



Sendung vom 07.10.1999

Claude Herion  
Vorsitzender des Bundesverbandes Junger Unternehmer  
im Gespräch mit Jürgen Seitz

- Seitz:** Herzlich willkommen bei Alpha-Forum, verehrte Zuschauerinnen und Zuschauer. Wir alle erleben ja gerade den Jahrtausendwechsel: 2000 heißt die Zahl der Zukunft. Für viele Menschen ist das eine magische Zahl, für manche ist sie aber auch eine große Herausforderung. Die Macher stehen in ihren Startlöchern jedenfalls schon bereit, denn die geburtenstarken Jahrgänge der sechziger Jahre sind jetzt ganz nah dran an den Schalthebeln. Wer sind diese Hoffnungsträger, die die Weichen stellen sollen für das kommende Jahrtausend? Dazu begrüße ich hier bei uns im Studio ganz herzlich den Pfaffenhofener Unternehmer Claude C. Herion.
- Herion:** Grüß Gott, Herr Seitz.
- Seitz:** Herr Herion, Sie sind 37 Jahre jung, verheiratet und haben ein Kind. Sie sind Ingenieur und Volkswirt, aber vor allem Unternehmer. Das qualifiziert Sie auch zum Amt des Bundesvorsitzenden "Junger Unternehmer" in Deutschland.
- Herion:** Das ist richtig, seit Ende 1998 bin ich Bundesvorsitzender des "Bundesverbandes Junger Unternehmer". Unsere Hauptaufgabe besteht in erster Linie in der Förderung des Unternehmertums in Deutschland ganz allgemein und natürlich darin, auf die Rahmenbedingungen für uns Unternehmer Einfluss nehmen zu können.
- Seitz:** Dazu werden wir selbstverständlich gleich noch mehr sagen, doch zunächst möchte ich ein Stück "Vergangenheitsbewältigung" betreiben: Ich bin Jahrgang 1962, und Sie, Herr Herion, sind Jahrgang 1961. Welche Zwischenbilanz kann denn unsere Generation am Ende dieses Jahrtausends ziehen?
- Herion:** Sie fangen mit einer recht schwierigen Frage an. Ich würde sagen, dass die Zwischenbilanz natürlich positiv ausfällt. Ich bin auch aufgrund meiner Erziehung in Amerika geprägt, die Dinge in Deutschland immer positiv zu sehen. Ich denke, es wird Zeit, dass unsere Generation nicht nur als selbständige Unternehmer Verantwortung übernimmt, sondern auch auf all diesen Funktionärsposten in der Großindustrie, um die Dinge, die wir uns vorstellen, umzusetzen.
- Seitz:** Als die sagemuwobenen Achtundsechziger revoluzzten, waren wir gerade den Windeln entwachsen und trafen auf diese Herrschaften erst in der Schule bzw. an der Universität. Welches Verhältnis haben Sie zur Generation der Achtundsechziger, die ja jetzt gerade in der Top-Etage dieser Republik angekommen ist?
- Herion:** Man sieht, wie unglaublich angepasst die Leute heute sind. Das beste Beispiel dafür ist unser Bundesaußenminister Fischer, ein geradezu wilder Achtundsechziger, der natürlich mit der Verantwortung gewachsen ist und sich dem Wandel auch angepasst hat. Man sieht schon, dass diese Leute unglaublich flexibel sind. Ob es uns genauso gehen wird, weiß ich nicht.

**Seitz:** Wir werden in dieser Sendung bestimmt noch genügend Gelegenheit haben, über Flexibilität im unternehmerischen Sinn zu diskutieren. Ihr Lebenslauf bietet aber auch Anschauung für Flexibilität, aber vor allem für eines, nämlich für Substanz. Sie haben Ihr Maschinenbaustudium zügig abgeschlossen und dann erste Berufserfahrungen in den USA gemacht. Danach haben Sie noch ein Volkswirtschaftsstudium draufgesetzt und waren dann erneut drei Jahre in den USA als Uni-Assistent. Der Berufseinstieg erfolgte bei einem weltweit agierenden Wirtschaftsprüfer. 1994 sind Sie schließlich in das Unternehmen Ihres Vaters eingetreten. Aber gehen wir der Reihe nach vor: Warum haben Sie zwei Studiengänge gemacht? Warum kam der Ausstieg aus dem Berufsleben und der Wiedereinstieg in die Uni?

**Herion:** Für unsere Generation spielt die Qualifikation eine ganz wichtige Rolle. Ich habe als Ingenieur schon früh erkennen müssen, dass man natürlich auch die wirtschaftlichen Zusammenhänge studieren und begreifen muss. Daher habe ich mich noch einmal dazu aufgerafft, ein Wirtschaftsstudium zu absolvieren. Ganz wichtig und an erster Stelle steht bei uns eben die Qualifikation: gerade weil wir als Nachfolgegeneration relativ schnell in diese Verantwortung geworfen werden. Ein paar Jahre Berufserfahrung reichen heute nicht mehr aus, sondern man muss z. B. auch komplexe Zusammenhänge analysieren können – und das geht eben nur mit einer entsprechenden Ausbildung. Das ist auch deshalb wichtig, um von der Generation unserer Väter auch wirklich ernst genommen zu werden.

**Seitz:** Hatte es denn diese wichtige Aufbaugeneration der Väter nicht etwas leichter, als sie als berühmte Selfmademen in der Gründerzeit das Bild prägten?

**Herion:** Ob es unsere Väter einfacher hatten? Ich glaube, dass jede Generation summa summarum ihre Schwierigkeiten hat. Unter dem Strich ist die Summe der Probleme sicherlich gleich geblieben. Die Probleme haben sich eben verlagert. Ich glaube, dass unsere Vätergeneration mit dem Problem Wachstum nicht kämpfen musste: Es gab das Wachstum ganz einfach. Man produzierte ein bestimmtes Teil und wusste dabei genau, wie hoch die Nachfrage danach sein wird. Heute dagegen gibt es einen knallharten Wettbewerb aufgrund einer Marktverdrängung: Das ist die große Herausforderung für unsere Generation

**Seitz:** Bevor Sie sich dieser Herausforderung stellten, bevor Sie den Sprung in die Selbständigkeit wagten, gab es diesen Sprung zurück in die USA: zuerst als Ingenieur und dann wieder als Student. Warum?

**Herion:** Das war sicherlich auch eine Orientierungsphase für mich. Als Junge bin ich nun einmal in eine Unternehmerfamilie hineingeworfen worden: So etwas kann man sich nicht aussuchen. Meine Eltern haben schon immer versucht, diesen Druck von mir fern zu halten, und haben nicht zu mir gesagt: "Du wirst Unternehmer!" Mein Vater hatte darunter noch sehr viel mehr leiden müssen...

