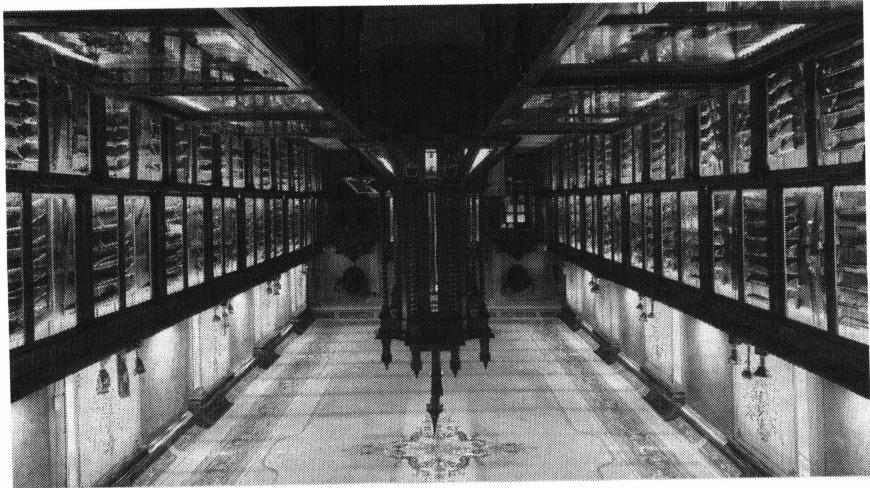




Die älteste Firma der Welt: Wie überlebt ein Unternehmen 500 Jahre?

Als Beretta im 16. Jahrhundert gegründet wurde, gab es noch keine Nationalstaaten, Hexen wurden verbrannt und Tomaten galten als giftig. 15 Generationen später ist der italienische Waffenfabrikant immer noch im Geschäft.

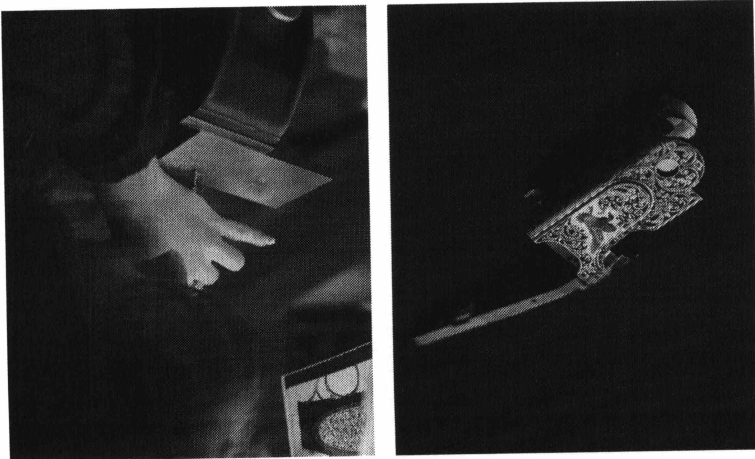
Luzi Bernet (Text), Andrea Pugliotto
(Bilder)

03.05.2024, 05:30 Uhr 9 min

Musik ertönt in den Gravurwerkstätten, eine eigenartige Musik. Ein heller, metallener Klang füllt den Raum. Mit kleinen Hämmern und Meisseln verzieren die Handwerker die Seitenplatten der Gewehrschäfte mit kunstvollen Jagdszenen. Eine Mitarbeiterin hat eine grosse Fotografie vor ihren Augen. Sie zeigt einen Jagdhund mit einer Ente im Maul, ein klassisches Motiv. Ein Kunde wünscht sich das Bild auf seiner Flinte – in Zink graviert. Mit der Lupe kontrolliert die junge Frau ihre Arbeit.

In der Werkstatt scheint die Zeit stillzustehen, die Atmosphäre erinnert an das Atelier eines Künstlers. Oder an eine Uhrenmanufaktur im Schweizer Jura. «Hier arbeiten Absolventen von Kunsthochschulen», sagt ein pensionierter Mitarbeiter, der mich durch den Betrieb führt.

Kunst und Waffen? Eine ungewöhnliche Kombination. Aber Beretta ist auch ein ungewöhnliches Unternehmen.



In den Gravurwerkstätten verzieren Mitarbeiter die Seitenplatten der Gewehrschäfte mit kunstvollen Jagdszenen.

