

Text und Fotos: Richard Kienberger

Es ist ungewohnt warm in diesen Herbsttagen, wärmer als in manchen Sommern. Weil die Sonne noch strotzt vor Kraft, ist das Rolltor zum Lager der WMH Herion in Wolnzach bis zum Anschlag hochgezogen. Im Freien riecht es ein wenig nach Herbst, vermischt mit einem Hauch des unverwechselbaren Hopfenaromas, der wie ein sentimentaler Abschied von der Erntezeit über der Hallertau hängt. Eine ungewohnte Stimmung, denn neben dem fast doppelt mannshohen Zahnrad, das man durch das geöffnete Rolltor sehen kann, blühen noch einige späte Blumen, die schon bald im ersten Reif erfrieren werden. Üblicherweise geht man in dieser Jahres-

HEAVY HEAVY HEAVY
METAL METAL METAL
HEAVY HEAVY HEAVY



zeit morgens mit einer etwas kräftigeren Hose und einer Jacke aus dem Haus, mit Kleidung für die Übergangszeit eben. In diesem September kommt man mit Sommershirt und kurzen Hosen auch noch zurecht. Trotzdem werden in einigen Tagen die Ahornblätter beginnen, allmählich die Farbe des Zahnrad anzunehmen, das an eine andere Zeit erinnern soll. Es ist ein Relikt der alten Firma Herion, die in der Kreisstadt Pfaffenhofen jahrzehntlang eine Institution und in deren Werkshallen das Zahnrad Teil einer monströsen 600-Tonnen-Pressen war. Der kommende Herbst, das alte Zahnrad, das auf einem Sockel Wind und Wetter ausgesetzt ist und trotz seiner rostbraunen Patina so stolz da steht, als wäre es für die Ewigkeit gemacht, die Mitarbeiter im Lager, die ruhig und konzentriert fertig



produzierte Teile für den Versand vorbereiten, sie verpacken und in Kisten stapeln, die Sonne, die blank poliertes Metall für Sekundenbruchteile aufblitzen lässt wie vorbeirasende Kometen: Es sind verschiedene Ebenen der Zeit, die sich hier überlagern und unterschiedlich lange Geschichten erzählen. Einige überspannen Jahrzehnte, bei anderen sind Anfang und Ende nur durch Augenblicke getrennt.

Die Geschichte, die Claude Herion, der Geschäftsführer und Inhaber der WMH Herion Antriebstechnik GmbH erzählt, hat ganz klassisch eine Einleitung, einen Hauptteil und einen Schluss, der in der Zukunft liegt und deshalb offenbleiben muss. Der Hauptteil umfasst ungefähr fünfzehn Jahre und setzt kurz nach der Jahrtausendwende ein. Dass Herion die Geschichte in vielen Facetten erzählt, ist einigermaßen überraschend. Wenn erfolgreiche Manager oder Firmenchefs öffentlich plaudern, geht es dabei normalerweise um die schönen Seiten der Ökonomie; man könnte in diesen Momenten schnell den Eindruck gewinnen, dass sich Wirtschaft nur auf der Sonnenseite abspielt. Die Phasen, in denen es weniger gut lief, werden ja in der Regel ausgeblendet. Doch für Claude Herion scheint der holprige Anfang seiner Firma ein wichtiger Teil der Unternehmensgeschichte zu sein, der auch deshalb erzählt werden muss, weil nur so deutlich wird, dass der Erfolg, den er heute hat, keineswegs selbstverständlich war.

„Die Basis des heutigen Betriebs stammt aus einer übertragenen Sanierung“, erklärt Herion. Der Insolvenzverwalter der damaligen WMH in Pfaffenhofen sei auf ihn zugekommen und habe ihn ermuntert, weiterzumachen: „Suchen Sie sich die Kernkompetenzen der Firma aus und führen Sie das fort.“ Auf der anderen Seite gab dieser Insolvenzverwalter dem Sohn des vormaligen Firmenchefs eine deutliche Warnung mit auf den Weg: 90 Prozent der Betriebe, die auf diese Weise saniert werden, würden in den ersten fünf Jahren nach dem Neustart scheitern.

Claude Herion sieht das, was danach folgte, nicht zuletzt als ein kulturelles Problem, in dem sich seiner Ansicht nach speziell Deutschland und beispielsweise die USA fundamental unterscheiden: „Wenn ein kleines Kind, das gerade laufen lernt, hinfällt, sagt man dem ja auch ‚Steh auf und versuch es noch einmal‘ oder bestärkt es so lange, bis sich der Erfolg zeigt. Wenn in Deutschland ein Unternehmen oder ein Unternehmer in Schwierigkeiten kommt und schlimmstenfalls insolvent wird, bist du stigmatisiert.“

In einem Maße, das zum Beispiel in Amerika undenkbar wäre und das dich fast ein Leben lang begleitet.“ Weil die Banken damals nicht an einen erfolgreichen Neuanfang glaubten, musste Herion den neu gegründeten Betrieb drei Jahre lang ohne Unterstützung seitens der Geldhäuser managen. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass sich der Unternehmer aus Wolnzach einen Seitenhieb auf die deutsche Großbank nicht verkneifen kann, die aktuell selbst in schwerer See treibend nach dem richtigen Kurs sucht und damals federführend war im Bankenkonsortium, mit dem die WMH Herion zusammengearbeitet hatte. Von privater Seite ließ sich Herion das Geld, um in drei Tranchen – im Januar 2003, im Sommer des gleichen Jahres sowie am Jahresende – dem Insolvenzverwalter die geforderten Beträge für übertragene Maschinen und andere Assets überweisen zu können.