**Seitz:** Weil Ihr Vater, wenn ich das einwerfen darf, eben auch schon in einer Familientradition gestanden ist.

**Herion:** Richtig, denn mein Großvater hatte das Unternehmen 1947 gegründet. Aber die Umwelt hat von mir doch sehr viel erwartet. Wenn ich mit meinen Eltern auf irgendwelche Einladungen gegangen bin, dann hieß es gleich immer: "Das ist der Juniorchef der Firma Herion!" Die Verwandten haben mich immer nach meinen Schulleistungen befragt, und so ging es eben auch bei mir nicht ganz ohne Druck ab. Es ist nicht ganz leicht für einen jungen Mann, damit fertig zu werden. Deshalb habe ich natürlich eine lange Zeit gebraucht, um mich zu orientieren. Ich fing das Maschinenbaustudium an, was selbstverständlich mit meinem Interesse an der Technik etwas zu tun hatte. Aber es hatte natürlich auch damit zu tun, dass wir in der Familie

eben diese Maschinenbaufirma haben. Mein Interesse bestand aber trotzdem eher darin, wirtschaftliche Zusammenhänge zu begreifen und zu studieren. Ich hatte wohl nicht den Mut und auch nicht sofort nach dem Abitur daran gedacht, mit so einem Studium zu beginnen. Stattdessen brauchte ich ganz einfach diese Erfahrung als Maschinenbauer.

**Seitz:** Kommen wir aber noch einmal auf diesen Sprung zurück: Warum sind Sie in die USA gegangen? Denn theoretisch hätte man sich das ja auch irgendwo hier in Europa aneignen können. Aber Sie haben gesagt, dass Sie in die USA gehen wollen: Lag das an der großen Freiheit des Wilden Westens, oder woran lag das?

**Herion:** Ich hatte in den USA schon einmal Urlaub gemacht und war seitdem von der positiven Lebenseinstellung der Amerikaner begeistert: Ich war beeindruckt von dieser Leichtlebigkeit und dieser "power of positive thinking". Das habe ich mir dann später auch persönlich angeeignet. Ich sagte mir: "Wenn ich schon Wirtschaft studieren will, dann nur in den USA." Die Amerikaner waren uns immer zehn Jahre voraus. Was immer in Deutschland geschieht, ist in den USA schon seit einigen Jahren etabliert. Man konnte überall lesen und das sagte man mir auch in den verschiedenen Studienberatungen, dass unser Studium der Wirtschaftswissenschaften nicht mehr so ganz "up to date" ist. Ich hatte dabei wirklich ein nettes Gespräch in Berlin, als mir der mich beratende Professor sagte: "Wenn Sie Wirtschaft studieren wollen, dann bitte nur in den USA."

**Seitz:** "Power of positive thinking", also die Kraft des positiven Denkens: Diese Kraft schafft selbst wieder einen Mehrwert und treibt die Ergebnisse voran. Kann man so etwas wirklich zu hundert Prozent auf Deutschland übertragen? Wir haben hier doch einen viel kleineren Markt mit viel gewachseneren Strukturen, die zum Teil über Generationen zurück reichen. Die USA sind dagegen ein Markt, der immer groß ist für jede noch so kleine Nischenidee. Kann man das wirklich übertragen?

**Herion:** Langfristig kann man das meiner Meinung nach schon übertragen. Wir arbeiten allerdings hier bei uns ja schon in der Schule bzw. im Kindergarten gegen dieses "positive thinking". Die Amerikaner werden in ihrer Erziehung dagegen schon von Anfang an auf Folgendes getrimmt: "Wenn du etwas erreichen willst, dann schaffst du das auch." Die Kindergärtnerinnen, Lehrer oder Professoren motivieren einen darin. Es gibt ja für alles in den USA ein Rating-System, also eine Bewertung: Immer wieder sieht man seine Leistung im Verhältnis zu den anderen. Selbst beim kleinsten Erfolg gibt es ein positives Feedback. Wenn z. B. ein kleines Kind einen Luftballon aufblasen kann, dann sagt auch die Kindergärtnerin schon: "Super, das hast du toll gemacht." Hier in Deutschland nimmt man so etwas dagegen gar nicht zur Kenntnis. Es sollte natürlich eine Entwicklung in dieser Richtung geben, damit wir hier in Deutschland das genauso annehmen wie in den USA. Es geht, aber wir müssen wirklich im Kindergartenalter damit anfangen. Es reicht nicht aus, wenn nur wir sagen, wir denken jetzt positiv und pötern und pötern, und wenn wir dann unsere Kinder in Kindergärten schicken müssen, wo wieder das Gleiche wie vor 30 Jahren geschieht.

**Seitz:** Was wir hier in Deutschland also als Leistungsdruck bezeichnen würden, ist in den USA vielleicht eher die Freude an der Leistung und die Lust, etwas Neues zu gestalten.

**Herion:** Die Freude an der Leistung und die Freude an der Anerkennung. Das ist ganz wichtig. Das haben wir hier in Deutschland aber noch nicht drauf, wenn ich das so sagen darf.

**Seitz:** Sie hätten ja auch, wie schon gesagt, zielgerichteter auf das väterliche Unternehmen hinarbeiten können. Sie haben das aber nicht getan, und Sie haben uns auch die Gründe erklärt, warum Sie zunächst einmal vielfältige

andere Erfahrungen gesammelt haben. Können Sie vielleicht kurz erklären, wie Ihnen denn diese vielfältigen Erfahrungen heute von Nutzen sind?

**Herion:** Sich konzentriert auf eine Unternehmensnachfolge ausbilden zu lassen, funktioniert nicht. Ich denke, dass man als Unternehmer auch eigene, neue Ideen in dieses Unternehmen mit einbringen sollte, wenn man das überhaupt machen will. Die Nachfolgeproblematik fängt ja schon dabei an, dass man sich für diesen Job auch qualifizieren muss. Das sagte ich am Anfang bereits. Und es muss für einen selbst eine Alternative geben: Man muss sich in der Berufswelt schon auf einem anderen Gebiet etabliert haben - bei mir war das eben die Firma "Arthur Anderson" -, damit sich die Alternative überhaupt stellen kann, ob man in das elterliche Unternehmen einsteigen und diese Unternehmen weiterführen will oder ob man seinen Weg woanders sucht. Wenn man den Mut hat, Unternehmer zu werden, dann wird man das sicherlich auch als Chance betrachten und dann wird man auch diesen Weg einschlagen. Diese breite Ausbildung und diese lange Orientierungsphase haben bei mir bewirkt, dass ich unglaublich viel lernen konnte: So kann ich heute dem Unternehmen die notwendigen Impulse geben. Das kann man aber nur machen, wenn man auch nach links und rechts, nach oben und nach unten schaut und unglaublich kreativ an diese Sache herangeht.

**Seitz:** Ich verstehe zweierlei. Zum einen ist es so, dass Sie ein ganzes Bündel an Erfahrungen besitzen, das Sie mit einbringen können. Andere, die sofort in den elterlichen Betrieb einsteigen, haben das natürlich nicht. Zum Zweiten ist es so, dass Sie sich damit ein kleines Sicherheitsnetz für Ihre persönliche Entwicklung gebaut haben. Wenn es einmal nicht mehr so gut läuft - ein unternehmerisches Risiko gibt es immer -, dann können Sie auch woanders hin ausweichen. Sie würden dann also nicht vor dem Nichts stehen.