Das uralte Geschäftsmodell

Beretta ist die älteste Produktionsfirma der Welt. Seit 15 Generationen stellt sie in der Nähe von Brescia in Norditalien Waffen her. Fünfhundert Jahre haben die Berettas das Familienunternehmen durch die Geschichte gesteuert. Durch gute Zeiten, die sie reich gemacht haben. Und durch schlechte Zeiten, die sie beinahe zum Aufgeben zwangen. Wie konnte die Firma ein halbes Jahrtausend überleben? War es, weil die Familie besonders vorausschauend plant? Weil es seit je Kriege gab? Oder war es einfach nur Glück?

James Bond und seine Beretta

Am 3. Oktober 1526 erhält der Waffenbauer Bartolomeo Beretta 296 Dukaten für 185 Kanonenrohre, die er an Venedig geliefert hat. Das Geschäft wird auf einem kleinen Zettel festgehalten, der im Staatsarchiv in Venedig aufbewahrt wird. Dieses Dokument begründet die Geschichte von Beretta.

Bartolomeo Beretta stammte aus der norditalienischen Stadt Gardone im Val Trompia. Hier waren die Voraussetzungen zur Waffenherstellung ideal: Ein kräftiger Fluss fließt durch das Tal, und es gibt Eisenerz in grossen Mengen. Bald entstanden die ersten Handwerksbetriebe, und das Tal erhielt den Beinamen «Valle di ferro», Eisental – so, wie aus dem Santa Clara Valley in Kalifornien irgendwann das Silicon Valley wurde.

Heute könnte man es auch Beretta-Tal nennen. Beretta ist überall. Der Schriftzug mit dem Familiennamen prangt nicht nur auf den riesigen Fabrikhallen, sondern auch auf Schulen und Instituten, Wegweisern und Plakaten. Über 900 Angestellte arbeiten bei Beretta in Gardone, die Gegend ist untrennbar mit der Firma verbunden. Der Führer, der mir das Unternehmen zeigt, hat über vierzig Jahre hier gearbeitet, schon sein Vater war bei Beretta unter Vertrag. Er kennt jede und jeden im Betrieb, «ciao», sagt er zu seinen Kollegen, während er durch die Räume führt, und «come stai», wie geht es dir? Es ist familiär hier, trotz der Grösse.

Der Weg führt zur Villa Beretta, dem Haupt- und Repräsentationssitz des Unternehmens. Das Gebäude wurde 1925 im eklektischen Stil erbaut. Hier ein bisschen Gotik, dort etwas Renaissance, als wäre es ein entfernter Verwandter des Landesmuseums in Zürich.

Die markante Villa Beretta in Gardone Val Trompia in der Nähe von Brescia. 1925 vom damaligen Patron Pietro Beretta in Auftrag gegeben, befindet sich hier noch heute der Haupt- und Repräsentationssitz der weltweit tätigen Firma.

Pietro Beretta, der damalige Firmenchef, hatte den Bau in Auftrag gegeben – nicht nur, weil er ein Freund grosser Architektur war, sondern, um seine Mitarbeiter vor der drohenden Arbeitslosigkeit zu schützen. Es war die Zeit nach dem Ersten Weltkrieg. Nach Jahren der Gewalt und der Zerstörung atmete die Welt auf, aber der Fabrik in Gardone ging die Arbeit aus, weil das Geschäft mit den Waffen erlahmte. Das kam in der Geschichte immer wieder vor: Ging es der Welt gut, litt Beretta. Und litt die Welt, ging es Beretta gut.

Dottor Pietro, der Chef

Ich passiere die Sicherheitskontrolle, es geht die Treppe hinauf in den ersten Stock, vorbei an ausgestopften Tieren. Dann durchquere ich den Waffensaal, in dem die Produkte der Firma in Schaukästen ausgestellt werden, darunter die Kleinpistole 418, die Ian Fleming 1953 in seinem ersten James-Bond-Roman erwähnt hatte, als eine Art literarisches Product-Placement. Im nächsten Raum hängen Dokumente der Firmengeschichte und ein Stammbaum der Familie an der Wand.

Hier sitzt der wichtigste Mann des Unternehmens, den alle respektvoll «Dottor Pietro» nennen: Pietro Gussalli Beretta, 62 Jahre alt.

