr als 40 verschiedene Wagniskapitalgesellschaften mit Büros vertreten.

Das viele Geld, das die besten Köpfe der Welt anzieht, dazu ein hohes Maß an kultureller Offenheit, Nichtstigmatisierung im Fall des Scheiterns und Vernetzung mit Uni-Instituten in Stanford und Berkeley mache die einzigartige Atmosphäre im Valley aus, sagt der aus Österreich stammende Forscher Prinz. Und der große Markt vor der Haustür, der es erlaube, für neue Produkte rasch Abnehmer zu finden. Auch aus diesem Grund sei es für Europa Gift, wenn wieder die nationalen Grenzen betont würden.



Eine große Tafel im Vorgarten eines unscheinbaren Hauses mit Garage in Palo Alto, Kalifornien, zeigt den Geburtsort des Silicon Valley an. Dort haben William Hewlett und David Packard 1939 ihre eigene Firma gegründet.

Foto: iStock / David Ahn