**Herion:** Das ist ganz wichtig, und das sollte ich vielleicht auch ansprechen: Wir gehen in einem positiven Sinne etwas emotionsloser an die Aufgabe heran, ein Unternehmen weiterzuführen.

**Seitz:** "Wir", das ist diese junge Generation von Unternehmern?

**Herion:** Ja, das ist diese junge Generation von Unternehmern. Man muss diese ganzen Dinge eben auch realistisch sehen: Es ist klar, dass man persönlich mit hohen Risiken an die Sache herangeht. Es kann auch schiefgehen, und dann ist natürlich diese Unternehmerexistenz erst einmal dahin. Da muss man dann eben sehen, wie es weitergeht. Diese breite Ausbildung verleiht einem eine gewisse Unabhängigkeit. Man sagt sich allerdings nicht andauernd, dass man einen Rettungsfallschirm dabei hätte und dass man deswegen ganz brutale Risiken eingehen könne - weil es einem egal sein kann. Nein, das ist überhaupt nicht der Fall. Es geht nur darum, dass man den Mut aufbringt für Veränderungen, die absolut notwendig sind. Diese Veränderungen muss man eben durchziehen. Was daraus wird, kann man im Vorhinein natürlich nicht mit absoluter Sicherheit sagen, da müssten Sie mich schon in 20 Jahren noch einmal fragen.

**Seitz:** Das würden wir gerne tun und damit quasi eine Langzeitbeobachtung machen. Bleiben wir aber bei der Gegenwart: Kritiker werfen deutschen Unternehmern und deutschen Unternehmen vor, viel vom Wert der Auslandserfahrung bei ihren Arbeitnehmern zu reden, aber in der Praxis dann doch viele Hemmschwellen aufzubauen. Es gibt wohl immer noch diese Beamten-Unternehmen, bei denen ein Vorgesetzter einfach auf seinem Posten sitzt, bis er in Pension geht: Da nützt der nachfolgenden Generation die beste Ausbildung nichts. Ist an dieser Kritik etwas dran?

**Herion:** Sicher. Ein sehr großes Problem ist natürlich die Vater-Sohn- bzw. Vater-Tochter-Problematik, denn es gibt heute ja auch viele Töchter, die ein Unternehmen weiterführen. Ein sicherlich nicht zu unterschätzendes

Problem ist die zweite Führungsebene, die jahrelang unter dem Vater gearbeitet und dabei seinen Stil angenommen hat. Diese Leute reagieren natürlich auf Veränderungen nicht positiv. Dem kann man durch eine große Transparenz entgegenwirken, die wir heute ganz sicherlich haben müssen. Ich kann heute ein Unternehmen eben nicht mehr patriarchisch führen, sondern nur im Team.

**Seitz:** Patriarchisch meint, dass man Unternehmen nach altväterlichen und hergebrachten Grundsätzen führt, die man nicht verändern darf.

**Herion:** Richtig, so kann man eben ein Unternehmen meines Erachtens heute nicht mehr führen, sondern nur durch Teamwork und durch Begeisterungsfähigkeit, die sich auch gegenüber den älteren Mitarbeitern auswirkt. Meine persönliche Erfahrung ist, dass es dann auch ganz gut funktionieren kann.

**Seitz:** Der Prozess der Betriebsübergabe - bei Ihnen immerhin ein mittelständisches Unternehmen mit gut 200 Mitarbeitern – ist in Ihrem Fall ja fast abgeschlossen: Die Übergabe vom Vater auf den Sohn hat schon stattgefunden. War das in der Rückschau ein schwieriger Prozess?

**Herion:** Nein, das war nicht übermäßig schwierig. Das ist natürlich schon kein leichter Prozess: Es wäre durchaus übertrieben, wenn ich das leugnen würde. Aber durch das, was wir hier ja schon angesprochen haben, war es etwas einfacher: entsprechende Ausbildung und Alternativen. In Bezug auf den Mut zu Veränderungen und wegen meiner Fähigkeit, konzeptionell an diese Sache herangehen zu können - das betrifft die Entwicklung von Businessplänen, von Strategien usw. –, konnte ich mit meinem Vater recht gut zusammenarbeiten. Auch er ist dann letztlich auf mich zugekommen und hat gesagt: "O. k., wenn wir etwas verändern, dann verändern wir das gemeinsam." Von daher war der Übergang nicht so problematisch, wie ich mir das vorher vorgestellt hatte.

**Seitz:** Offenbar ist das doch eines der Modelle, wie man es machen kann, um auch heute noch als Unternehmer erfolgreiche Startbedingungen zu haben. Gehen wir nun für den Moment von Ihrem Einzelfall ein wenig weg und betrachten wir dieses Feld etwas genereller: Kommen wir auf das allgemeine Bild des Unternehmers in der bundesdeutschen Gesellschaft zu sprechen. Besonders freundlich gesinnt waren die Deutschen den Unternehmern ja noch nie, aber nach neuesten Umfragen ist die Stimmung offenbar auf einen Tiefpunkt gesunken. "Profitgierig und kalt" sind die Attribute, mit denen Unternehmer belegt werden. Wie erklären Sie sich dieses Zerrbild in der deutschen Gesellschaft?

**Herion:** Das ist auf jeden Fall ein Zerrbild, da muss ich Ihnen Recht geben. Ich glaube, das größte Problem besteht darin, dass der einzelne Mitbürger nicht zwischen dem Unternehmer-Manager, der in der Industrie arbeitet und Großkonzerne führt, und dem selbsthaftenden Unternehmer differenziert.

**Seitz:** Also dem Unternehmer, der selbst mit seinem Kapital haftet und der sein Lebensschicksal letztlich mit der eigenen Firma verbindet. Der Gegensatz dazu ist der Manager, der auf der ersten, der zweiten oder der dritten Führungsebene arbeitet.

**Herion:** Genau. Ich kann mich noch recht gut an ein Bild erinnern, das im Büro meines Großvaters gehangen hat: "Der Neid kennt nur das Blumenbeet und nicht den Spaten." Dadurch dass der Einzelne diese Differenzierung zwischen dem Unternehmer-Manager und dem eigentlichen Unternehmer, der quasi hemdsärmelig selbst ein Unternehmen aufbaut, nicht macht, sieht er natürlich auch nicht, welche Power und welche Arbeit notwendig ist, um so ein Unternehmen am Laufen zu halten oder überhaupt aufzubauen. Man liest in der Presse ja immer nur von den riesigen Abfindungen, die Konzernchefs kassieren, wenn sie gehen. Ich brauche Ihnen das gar nicht

im Einzelnen zu schildern, aber an diesen Millionenbeträgen kann man schon sehen, wie weich Manager eines Konzerns fallen. So etwas kann man bei selbst haftenden Unternehmern natürlich nicht lesen: Wenn es da schiefgeht, wenn da der Karren gegen die Wand gefahren wird, dann passiert es nicht selten, dass ein Unternehmer sogar einen Offenbarungseid leisten muss.