Zusammen mit seinem zwei Jahre jüngeren Bruder Franco repräsentiert er die 15. Generation der Familiendynastie. Pietro ist Präsident und CEO der Beretta-Holding mit Sitz in Luxemburg, Franco der Vizepräsident und der CEO der Waffenfabrik in Gardone. Auf 2,4 Milliarden Dollar hat das Wirtschaftsmagazin «Forbes» kürzlich das Vermögen der Berettas geschätzt.

Zusammen mit seinem Bruder Franco repräsentiert er die 15. Generation der Familiendynastie: Pietro Gussalli Beretta, 62 Jahre alt, Präsident und CEO der Beretta-Holding.

Die 16. Generation steht auch schon bereit: Francos Sohn Carlo, 27-jährig, und Pietros Tochter Maria Teresa, 12-jährig, könnten einmal das Erbe ihrer Väter fortführen.

Gibt es ein Geheimnis, wie man so lange als familiengeführtes Industrieunternehmen überleben kann? «Sehen Sie», antwortet Dottor Pietro, «in der Familie sagen wir uns immer: Wir sind zwar alt, aber wir dürfen nicht alt bleiben. Wir müssen immer innovativ sein.»

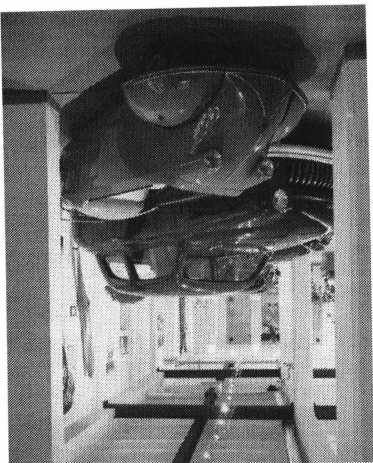
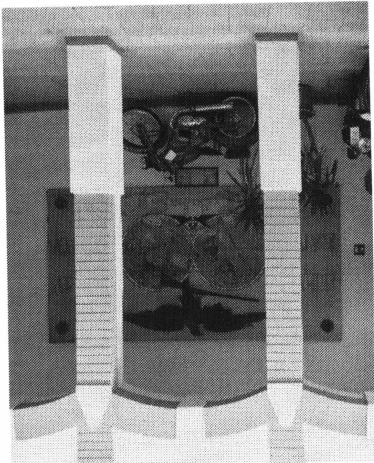
Irgendwann stellten die Arbeiter keine Kanonen mehr her, sondern Gewehre; später revolutionierte die Massenproduktion das Geschäft, dann erschloss die Firma neue Märkte in ganz Europa. Das alles kostete viel Geld, sagt Pietro Gussalli Beretta. «Aber in diesen zentralen Fragen sind wir uns einig, so wurden wir erzogen. Wir sind der Meinung, dass unsere Fabriken modernen Ansprüchen genügen müssen.»

Davon kann man sich auf dem Firmengelände überzeugen. In den Gravurwerkstätten wird für Liebhaber gearbeitet, für Jäger und Sammler, die bereit sind, mehrere Zehn- bis Hunderttausende von Euro auszugeben. Aber in den Hallen nebenan brummen die Maschinen. Roboter pflücken Waffenbestandteile und setzen sie zusammen. Mitarbeiter kontrollieren am Bildschirm die Produktionsabläufe – Hammer und Meissel haben hier nichts verloren.

Versuche mit Autos

Die Berettas waren immer auch Tüftler. Im Verlauf der Geschichte hat die Familie alles Mögliche probiert – und wieder verworfen. Oldtimer im Firmenmuseum erinnern an Experimente in der Autoindustrie. Unter dem Namen BBC (die Abkürzung steht für Beretta und die Geschäftspartner Benelli und Castelbarco) wollte man eine Alternative zum Fiat Topolino kreieren. Oder man versuchte, Rechenmaschinen zu bauen.

Weil die Waffenproduktion nicht immer wunschgemäß lief, brauchte die Firma ständig neue Ideen, und die Voraussetzungen waren gut. Nach dem Zweiten Weltkrieg, in den Jahren des Wirtschaftswunders, waren italienisches Design und Know-how gefragt.



Exponate im Firmenmuseum zeugen davon, wie die Berettas immer wieder an neuen Produkten herumgetüftelt haben. Versuche etwa im Automobilsektor erwiesen sich aber als wenig zielführend.

