

Interview

„Ich schlage auch mal zu.“ Martin Herrenknecht, Vorstandschef des Weltmarktführers für Tunnelbohrmaschinen, über Unternehmertum in Deutschland, internationales Verhandlungsgeschick und seine politischen Ambitionen.



Herr Dr. Herrenknecht, warum engagieren Sie sich seit Jahren mit der Wissensfabrik für Unternehmertum?

Es ist mir eine Herzensangelegenheit. Auch Unternehmer, und gerade die jungen, brauchen ein soziales Netz. Sie setzen auf volles Risiko – beruflich und privat. So eine Plattform wie den Wettbewerb von Weconomy und das Netzwerk der Wissensfabrik sind da mehr wert als jede Finanzspritze. Hier können sich Gründer mit ihresgleichen austauschen und erfahrene Unternehmer um Rat fragen. Mein Augenmerk liegt dabei natürlich besonders auf Technik. Wir brauchen in Deutschland wieder mehr Gründungen in diesem Bereich.

Was raten Sie den Gründern?

Wer Unternehmer sein will, braucht eine Vision, die er gezielt und risikobereit verfolgt, und er muss hart arbeiten können und wollen. Acht Stunden im Büro und dann um 16 Uhr Tennisspielen – das geht nicht. Das hat auch Auswirkungen auf das Privat-

leben. Das ist hart, aber es geht nicht anders. Meine Kinder haben in ihrer Kindheit und Jugend wenig von mir gehabt. Darüber waren Sie früher enttäuscht und haben mir das auch vorgeworfen. Jetzt, wo sie erwachsen sind und ihre eigenen Ziele verfolgen, verstehen sie das und unser Verhältnis ist viel besser.

Wurden Sie als Ratgeber auch schon einmal enttäuscht?

Ja. Im Jahr 2000 habe ich in Schwanau versucht, einen Technologiepark zu etablieren. Ich habe zehn Ingenieuren je 5 000 Mark gegeben und – und das war der Fehler – keine Eigenbeteiligung verlangt. Nur Wagniskapital zu geben, reicht nicht. Ein Gründer muss eigenes Kapital einsetzen und damit auch das finanzielle Risiko mittragen. Der Technologiepark ist Geschichte.

Wie haben Sie selbst sich als Unternehmer durchgesetzt?

Ich habe mit 21 Jahren mein Ingenieurstudium abgeschlossen und

„Mein Sohn ist 22 Jahre und studiert Maschinenbau und Management. Diese Kombination finde ich sehr gut. Ein Raubatz wie ich muss er ja nicht werden.“

dann erst international Erfahrungen gesammelt. Ich war vier Jahre in der Schweiz und zwei Jahre in Kanada und habe dort an Großprojekten mitgearbeitet. Dieses fachliche Wissen und die damals entstandenen Kontakte waren die Grundlage für meine Selbstständigkeit. Mein Startkapital von 25 000 Mark kam von meiner Mutter, mein Vater hat mir später die Miete für ein kleines Apartment gezahlt. Das war alles. Im ersten Jahr war dann vor allem Standfestigkeit gefragt. Es hat ein Jahr gedauert, bis ich meine erste Maschine verkauft habe.

Was hat Sie angetrieben?

Mein Traum war immer, eines Tages mal mehr Menschen zu beschäftigen als mein Vater. Der

hatte eine Polsterei mit 15 Mitarbeitern. Der sozialen Verantwortung muss man sich aber auch schon als Jungunternehmer bewusst sein. Ich hatte selbst in den Anfangsjahren immer noch so viel Geld auf der hohen Kante, dass ich meinen Leuten noch drei Monate Gehalt hätte zahlen können. Heute beschäftige ich 3 700 Mitarbeiter weltweit.

Standen Sie schon einmal mit dem Rücken zur Wand?

An dem Tag als Boris Becker das erste Mal Wimbledon gewonnen hat, habe ich eine Niederlage einstecken müssen. Ich konnte eine Maschine nicht wie versprochen liefern und stand plötzlich ganz allein da. Der Geschäftspartner, der mich zu dem Auftrag überredet hatte, wusch seine Hände

in Unschuld. Die Strafe musste ich alleine tragen. Das war hart, aber auch lehrreich. Solche Rückschläge treiben einen Unternehmer entweder in den Ruin oder machen ihn stark.

Sie gelten als Netzwerker. Ist das Ihr Erfolgsgeheimnis?

Ja, auch. Beziehungen sind sehr wichtig, vor allem politische. Ich habe als Mittelständler relativ früh die Chance bekommen, mit offiziellen Wirtschaftsdelegationen zu reisen. In vielen Ländern wie China oder Russland kriegen Sie nur so einen Fuß in die Tür. Meine erste Reise dieser Art machte ich 1986 mit dem damaligen Ministerpräsidenten von Baden-Württemberg Lothar Späth in die Türkei. Die persönliche Beziehung zu Lothar Späth hat sich

danach gehalten und vertieft. Seit 1998 sitzt er dem Aufsichtsrat der Herrenknecht AG vor.