**Seitz:** Mir scheint es wichtig zu sein, dass man an der Stelle einmal Folgendes herausarbeitet: In der Öffentlichkeit wird die Glitzerwelt der großen Konzerne sehr gerne wahrgenommen, aber in diesem Land steht das eigentlich nur für die halbe Wahrheit. Wenn man es genau betrachtet, dann ist das noch nicht einmal die halbe Wahrheit, denn 80 Prozent der Unternehmen sind ja mittelständisch geführte Unternehmen: Das sind zum Teil No-Names, die nur in der Fachwelt bekannt sind.

**Herion:** Das ist richtig, ich glaube, dass es an die 70 Prozent sind, die mittelständisch geführt werden. Aber auch hier fängt das Problem eben in der Erziehung und im Kindergarten schon an, weil man eben dieses "positive thinking" nicht vermittelt bekommt. Die Kinder bekommen nicht vermittelt, dass sie Unternehmer werden und selbst Verantwortung übernehmen sollen. Sicherlich ist es auch ein Punkt – das kann man überall nachlesen –, dass man hier in Deutschland dazu neigt, sehr viel Verantwortung vom Staat zu erwarten und nur wenig Verantwortung selbst zu übernehmen. Das fängt ja schon bei Absicherungen und privaten Krankenversicherungen etc. an. Der Deutsche neigt natürlich dazu, sich zu überversichern. Wenn man die einzelnen Menschen danach fragt, wie viele Versicherungen sie abgeschlossen haben, dann kann man erkennen, dass der Deutsche möglicherweise nur wenig Risiken eingehen will. Woher kommt das? Das kommt eben daher, dass man schon als Kind im Kindergarten oder in der Schule vorgesagt bekommt: "Werde Beamter, geh zum Staat, nimm einen guten Job an, dann passiert dir nichts, denn dann wirst du dein festes Einkommen haben." So etwas fördert das Unternehmertum in Deutschland natürlich nicht.

**Seitz:** Ja, man muss sagen, dass es aus Sicht der Volkswirtschaft sicherlich eine negative Entwicklung ist, wenn niemand mehr bereit ist, kalkulierbare Risiken zu übernehmen. Das kann aber, und das scheint mir eben doch ein Problem zu sein, aus der Sicht des Einzelnen zum Teil sogar intelligenter sein. Er sagt sich: "Warum soll ich denn diese Risiken überhaupt auf mich nehmen? Da gehe ich doch lieber als Manager in ein Großunternehmen und lege mir dort fast einen Beamtenstatus zu." Ich glaube aber, dass diese Zeiten mittlerweile wirklich vorbei sind, denn ich muss dazu ja nur an das Stichwort von der Globalisierung denken.

**Herion:** Ja, es ist grauenhaft: Der Staat hat hier nicht den notwendigen Mut. Der Staat müsste den Mut haben, hier unternehmerisch tätig zu werden. Warum müssen die Musiker in einem Orchester wie hier in München in der Philharmonie Beamte sein? Wenn das ein Schüler schon so mitbekommt, dann fehlt ihm natürlich die Motivation, selbst Verantwortung zu übernehmen oder Risiken einzugehen. Er sagt sich doch nur mehr: "Gut, ich bin ein talentierter Musiker, ich werde auf die Musikhochschule gehen, dort studieren und anschließend werde ich mich beim Staat bewerben." Er hat dann doch gar nicht mehr den Ehrgeiz oder die Motivation, auch einmal heraus zu gehen und sich einen Job zu suchen.

**Seitz:** Im Prinzip müsste man das auf die Formel bringen können, dass man schon in der Schule dem simpelsten Beobachter erklären können muss, worin der große Vorteil besteht, selbst Unternehmer zu sein. Wie würden Sie das ausdrücken?

**Herion:** Es ist die Unabhängigkeit, ganz einfach die Unabhängigkeit. Natürlich ist das auch ein knallharter Kampf, das darf man nicht unterschätzen, und es

verlangt auch einen enormen Arbeitseinsatz. Man durchlebt da durchaus einige schlaflose Nächte usw. Das heißt, man muss schon resistent sein gegen viele Dinge, die von außen auf einen einprasseln. Aber der größte Vorteil besteht in der Unabhängigkeit und darin, Dinge auch wirklich verändern zu können, indem man persönlich Hand anlegt und etwas bewegt. Das ist für mich wirklich das größte Erfolgserlebnis. Das erfahre ich ja z. B. auch, wenn ich ab und zu mit Handwerkern spreche: Auch sie haben dieses Erfolgserlebnis, wenn meinetwegen ein Maurer ein Haus baut. Diese Art von Erfolg hat man auch als Unternehmer.

**Seitz:** Bleiben wir doch einmal beim Vergleich zwischen dem Manager und dem Unternehmer. In der Kaste der Manager, wenn ich das so sagen darf, ist ja immer noch das Prinzip vorherrschend: Der Ober sticht den Unter, und alles geht seinen streng hierarchischen Gang. Wie führen Sie eigentlich Ihren Betrieb?

**Herion:** Als Unternehmer ist man wahrscheinlich auch Coach...

**Seitz:** Also Trainer.

**Herion:** Ja, man ist eine Art von Trainer. Man gibt Ziele vor, aber man diskutiert diese Ziele natürlich auch mit seinen Mitarbeitern. Sie müssen sich das wie eine Pyramide vorstellen, die auf dem Kopf steht: Das ist quasi ein Kreisel. Ich Sorge dabei dafür, dass der Kreisel genügend Dynamik hat. Wenn der Kreisel sich nämlich nicht mehr dreht, dann würde er ja umfallen. Es gibt da doch so ein bestimmtes Spielzeug – und so fasse ich meine Aufgabe auch auf: Ich stehe da also mit der Peitsche, in einem positiven Sinne natürlich...

**Seitz:** Das hoffen wir für Ihre Mitarbeiter.

**Herion:** Sie haben Recht, das ist selbstverständlich der falsche Ausdruck dafür. Ich meine eben nur, dass ich dafür Sorge, dass dieser Kreisel den Schwung behält...

**Seitz:** Sie meinen, Sie übernehmen damit so eine Art von Keilriemenfunktion.

**Herion:** Ja, ich bin der Antrieb für diesen Kreisel, damit er sich weiter auf dem Kopf stehend drehend kann. Die Mitarbeiter sitzen alle ganz oben drauf: Sie sitzen oben und haben auch all die Kontakte nach außen. Konkret gesagt, ist es so, dass ich mich nicht an der Spitze eines Unternehmens sehe, als wäre das ein Eisberg, auf dem ich oben drauf sitzen und dirigieren und delegieren würde. Nein, das ist umgekehrt. Ich sitze ganz unten und strenge mich an, damit dieses Ding die Dynamik behält, und lasse die Mitarbeiter agieren.