Trotzdem blieb Beretta beim Kerngeschäft, bei der Herstellung von Schusswaffen und verwandten Produkten, wozu heute Munition, Optikgeräte und Outdoor-Bekleidung zählen. Der Bereich «Verteidigung», die Belieferung von Armeen, mache etwa zehn bis fünfzehn Prozent der Tätigkeit des Konzerns aus. Viel bedeutsamer sei die Ausrüstung von Polizeikörpern und anderen Ordnungskräften mit

Schusswaffen, sagt Pietro Gussalli Beretta.

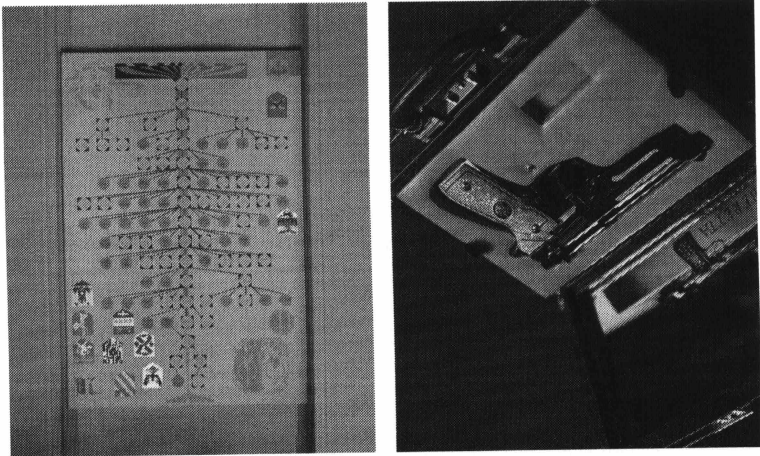
Zur Holding gehören knapp zwanzig bekannte Marken, neben Beretta «Holland & Holland», einem traditionsreichen britischen Hersteller von Luxusjagdwaffen, die deutsche «Steiner-Optik», ein Spezialist für Ferngläser und Zielloptiken, oder die in Thun beheimatete «Swiss Defence», die frühere Munitionsfabrik der Ruag Armotec, die die Beretta-Holding vor zwei Jahren aufgekauft hat. Weltweit beschäftigt die Holding 6500 Mitarbeiter an über dreissig Standorten. 2022 verzeichnete das Unternehmen einen Nettoumsatz von über 1,4 Milliarden Euro und ein Betriebsergebnis von 286,5 Millionen Euro.

Die Eroberung Amerikas

In fünfthundert Jahren ist aus der Waffenmanufaktur im Val Trompia ein globaler Industriekonzern geworden. Vor allem in den vergangenen Jahren ist das Unternehmen stark gewachsen. «Wenn ich auf die Geschichte unserer Firma schaue, stehen mein Bruder und ich für die Phase der Globalisierung», sagt Pietro Gussalli Beretta. «Aber das alles ist nicht mein Verdienst. Die Grundlagen für die heutige Gruppe haben jene gelegt, die vor uns waren.» Vor allem seinem Vater Ugo sei etwas ganz Besonderes gelungen: Er eroberte Amerika.

1985 gelang Beretta der Durchbruch auf dem wichtigsten Markt im Rüstungsbereich: Die amerikanischen Streitkräfte führten die Pistole 92 FS von Beretta als offizielle Dienstwaffe ein. Wie ist es Beretta gelungen, die Konkurrenz auszustechen? Die Antwort klingt einfach: Die Qualität sei einfach besser gewesen.

Doch das ist nicht die einzige Erklärung. Ugo Beretta war offenbar ein beharrlicher Mann. Seit 1978 verfüigten Spezialeinheiten der US-Marines, allen voran die Anti-Terror-Gruppe «Seal Team Six», über die Beretta 92. Es sei damals die beste Neun-Millimeter-Pistole der Welt gewesen, sagte der Beamte im Pentagon, der für die Beschaffungen zuständig gewesen war. Trotzdem habe man Beretta auf Verbesserungen hingewiesen. Ugo Beretta hörte sich die Vorschläge an und passte die Waffe den Wünschen an. Als die US-Armee den Auftrag ausschrieb, war Beretta bereit: Die Firma aus Italien bekam den Zuschlag, und die amerikanische Waffenindustrie war konsterniert.