Für ein Unternehmen dieser Art sind die Produktionsmittel ja nur ein Teil des Geschäfts. Die beiden anderen Säulen, ohne die es nicht geht, sind Lieferanten und Kunden. Wobei sich die Kunden nach Herions Erfahrung wiederum in zwei Kategorien einteilen lassen: „Die Großkunden sind nach einer Insolvenz sofort weg, so schnell kann man gar nicht schauen. Erstaunlicherweise waren es gerade die Mittelständler, die anders gepolt sind. Von denen kamen die Aufträge und immer wieder die Ermunterung, weiterzumachen. Und was die Lieferanten betrifft: Natürlich muss man vor so einem Neuanfang zu jedem Schuldner gehen und sich persönlich erklären beziehungsweise Rede und Antwort stehen.“ Aber, fügt der Unternehmer an, trotz moralischer Unterstützung bleibe ein derartiger Neuanfang so etwas wie der oft bemühte Sprung in ein Haifischbecken:

„Man springt ins Wasser, ohne zu wissen, wie tief das ist und welche oder wie viele Raubfische sich darin tummeln.“

Das Geschäftsfeld, auf dem Herion für das ausgegründete Unternehmen Erfolgchancen sah, war die Fokussierung auf Zahnstangen und Sonderverzahnungsteile sowie auf Zahnstangenantriebe. Hochpräzise gefertigte Teile, die in vielen Maschinen und Geräten zum Einsatz kommen. Seit Kurzem wurde das Portfolio der Wolnzacher Firma um Achsen für Maschinen erweitert, die in automatisierten Fertigungsprozessen – beispielsweise in der Automobilindustrie – die Produktion für die Zukunft fit machen. Als Systemlieferant bietet WMH Herion heute neben der hauseigenen Herstellung der Kernkomponenten auch die Konstruktion und Entwicklung, den Prototypenbau sowie die Serienfertigung von kompletten Antriebssystemen. Laien begegnen Metallteilen, wie sie in der Stangmühle in Wolnzach gefertigt werden, zum Beispiel, wenn sie im Skilift fahren, sich mit einem Aufzug in die höheren Etagen eines Gebäudes befördern lassen oder auch bei prestigeträchtigen Objekten wie dem innovativen 3D-Werbeturm auf der Piazza des Münchner Flughafens, dem Dachsystem des Londoner Wembleystadions oder in der Bühnentechnik der Elbphilharmonie Hamburg. Die eigene Entwicklungsabteilung arbeitet an Projekten für Weltmarktführer wie Thyssen und Festo, aber auch für mittelständische