**Seitz:** Ich halte für die Unternehmergeneration des nächsten Jahrtausends fest: statt Eisberg ist der dynamische Kreisel gefragt. Das können wir festhalten. Ist der Kommandoton also out?

**Herion:** Der Kommandoton ist out, das kann man schon sagen. Es ist natürlich schon wichtig, dass man als Unternehmer auch als Autorität anerkannt wird. Es gibt immer wieder Probleme in Besprechungen, bei denen man dann festlegt, auf welche Weise schlussendlich etwas gemacht werden muss. Das ist dann der Fall, wenn man keine Einigung erzielt. Aber das ist immer ein Geben und Nehmen. Ich kann nicht nur ziehen, sondern ich muss auch ab und zu wieder nachlassen. Dafür muss man als Unternehmer eben ein bestimmtes Gefühl haben.

**Seitz:** Wenn man von einem echten Unternehmer spricht - wir alle wissen allerdings nur vage, was das genau ist –, dann hat nach landläufiger Meinung dieser echte Unternehmer eine sehr starke emotionale Nähe zu seinem Betrieb. Auf Normaldeutsch heißt das, er hängt sich total rein mit seiner ganzen Persönlichkeit. Ist das, wenn Sie das für sich kurz bilanzieren, eher ein Vorteil oder ein Nachteil?

- Herion:** Diese emotionale Bindung ist bei uns, ich sagte das schon, nicht mehr ganz so stark gegeben. Natürlich hängt man sich voll rein, das ist keine Frage. Aber man muss doch auch immer wieder einmal Abstand zum eigenen Unternehmen bekommen, um sehen zu können, wo das Unternehmen heute wirklich steht, ob es überhaupt noch Sinn macht, in der Art weiterzumachen, oder ob man nicht vielleicht doch z. B. an Produktionsverlagerung denken sollte. Das ist sicher auch ein Thema, das wir noch ansprechen werden.
- Seitz:** Hatten Sie schon einmal – ich frage das auch deswegen, weil das Image des Unternehmers in Deutschland eben nicht so toll ist – Lust, die Brocken hinzuwerfen und ins Ausland zu gehen, ganz ehrlich?
- Herion:** Natürlich, das ist keine Frage. Unsere Kunden, die großen Unternehmen, machen es uns ja vor. Ich habe neulich mit einem Unternehmen gesprochen, das seit neuestem in Tunesien fertigen lässt. Dort kostet der Diplomingenieur, der bei uns ausgebildet wurde, 600 Mark im Monat. Es stellt sich schon die Frage, inwieweit man da noch wettbewerbsfähig ist. Aber wir mittleren und kleineren Unternehmen können uns eine Produktionsverlagerung natürlich gar nicht leisten. Allein der Sozialplan, den ich hierzu in Deutschland machen müsste, würde für mich schon die totale Liquidation bedeuten. Das ist das eine, das andere ist natürlich, dass wir davon leben, schnell reagieren zu können. Mit unserer Unternehmensgröße sieht man sich eher als Service- und Dienstleistungsunternehmen. Genau das könnte ich aber über drei Ecken nicht gewährleisten.
- Seitz:** Ist das wirklich der einzige Grund, hier zu bleiben? Dass es sich immer noch nicht so richtig lohnt bzw. dass man sich in einer Art von Babylonischer Gefangenschaft auf dem großen Markt namens Deutschland befindet? Oder gibt es noch andere Gründe, die Sie auch noch hier halten?
- Herion:** Man muss es schon realistisch sehen. Nehmen wir das Stichwort "Globalisierung": Der Kunde kauft heute weltweit ein, denn Massenprodukte werden wirklich über den Preis eingekauft. Nur erklärungsbedürftige Produkte, die mehr Beratung benötigen, werden noch hier gekauft.
- Seitz:** Das sind ja Produkte, wie Sie sie herstellen: z. B. Getriebe. Das ist eben z. B. die Zulieferindustrie für die Automobilbranche.
- Herion:** Erklärungsbedürftige Produkte kann man also durchaus noch in Deutschland fertigen. Das rechnet sich auch deshalb, weil in der Wertschöpfung auch der Engineering-Anteil mit dabei ist. Aber für die reine Massenfertigung, das muss man ganz klar sagen, ist Deutschland zu teuer geworden. Das ist nun nicht unbedingt ein Problem, aber wir müssen diese Tatsache eben zunächst einmal anerkennen.
- Seitz:** Um zu unserem Ausgangspunkt zurückzukommen: Die berühmte emotionale Nähe wird ja wohl alleine schon aus diesem Grund immer schwieriger. Diese Nähe aufrecht zu erhalten, dürfte wirklich immer schwieriger werden, denn es kann heute ja sehr schnell zu Entscheidungen kommen, die der Unternehmer vielleicht nicht gerne hat, die er aber genau so treffen muss, weil er der Globalisierung folgen muss. Ist es so?
- Herion:** Das ist richtig, denn es muss sich alles rechnen. Ein Unternehmen muss sich immer rechnen: Am Ende des Jahres muss eine positive Umsatzrendite herauskommen. Die großen Unternehmen haben es ja schon längst vorgemacht: Die sitzen ja schon weltweit und produzieren meinetwegen schon in Osteuropa, in Asien oder in Südamerika. Wir kleineren gehen da zum Teil schon mit: Wenn unsere Kunden, also die großen Automobilzulieferer, z. B. nach Südamerika gehen und in der Wertschöpfungskette dabei noch das Glied des Mittelständlers – wie auch wir einer sind – fehlt, dann geht ein Mittelständler in Form einer Allianz sicherlich auch heute schon mit. Aber die große Frage dabei ist natürlich,

wie sich der Produktionsstandort Deutschland entwickeln wird. Das ist die große Frage: Was passiert hier in den nächsten 20 oder 30 Jahren? Da bin ich aber durchaus optimistisch. Autos werden hier immer produziert werden. Und wenn es uns gelingt, den Dienstleistungs- und Serviceleistungssektor auszubauen, dann werden wir hier in Deutschland auch weiterhin bestehen können. An diesem Punkt spielt dann die Emotion vielleicht schon eine Rolle in dem Sinn, dass ich sage: "Na gut, wir sind traditionell hier in Deutschland. Mein Großvater hat hier ein Unternehmen aufgebaut, und mein Vater hat es weitergeführt." Der Deutsche hat natürlich auch viele Vorteile, die wir im Ausland nicht vorfinden. Der Deutsche ist tüchtig, der Deutsche hat eine hohe Produktivität: Das kann man eben manchmal durch Niedriglöhne im Ausland nicht wettmachen.