Eine mit Diamanten verzierte Luxusausgabe der Beretta 92 FS (Bild links). Im Sitzungszimmer erleichtert ein Stammbaum die Übersicht über die weitverzweigte Familiendynastie.

Zurückhaltung bei den Dividenden

Italien ist ein Land von Familienunternehmen. Die Gegend um Brescia und anderen Regionen in der Lombardei und im Veneto beherrschen unzählige kleinere und mittlere Firmen, spezialisierte Unternehmen, die Bestandteile für Maschinen oder pharmazeutische Produkte herstellen.

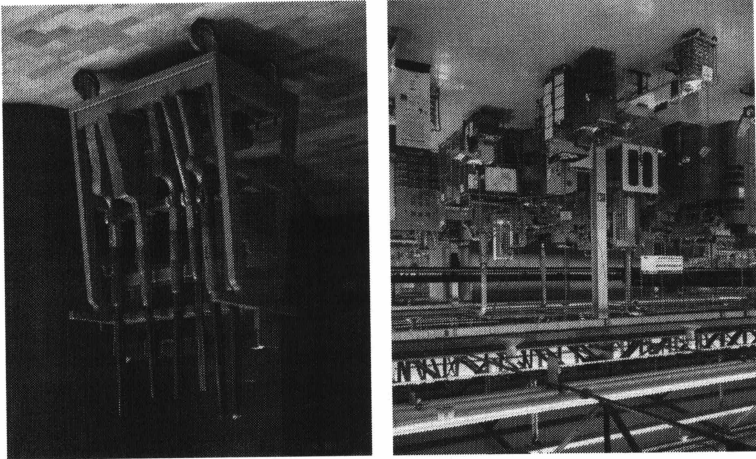
Hier findet man eine Firmenlandschaft, die an das Schweizer Mittelland erinnert: moderne Industrieanlagen, Lagerhäuser, Logistikzentren, hochkompetitiv, bestens erschlossen. Diese Firmen tragen dazu bei, dass Italien das zweitwichtigste Herstellerland in Europa ist. Nur in Deutschland werden mehr Güter produziert. Der Export italienischer Waren erreicht Spitzenwerte, das Land kann auf viele Jahre mit Handelsbilanzüberschüssen blicken.

Aber nur wenige italienische Familienfirmen schaffen es in den Kreis der ganz Grossen auf den Weltmärkten. Das Nutella-Imperium der Ferreros aus Turin gehört dazu, einzelne Firmen aus der Luxusgüter- und Nahrungsmittelindustrie – und die Berettas mit ihren Waffen.

«Unsere Entscheidungen sind alle auf die Entwicklung und Konsolidierung auf mittlere Sicht ausgerichtet», sagt Gussalli Beretta. Das unterscheidet seine Firma von börsenkotierten Unternehmen. Die Berettas müssen als Familienunternehmen nicht kurzfristig denken wie andere Firmen. Ausserdem könnten er und sein Bruder rasch Entscheide fallen – ohne auf die Interessen externer Aktionäre Rücksicht nehmen zu müssen.

Der Firmenchef sieht noch einen weiteren Vorteil: «Als Familie können wir in die Produkte der Zukunft investieren, indem wir uns selbst Zurückhaltung bei den Dividenden auferlegen. Es ist uns wichtiger, up to date zu sein und viel für Forschung und Entwicklung auszugeben, als ein bisschen zusätzliche Dividende einzukassieren.»

Dieses langfristige Denken sichert den Berettas einen Platz in einem besonderen Club.



Modernste Technologie in den Produktionshallen in Gardone, wo Gewehre und Pistolen für Streit- und Ordnungskräfte hergestellt werden. Und rechts der Blick in eine andere Welt: Jagdgewehre warten auf den letzten Schiffs durch spezialisierte Handwerker.

Die exklusive Vereinigung

Pietro Gussalli Beretta ist Mitglied einer weltweiten Vereinigung von Familienunternehmen. Sie nennt sich «Association Les Hénokiens», wurde 1981 in Frankreich gegründet und umfasst 55 Mitglieder. Zu den Gründern gehörte Ugo Gussalli Beretta, Pietros Vater.

Nur wer auf mehr als zweihundert Jahre ununterbrochener Geschichte blicken kann, wird in den erlauchten Kreis aufgenommen.