Was ist mit der Wissenschaft?

Das ist die zweite Säule. Der enge Draht zu Wissenschaftlern hat zwei positive Seiten. So sind wir erstens bei technologischen Entwicklungen von Anfang an mit dabei. Ein solches Zukunftsthema ist die Geothermie. Um die Forschung voranzutreiben und den Durchbruch zu schaffen, sponsere ich den Lehrstuhl für Geothermie in Karlsruhe. Das kostet rund 450 000 Euro im Jahr. Zudem binde ich bei Großprojekten meist Wissenschaftler als Berater mit ein. Das ist auch häufig notwendig, da wir wie jetzt am Gotthard ins Dunkle bohren. Durch dieses Engagement in der Wissenschaft habe ich mir über die Jahre – und das ist die zweite positive Seite – eine Rückfallposition für schlechte Jahre aufgebaut. Die TU Braunschweig hat mir einen Ehrendoktor verliehen, und in Denver/Colorado habe ich eine Gastprofessur.

Wie hat Sie die Krise getroffen?

Weniger stark als andere. Wir haben noch keine Kurzarbeit und auch unseren Puffer, die 500 Leiharbeiter, noch nicht angetastet. Umsatzsprünge von 20 Prozent wie in den vergangenen Jahren sind aber nicht drin. Wir stellen auch nicht wie 2008 noch im großen Stil neue Mitarbeiter ein. Nur vereinzelt kommen neue Ingenieure und Verkäufer dazu. 2009 ist für uns ein Jahr der Stabilisierung. Mit unseren neuen Geschäftsfeldern Öl, Gas, Minengeschäft und Geothermie können wir die Krise bisher gut überbrücken.

Sie gehen gerne mit dem Kopf durch die Wand ...

Ich habe ein gutes Bauchgefühl und dem folge ich. Ich schlage im übertragenen Sinn auch mal zu und verletze mal jemanden. Der Erfolg gibt mir aber recht. Als Unternehmer darf man auch keine Scheu haben. Man muss immer dort sein, wo es kracht und vielleicht auch wehtut. Zurückhaltung und einen Mitarbeiter vorschicken geht nicht. Der Bauherr will den Chef sehen und sonst keinen und dann muss man hin, die Wogen glätten, diskutieren und für die eigene Sache und die eigenen Leute kämpfen.

Eine Karriere als Politiker war Ihnen nicht vergönnt. 2002 sind Sie in einer Kampfkandidatur gescheitert.

Ich war mit der Wirtschaftspolitik unseres CDU-Kandidaten im Kreis Ortenau nicht zufrieden und da ich nicht nur kritisieren wollte, bin ich selbst in die Bütt gestiegen. Ich hatte aber nur 18 Tage Zeit für den parteiinternen Wahlkampf. Am Ende hat es nicht gereicht. Aber immerhin 44 Prozent der 800 Delegierten haben mich gewählt. Ich hätte diesen Schritt in die Politik sehr gerne gemacht. Ob ich erfolgreich gewesen wäre, ist eine andere Frage. Wahrscheinlich hätte ich eine Heerschar an Anwälten

„Der Russe ist nach wie vor sehr trinkfest, wird aber auch vernünftiger. In Moskau oder in Sibirien kann man inzwischen auch mit Rotwein anstoßen. Früher gab es dort nur Wodka aus Biergläsern.“

beschäftigt, da sich wegen meiner direkten Art ständig irgendjemand beleidigt gefühlt hätte.

Was hat Sie angetrieben?

Die Politik braucht mehr Quer-einsteiger. Bundestagsabgeordnete dürfte eigentlich nur werden, wer in der Wirtschaft gearbeitet hat und mindestens mal fünf Jahre im Ausland gelebt hat. Ein Politiker muss zudem unabhängig sein und agieren können. Das zeichnet zum Beispiel unseren Wirtschaftsminister Karl-Theodor zu Guttenberg aus. Parteikader bringen unser Land nicht in die Zukunft. Ich bin zwar CDU-Mann, aber kein Parteipolitiker. Ich schätze pragmatische Politiker, die etwas für uns Mittelständler tun. Auf Auslandsreisen habe ich Altbundeskanzler Gerhard Schröder und den amtierenden Außenminister Frank-Walter Steinmeier sehr zu schätzen gelernt. Ich plädiere auch dafür, dass wir weniger Bundestagsabgeordnete haben, die wenigen aber besser bezahlen. 650 Abgeordnete sind einfach zu viel. Die Hälfte würde reichen.

Wollen Sie selbst es noch einmal versuchen?