**Seitz:** Es war meines Erachtens notwendig, dass wir das an dieser Stelle auch einmal auf diese Weise herausstreichen, um ein wirklich realistisches Bild dieses Standorts zu zeichnen. Kommen wir zum Stichwort "Risikofreude", die ja für einen guten Unternehmer zwingend notwendig ist – das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit sieht jedenfalls so aus. Kommt es vor, dass Sie alles auf eine Karte setzen wollen oder müssen?

**Herion:** Ja, wir müssen schon enorm risikofreudig sein. Wenn man eine gewisse Zeitlang power und keinen Erfolg damit hat, dann muss man den Mut zu Veränderungen haben. Es kann da auch durchaus sein, dass man etwas Neues riskieren muss. Mit dem starken Gefühl der Verantwortung, aber auch mit voller Begeisterung geht man dann hohe Risiken ein, die man unter Umständen nicht abschätzen kann.

**Seitz:** Kann ich daraus schlussfolgern, dass heute – und auch in Zukunft – ein guter Unternehmer auch in gewisser Weise ein Spielertyp sein sollte?

**Herion:** Das muss er sein.

**Seitz:** Egal, ob er will oder nicht? Wenn er es nicht ist, dann muss er sich das antrainieren, oder?

**Herion:** Richtig. Es ist natürlich nicht so wie beim Pokern, dass man alles auf eine Karte setzt. Manche Unternehmer gehen sicherlich diesen Weg: der kann gut gehen, der kann aber auch ins Auge gehen. Aber es ist ganz sicherlich so, dass wir heutzutage schon enorme Risiken eingehen müssen.

**Seitz:** Das hat ja auch etwas mit den Anforderungen zu tun, die auf die neue Unternehmergegeneration zukommen. Dasselbe gilt selbstverständlich auch für die kommende Generation der Arbeitnehmer, die ja letztlich auch nichts anderes sind als Verkäufer ihrer Arbeitskraft und insofern für sich selbst auch eine Art von Unternehmen bilden – wenn man es so sehen will. Wie gesagt, diese Anforderungen ändern sich und bedingen auch eine gewisse Risikofreudigkeit. Das Wort von der Innovation ist bei den Anforderungen gegenüber der kommenden Unternehmergegeneration ein ganz wichtiger Schlüsselbegriff. Wie spüren Sie als Unternehmer den Zwang zur Innovation?

**Herion:** Das ist ein extrem großer Druck. Die Innovation ist das A und O, um heute in Deutschland Erfolg zu haben. Es reicht nicht mehr aus, dass man eine gute Idee hat, sie umsetzt und wirken lässt, um dann zehn Jahre lang von ihr zehren zu können.

**Seitz:** Das war ja das Modell der Vergangenheit: einmal etwas zu erfinden, damit Technologieführer zu sein und sich dann zwar nicht auszuruhen, aber doch gut davon leben zu können. Das ist heute wohl out?

**Herion:** Das ist out. Die Halbwertszeit geht zurück auf drei oder vier Jahre. Man ist schon mutig, wenn man heute Pläne macht, die über die nächsten fünf Jahre hinausgehen. Wir machen, wenn überhaupt, Pläne, die sich auf die nächsten drei bis fünf Jahre erstrecken. Es ist für mittelständische

Unternehmen natürlich teuer, innovativ zu sein. Sich ein eigenes Engineering-Department zu halten, kostet Geld, und man weiß dabei trotzdem nicht, ob sich das dort entwickelte Produkt in zwei Jahren auf dem Markt auch wirklich durchsetzen wird. Hier bietet es sich sicherlich an, zusammen mit anderen Unternehmen Allianzen zu bilden und gemeinsam mit ihnen eine größere Kundennähe herstellen und Innovationen einführen zu können.

**Seitz:** Das ist nun sehr interessant. Ich entnehme Ihren Äußerungen, dass die Anforderungen an die kleinen und mittleren Unternehmen extrem gewachsen sind, dass sie aber andererseits auch immer noch gebraucht werden, um kostengünstig bestimmte Lücken zu füllen. Das führt dann zu einem Phänomen, das wir bislang noch nicht kannten, dass nämlich auch Mittelständler den Mut haben müssen, sich zusammenzuschließen bzw. Allianzen zu bilden. War es nicht früher immer das große Problem der Mittelständler, dass man sich gesagt hat: "Um Gottes willen, ich will auf keinen Fall, dass mein Konkurrent sieht, was ich mache!"

**Herion:** Ja, ja, das war wirklich ein Riesenproblem. Das wäre in der Generation unserer Väter und Großväter auch wirklich nicht vorstellbar gewesen. Zu der Zeit ging wirklich noch jeder seinen eigenen Weg und ließ sich auf keinen Fall in die Karten schauen. Wir arbeiten jedoch schon in einem kleinen Netzwerk mit zwei, drei Partnern zusammen.

**Seitz:** Auch das Netzwerk ist ja ein wichtiger Begriff hierbei, zu dem wir sicherlich noch zurückkommen.

**Herion:** Natürlich hat jeder dieser Partner seine Kernkompetenz, aber die Entwicklung geht nun einmal dahin, dass man heutzutage dem Endabnehmer Systeme anbieten können muss. In unserer Branche besteht eben ein solches System aus Elektrotechnik, mechanischer Antriebstechnik und Steuerung. Wir können dabei selbstverständlich nicht alles selbst machen. Das geht überhaupt nicht. Von daher ist es also notwendig, strategische Allianzen zu bilden.

**Seitz:** Ich verstehe: Die Produkte werden also notgedrungen immer komplexer. Diese Komplexität und Vielfältigkeit erfordert aber fast zwangsläufig Zusammenarbeit. Eine gute Zusammenarbeit schafft dann auch den Grundstein, um auf dem Markt überleben zu können. Ist das das Modell?

**Herion:** Richtig, genau so ist es.

**Seitz:** Noch eine Frage zu dieser Entwicklung, die auch mich umtreibt: Die Lebensdauer eines Produktes, also der Produkt-Lebenszyklus, wie es in der Fachsprache heißt, wird immer kürzer – egal um welches Produkt es sich handelt. Kommen wir damit nicht irgendwann an einen Punkt, an dem sich dieses ganze System so schnell dreht, dass wir mit unseren Bedürfnissen gar nicht mehr nachkommen oder nachkommen wollen oder dass auch Sie als Unternehmer feststellen, dass die Märkte gesättigt sind und Sie keine Innovationen mehr haben? Was machen Sie dann?

**Herion:** Das glaube ich nicht. Ich habe davor keine Angst: Man muss eben mitlaufen, und man darf bei den Innovationswellen nicht der Letzte sein. Wenn man vorne mitläuft und versucht, in seinem Bereich immer bei den Klassenbesten oder bei den zehn Besten zu sein, dann sehe ich keine Probleme dabei.

**Seitz:** Man muss also immer schneller sein als der Markt – und sollte dabei auch noch Spaß haben.

**Herion:** Genau.

**Seitz:** Die Aktivitäten dieses neuen Unternehmertyps, den Sie soeben so eindrucksvoll beschrieben haben, werden im BJU gebündelt: im "Bundesverband Junger Unternehmer", dessen Vorsitzender Sie sind.