Den Mitgliedern ist gemeinsam, dass sie als Nachfahren des Firmengründers ihre Unternehmen führen oder im Verwaltungsrat sitzen; sie besitzen mindestens fünfzig Prozent der Aktien und sind bereit, einen Mitgliederbeitrag zu zahlen, dessen Höhe proportional zu ihrem Umsatz ist. Die Mehrheit der «Hénokiens» stammt aus Frankreich und Italien, aber es gehören auch viele Familienfirmen aus Japan dazu. Die Schweiz ist durch Genfer Privatbanken vertreten.

Dieser Artikel stammt aus dem NZZ Folio

Pietro Gussalli
Beretta schätzt
den Austausch in
diesem Gremium.
«Egal, woher man
kommt und über
welchen
kulturellen
Hintergrund man
verfügt: es gibt in
dieser Gruppe
eine ähnliche Art,
an Probleme
heranzugehen.
Sie besteht darin, in langen Zeiträumen zu denken.»

Mai 2024
«Auf lange Sicht»
Heft bestellen →

Dann wird die Firma Beretta weitere fünfhundert Jahre in
Familienbesitz bleiben?

Dottor Pietro lacht. «Fünfhundert Jahre? Natürlich bin ich
zuversichtlich, aber reden wir besser von fünf Jahren. Ich denke, es ist
angesichts der vielen globalen Unsicherheiten schwierig, Vorhersagen
über fünf Jahre hinaus zu treffen.» Für den Vertreter einer Familie, die es
geschafft hat, Jahrhunderte zu überleben, ist das eine überraschende
Aussage. Aber eine lange Geschichte muss für die Zukunft nichts
bedeuten. Beretta stand schon mehrmals vor dem Niedergang.

Die Nazis zerstören die Firma

In einem dicken Buch über die Firmengeschichte heisst es etwa: Zio
Giuseppe, ein Grossonkel von Dottor Pietro, habe ernsthaft am
Weiterbestand der Firma gezweifelt. Er habe seine, die 13. Generation für
die letzte gehalten, die in Gardone noch Feuerwaffen produzieren
würde.

Vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg wussten die Berettas nicht, wie es
weitergehen sollte. Norditalien war ein umstrittener Kriegsschauplatz,
das Val Trompia blieb davon nicht unberührt. Waffen von Beretta waren
bei allen Kriegsparteien im Einsatz. Mussolinis Truppen verwendeten sie
ebenso wie die Partisanen. Die Nazis besetzten die Firma, weideten sie
aus und zerstörten sie später komplett. «Unsere Familie hat im Krieg
alles verloren», sagt Gussalli Beretta, «alles musste wieder von vorne
aufgebaut werden.»

Diese Erfahrung hat die Familie geprägt. Obwohl Beretta Rüstungsgüter herstellt und die Geschichte der Firma mit Krieg und Gewalt verknüpft ist, sagt Pietro Gussalli Beretta: «Ich schaue nicht mit dem Blick des Unternehmers auf Kriege. Sie erfüllen mich vielmehr mit Sorge. Aber Kriege geschehen, in unserer Gegenwart und bestimmt auch in Zukunft.»

Folio-Ausgabe Mai 2024: «Auf lange Sicht» >

Menschen denken meistens kurzfristig. Für einmal ändern wir die Perspektive: Wir fragen uns, wie lange Politiker in die Zukunft schauen müssten, um unsere grossen Probleme zu lösen. Wir besuchen die älteste Firma der Welt. Und wir denken darüber nach, wie die Menschheit enden könnte – durch einen Atomkrieg, einen Meteoriteneinschlag oder etwas ganz anderes.

Kann man Politik 10, 100 oder 1000 Jahre im Voraus planen? Und soll man es?

03.05.2024 13 min



Wer kümmert sich um meine Tochter, wenn ich nicht mehr bin?

03.05.2024 10 min



BILDSTRECKE

Die ältesten Bäume der Welt

03.05.2024 1 min



Aussterben ist schwierig, selbst mit Atombomben bekämpfen wir es nicht hin.

03.05.2024 13 min



«Doch alle Lust will Ewigkeit» – Hat die Unendlichkeit noch Platz in unserem Leben?

03.05.2024 6 min



Mehr von NZZ Folio

Weitere Artikel >