Ich sage niemals nie. Aber mit 67 Jahren bin ich ja nicht mehr der Jüngste. Andererseits – Adenauer war auch schon 71, als er das erste Mal Bundeskanzler wurde.

Welche politischen Forderungen vertreten Sie?

Das größte Hindernis für Jungunternehmer war und ist die Bürokratie. Als Techniker war mir Papierkram immer sehr lästig. Mein erster Steuerberater hat mir zwar mal die Grundlagen der Betriebswirtschaft wie doppelte Buchführung beigebracht, doch selbst erledigt habe ich das nicht. Ich hatte dafür auch einfach keine Zeit. In den Anfangsjahren habe ich alle Rechnungen und Belege in einem Wäschekorb gesammelt und diesen dann – wenn er voll war – zu meinem Steuerberater gebracht. Die Bürokratie hat seitdem eher zu- als abgenommen. Wir brauchen in Deutschland neue gesetzliche Regelungen. Gründer sollten die ersten fünf Jahre steuerfrei werkeln können. Erst nach dieser Zeit sollte Bilanz gezogen werden.

Ihr Geschäft ist sehr international. Wo wird wie verhandelt?

Der Spanier ist sehr korrekt, der US-Amerikaner eher vorsichtig. Die Produkthaftung und die Juristerei sind in den USA die entscheidenden Disziplinen. Wir haben dort schon einmal für einen Schaden von 30 000 Euro eine Strafe von 4,2 Millionen Euro gezahlt. Der Russe ist nach wie vor

M. Herrenknecht

Sein Maschinenbau-Studium an der FH Konstanz hat Martin Herrenknecht schon mit 21 Jahren abgeschlossen. Nach sieben Jahren als Konstruktionsingenieur in der Schweiz und in Kanada macht er sich 1977 selbstständig. Die **Herrenknecht AG** ist heute mit einem Jahresumsatz von rund einer Milliarde Euro und 3 700 Mitarbeitern Weltmarktführer für Tunnelbohrmaschinen. Aktuelle Projekte sind der neue **Gotthard-Tunnel**, die Unterquerung des Jangtse-Flusses in China sowie die U-Bahn-Netze von Los Angeles und Teheran. Martin Herrenknecht ist 67 Jahre alt, mit einer Kolumbianerin verheiratet und Vater von drei Kindern.

sehr trinkfest. Aber auch die Russen sind vernünftiger geworden. In Moskau oder in Sibirien kann man inzwischen auch mit Rotwein anstoßen. Früher gab es dort nur Wodka aus Biergläsern.

Und die Araber – welche Eigenheiten haben die?

Die Araber sind sehr sensibel und die Gespräche dauern lange. Ich erinnere mich noch gut an meinen ersten Besuch und ersten Auftrag am Golf. Das war vor 25 Jahren in Dubai. Die Verträge waren fertig und ich bin dann runtergefliegen und wollte mit den Unterschriften am nächsten Tag zurück sein. Das Abendessen mit dem Scheich war sehr üppig. Zu trinken gab es Orangensaft und Bananenmilch. Ich hätte zur besseren Verdauung gerne einen Schnaps geordert und getrunken, aber das ging natürlich nicht ... Wir haben über Gott und die Welt gesprochen und immer wenn ich auf meine Maschinen zu sprechen kam, hat der Scheich abgelenkt. Als das Essen endlich beendet war, hat er mich in sein Haus gebeten, und ich dachte, jetzt kommen wir zum Wesentlichen: zum Vertrag. Doch von wegen. Da sagt er zu mir: Herr Herrenknecht, da wir uns so gut unterhalten haben,

dürfen Sie sich jetzt als Gastgeschenk einen Teppich aussuchen. Da bin ich dann also am nächsten Tag mit einem Teppich statt mit einem Vertrag nach Hause geflogen. Ein Jahr später und am Telefon habe ich dann fünf Maschinen verkauft.

Welches Projekt fasziniert Sie gerade am meisten?

Der Gotthard-Tunnel. Das ist die Königsklasse. Da hatten und haben wir kaum geologische Erkenntnisse. Die Bohrungen beruhen auf Annahmen aus Schichten, die 600 Meter höher liegen. Das ist der Nervenkitzel des Tunnelbauers: Vor der Hacke ist es dunkel. Spannend ist auch die Geothermie. Das heißt ja, bis zu 6 000 Meter tief bohren.

Sie sind 67 Jahre. Wie lange wollen Sie noch ...

Solange es mir Spaß macht und wir Erfolg haben. Neben mir gibt es bei Herrenknecht aber auch noch drei weitere Vorstände und mit meinem Sohn macht sich ein Nachfolger bereit. Er ist 22 Jahre und studiert Maschinenbau und Management in München. Diese Kombination finde ich sehr gut. Ein Raubatz wie ich muss er ja nicht werden.

Tanja Kewes