Zunächst einmal muss ich Ihnen ein Lob für Ihre Öffentlichkeitsarbeit aussprechen: Jungunternehmer marschieren mit bei der "Love-Parade" in Berlin, einer Musikveranstaltung von teilweise auch ausgeflippten jungen Leuten. Sie kritisieren die Arbeitgeberverbände und nehmen auch sonst kein Blatt vor den Mund. Die Jungunternehmer sind für eine, wie Sie sagen, richtig gestaltete Ökosteuerreform – es ist auch untypisch, das aus dem Unternehmerlager zu hören. Warum gibt es aber einen Verband der Jungunternehmer, wobei ich die Betonung auf das Wort "jung" lege? Ist denn das Unternehmensein nicht, wie Sie das ja auch ausgeführt haben, eine Geisteshaltung? Das hätte doch mit dem Alter eigentlich gar nichts zu tun.

- Herion:** Nun gut, man muss zwischen Jungunternehmer und Unternehmer wahrscheinlich nicht differenzieren, denn es gibt wirklich nur einen Unternehmertyp. Allerdings hat der junge Unternehmer einen gewissen Freiraum, Dinge anzusprechen, die man von einem älteren Unternehmer vielleicht gar nicht hören möchte. Wir haben also gewisse Freiheiten – genauso wie die "Jungen Wilden" im Bundestag. Wobei die dortigen "Jungen Wilden" schon etwas älter sind, als die "Jungen Unternehmer". Da gibt es also doch einen Unterschied.
- Seitz:** Die "Jungen Wilden" im Bundestag sind die jungen Abgeordneten, die durchaus auch einmal die Parteigrenzen hinter sich lassen und die versuchen, "jung" zu denken.
- Herion:** Wir haben also einen gewissen Freiraum, und der große Vorteil besteht eben darin, dass wir bestimmte Dinge ansprechen können, die andere nicht ansprechen wollen. Ein wirklich ganz großes Thema der "Jungen Unternehmer" ist natürlich die Nachhaltigkeit.
- Seitz:** Zu diesem Stichwort würde ich gleich noch kommen, aber davor sollten Sie doch noch sagen, was für Sie die wichtigsten Aktivitäten Ihres Verbandes sind, damit wir besser verstehen, was Sie tun.
- Herion:** Ich sagte ja schon, dass wir ganz allgemein das Unternehmertum fördern. Wir wollen auch bessere Rahmenbedingungen schaffen für junge Unternehmer. Wir arbeiten daher auch besonders stark im Bereich der Existenzgründungen: Wir unterstützen junge Existenzgründer, selbständig zu werden. Wir haben eine eigene Umweltkommission und diskutieren dort über eine richtig gestaltete Ökosteuer, und wir haben auch eine Bildungskommission. In all diesen Bereichen - ob das nun der unmittelbar wirtschaftliche Bereich, der kulturelle, der politische oder der bildungspolitische Bereich ist – sprechen wir im Besonderen die Nachhaltigkeit an.
- Seitz:** Sie haben also zwei Zielgruppen für Ihre Botschaften. Zum einen wollen Sie die Menschen, die etwas unternehmen wollen, dafür begeistern, das auch wirklich zu tun. Wenn sich diese Menschen schon selbständig gemacht haben, dann unterstützen Sie sie dabei. Zum Zweiten ist das aber auch eine Art von Lobbyarbeit bei denjenigen, die die Rahmenbedingungen vorgeben: also bei den Verbänden und natürlich in der Politik. Das sind also, etwas verkürzt, Ihre beiden Zielgruppen. Ihre große Hauptbotschaft lautet "Nachhaltigkeit". Was verstehen Sie darunter?
- Herion:** Politiker verabschieden ja Gesetze, die sehr kurzlebig sind: Sie denken immer nur an die nächsten vier Jahre einer Legislaturperiode, denn sie wollen wiedergewählt werden. Demgegenüber sprechen wir anhand des Themas der Nachhaltigkeit darüber, was denn in zehn, 20 oder 30 Jahren eigentlich passiert. Unser Staat ist hoch verschuldet: Ist es denn nicht schon längst an der Zeit, es in der Verfassung niederzulegen, dass die Staatsverschuldung nicht mehr weiter erhöht werden darf, sondern abgebaut werden muss? Ein weiteres großes Thema ist natürlich auch die Bildung: Sind wir überhaupt noch wettbewerbsfähig? Ist unser

Universitätssystem noch wettbewerbsfähig? Müssten wir nicht langsam darüber nachdenken, auch für die Professoren ein leistungsbezogenes Entlohnungssystem zu entwickeln?

**Seitz:** Da gibt es ja auch schon Anknüpfungspunkte.

**Herion:** Das sind alles Dinge, die wir unter Nachhaltigkeit verstehen: Das hat etwas mit Langlebigkeit zu tun und mit Gesetzen, die für Generationen und nicht nur für eine Legislaturperiode gelten.

**Seitz:** Warum bewerben Sie sich eigentlich nicht selbst um ein politisches Mandat?

**Herion:** Dazu fehlt letztlich die Zeit – und auch die Lust. Man wird ja oft gefragt, warum man denn als Unternehmer nicht in die Politik geht. Das Problem besteht darin, dass dort alles extrem eingefahren ist: Man muss heute schon als Student planen, Politiker zu werden. Man fängt dann an mit Plakate-Kleben und tritt den "Jusos" oder der "Jungen Union" bei. Dort macht man auf sich aufmerksam und fängt in den Stadträten und in den Gemeinden mit der politischen Tätigkeit an: So entwickelt man sich dann weiter. Für Seiten- und Quereinsteiger hat die Politik in der Form, wie sie sich heute darstellt, keinen Platz. Das ist das eine Problem: Wir werden gar nicht ernst genommen. Das zweite Problem ist die Zeit, denn mein Unternehmen müsste ja weitergeführt werden. Ein mittelständisches Unternehmen kann man aber nicht von einem Manager weiterführen lassen, sondern das muss ein Unternehmer sein. Den Begriff des Unternehmers haben wir schon diskutiert. Im Bundestag würde man darüber hinaus unter zwei Drittel Beamten sitzen - davon wieder zwei Drittel Lehrer und ein Drittel Juristen – und hätte damit keinen Ansprechpartner für die Realität. Es fehlt nämlich heute vielen Politikern der Praxisbezug: Das ist ganz klar ein Riesenproblem. In dieser Gesellschaft fühle ich mich einfach nicht wohl.

**Seitz:** Ich verstehe Ihren Ansatz, aber das sind ja keine guten Perspektiven für den Unternehmer des kommenden Jahrhunderts, wenn das politische System, das ja die Rahmenbedingungen schaffen soll, und der Unternehmer, der die Wertschöpfung und die Arbeitsplätze schaffen soll, offenbar völlig getrennt aneinander vorbeimarschieren. Sehen Sie denn darin nicht auch eine Riesengefahr, wenn diese Kommunikation nicht mehr stattfindet, wenn es keine Meinungsführer mehr gibt, die gleichzeitig Unternehmer und Politiker sind?

**Herion:** Inwieweit in der globalisierten Welt die nationale Politik noch eine Rolle spielen wird, weiß ich nicht: Sie wird immer eine Rolle spielen, aber ob sie eine bedeutende Rolle spielen wird, lasse ich einmal dahingestellt. Jedenfalls ist es so, dass man heute nicht mehr darauf warten kann, dass der Politiker etwas für einen macht. Wir Unternehmer agieren und reagieren natürlich von uns aus: Ich denke, wir machen das unabhängig von den Politikern. Die Diskrepanz zwischen dem idealistischen Politiker und dem realen Unternehmer wird meiner Meinung nach immer größer: Irgendwann wird dieses politische System auch kippen – aber der Unternehmer wird weiterbestehen.

**Seitz:** Ich glaube zu verstehen, dass durch die Globalisierung auch eine Art unternehmerfreundlichere Politik bzw. eine den Bedürfnissen der Unternehmer zugewandtere Reinigung des politischen Systems stattfinden wird: Habe ich Sie da richtig verstanden?

**Herion:** Ich glaube das schon. Wir verkaufen ja weltweit, wir kaufen auch weltweit ein, und Europa spielt eine immer größere Rolle. Insofern ist es so, dass – was uns betrifft - die Gefahr, die von nationalen Politikern ausgeht, nicht größer werden wird. Natürlich ist es schlimm, was die Politiker heute machen, und es ist gar keine Frage, dass wir damit in keiner Weise

zufrieden sind: Die Politiker haben es immer noch nicht begriffen, dass wir keine Nachkriegsgeneration mehr sind. Stattdessen sind wir eben die Generation des Jahres 2000.

**Seitz:** Sie leiten damit auf mein nächstes Stichwort über, nämlich auf das Stichwort des Generationenkonflikts. Das ist ein heißes Eisen, aber Sie haben es angepackt. Ich habe in einer Broschüre Ihres Verbandes die Fragestellung gelesen: "Beuten die Alten die Jungen aus?" Wie sieht denn Ihre Vision eines neuen Generationenvertrages aus?

**Herion:** Na gut, Ausbeutung ist ein hartes Wort.

**Seitz:** Es ist plakativ.

**Herion:** Sicher, das ist schon richtig. Die demographische Entwicklung zeigt ja ganz deutlich, dass unsere Generation diese Renten gar nicht mehr zahlen kann. Von daher ist auch auf diesem Gebiet ein Umdenken notwendig. Wir versuchen, den Politikern dahingehend immer Lösungsansätze zu geben, aber wir reden immer noch aneinander vorbei. Ich sagte ja zu Beginn bereits, dass der Politiker mit dem Unternehmer letztlich keinen gemeinsamen Nenner mehr findet in der Sprache. Wir sind daher hinsichtlich dieses Themas wirklich oftmals ratlos.

**Seitz:** Kommen wir gegen Ende dieses Gesprächs noch einmal auf das Grundsätzliche zurück. Wir haben ja nun definiert, was ein Unternehmer ist, was die Selbständigkeit auszeichnet, und wir haben auch gesagt, dass wir hier in diesem Land mehr Selbständige und deren Mentalität brauchen und dass wir daher auch die Unternehmensgründer fördern müssen. Hätte Bill Gates, der berühmte Bill Gates, der es in den USA aus dem Nichts zum Computermilliardär gebracht hat, bei uns eine Chance gehabt? Oder wäre das definitiv nicht gegangen? Oder wäre er ein anderer geworden?

**Herion:** Ich glaube, Bill Gates hätte natürlich auch in Deutschland eine Chance gehabt: Die Situation muss man also nicht als ganz so schlimm ansehen. Ein Unternehmer seines Kalibers würde sich überall durchsetzen: Keine Frage aber ist es, dass das nirgends so einfach ist wie in den USA. Er hat, wie man weiß, zusammen mit einem Freund in einer Garage angefangen, Computer auseinanderzunehmen.

**Seitz:** Das ist der amerikanische Traum.

**Herion:** Genau, aber hier bei uns hätte er dafür schon einmal gar keine Genehmigung bekommen. Er wäre immer daran gescheitert, Zuspruch von der IHK oder sonstigen Behörden zu finden. Es ist also schon richtig: Der Weg wäre hier bei uns wesentlich steiniger gewesen. Es wäre da sicherlich die Frage aufgekommen, ob er denn dann nicht woanders hingehen sollte. Bill Gates hätte es also immer gegeben, aber ich bezweifle, dass der Firmensitz seines Unternehmens dann auch in Deutschland gewesen wäre.

**Seitz:** Ich möchte ganz am Ende auch einmal die Frage nach dem Loslassen-Können stellen. Wann sollte denn ein Unternehmer aufhören, etwas zu unternehmen?

**Herion:** Ein Unternehmer wird nie aufhören, etwas zu unternehmen. Aber ich vergleiche den Unternehmer, so wie ich ihn sehe, gerne mit einem Leistungssportler: Irgendwann tickt einfach die Uhr. Man kann nicht auf Dauer die 100 Meter unter zehn Sekunden laufen. In der gleichen Weise hat der Unternehmer natürlich auch seine Grenze: Wir müssen extrem kreativ sein, wir müssen nach links und nach rechts schauen, wir müssen mitbekommen, was draußen in der Welt geschieht, und wir müssen uns ständig überlegen, wie wir uns weiterentwickeln können. Ich glaube, dass die Power, die dazu notwendig ist und die ich eben mit der Power und der Gesundheit eines Leichtathleten vergleiche, sicherlich auch ein Ende hat. In der Generation, die wir heute haben, geht diese Power aufgrund der

vielfältigen Herausforderungen schneller zu Ende als in der Generation unserer Väter und Großväter. Daher glaube ich, dass man dann, wenn man die 50 erreicht hat, darüber nachdenken sollte, unter Umständen etwas anderes zu tun. Das heißt nun nicht, nichts mehr zu unternehmen, sondern das heißt, dass man z. B. Lehraufträge annimmt usw. Es gibt ja Tausende von Möglichkeiten als Unternehmer weiter aktiv zu bleiben.

**Seitz:**

Sie werden dazu auf jeden Fall noch eine Menge Zeit haben. Ich danke Ihnen, Herr Herion, jedenfalls sehr herzlich für Ihre sehr offenen und persönlichen Worte, und ich danke Ihnen auch für die Lust auf eine selbstbestimmte Zukunft, die Sie uns in diesem Gespräch gemacht haben. Verehrte Zuschauerinnen und Zuschauer, auch Ihnen ganz herzlichen Dank, dass Sie uns bei unserem Thema so weit gefolgt sind. Ich darf mich bei Ihnen verabschieden, auf Wiedersehen bis zum nächsten Alpha-Forum.