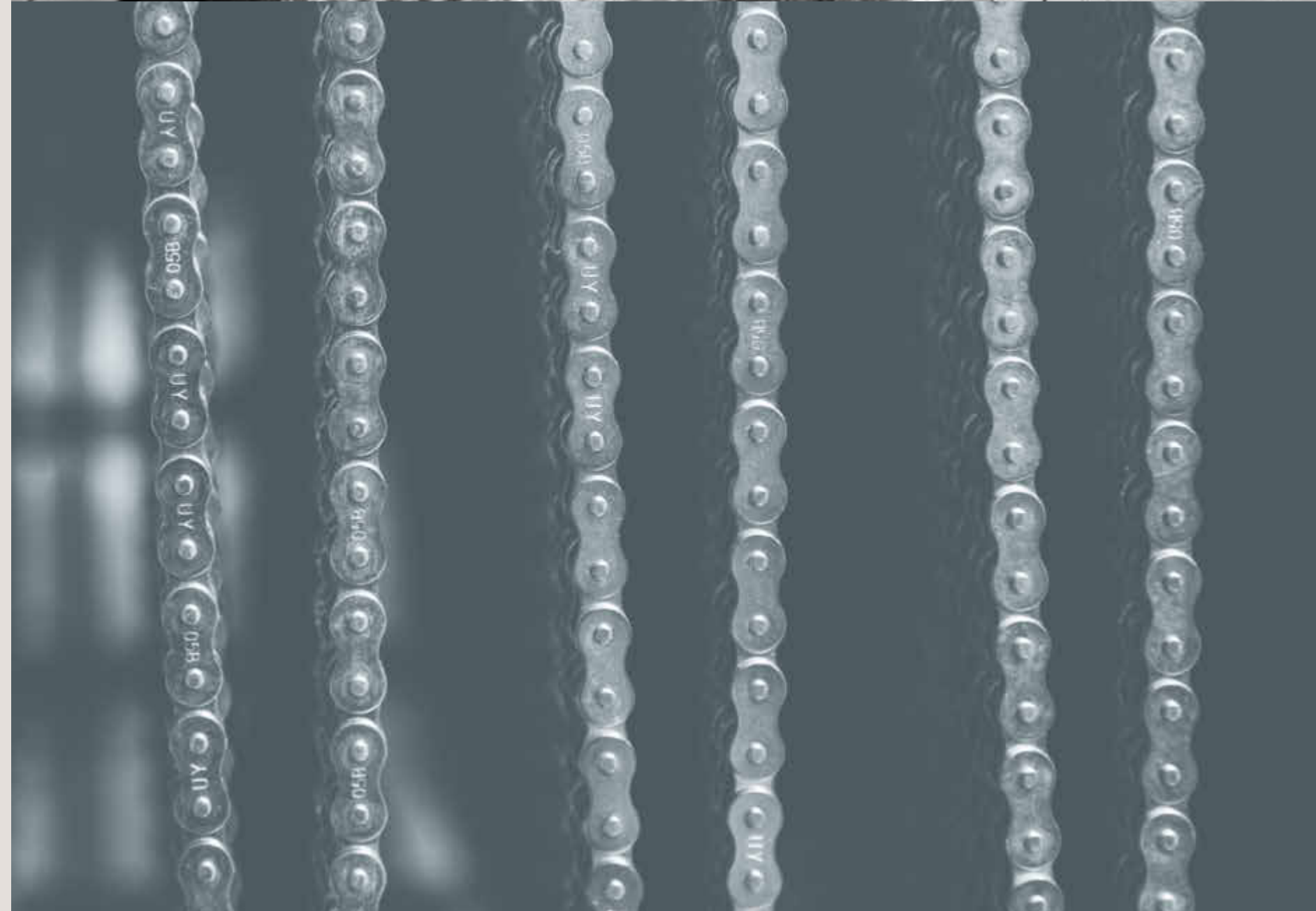


und kleinere Firmen. Selbst Herion weiß nicht von jedem Teil, das sein Unternehmen verlässt, für welchen Zweck es letztlich benötigt wird: „Für mich steht die technische Aufgabenstellung im Vordergrund. Manchmal wissen die Mitarbeiter in der Vertriebsabteilung, wofür ein Zahnstangensegment letztlich verwendet wird. Aber häufig geben uns die Kunden auch nur vor, was sie benötigen, ohne sich darüber auszulassen, wo das Teil letztlich eingebaut wird.“ Gefertigt werden die Metallteile, deren Genauigkeit sich in Hundertstel oder Tausendstel Millimeter bemisst, mit komplexen Werkzeugmaschinen, unter anderem mit sogenannten innovativen 3D-Drehfräszentren. Von diesen sündteuren Geräten hat Herion einige bei einem Schweizer Hersteller gekauft. Wie bitte, in der Schweiz – ist Deutschland etwa nicht mehr der Spezialist für Werkzeugmaschinen? „Doch, schon noch“, erklärt Herion. „Aber uns ging es letztlich um die Präzision des Fertigungsprozesses. Maschinen aus Deutschland hätten das sicher auch hinbekommen, doch von den deutschen Herstellern wollte keiner eine unterschriebene Garantie dafür abgeben, dass die Fräsen die versprochene Genauigkeit im täglichen Betrieb erreichen. Von den Schweizer Spezialisten bekamen wir eine solche Garantie, und zwar wie gefordert schriftlich.“ Im Schnitt investierten die Zahnstangenhersteller seit dem Neustart 2003 jedes Jahr in eine neue Produktionsmaschine.

Weil sich die ausgegründete WMH Herion schnell prächtig entwickelte und den Mitarbeiterstamm von anfangs 14 Beschäftigten aufgrund der guten Auftragslage kontinuierlich aufstocken konnte, beschloss Claude Herion nach einigen Jahren, dem Unternehmen ein neues Zuhause zu geben. „Wir haben damals, das war ungefähr 2006, vierzehn Bürgermeister im Landkreis angeschrieben, mit allen Gespräche geführt und ihnen unsere Vorstellungen erläutert. Das Resultat war in gewisser Weise erstaunlich, wir konnten am Ende nur zwischen drei konkreten Angeboten wählen. Wir haben uns dann für Wolnzach entschieden, was sich als Glücksgriff herausgestellt hat.“ Das Gelände in einem Gewerbegebiet neben der Straße nach Königfeld, auf dem der Neubau entstand, gehörte der Marktentwicklungsgesellschaft Wolnzach. Zum 1. Januar 2017 wird Herion die damals vereinbarte Kaufoption ziehen und die Immobilie kaufen.

Momentan arbeiten am Standort in Wolnzach 107 Mitarbeiter/innen

für die WHM Herion. In der Produktion werden die teuren Fräsmaschinen im Dreischichtbetrieb optimal eingesetzt. Zusätzlich hat der Unternehmer aus der Hallertau 2006 in China eine Zweigstelle seines Betriebs gegründet. Dort beschäftigt Herion momentan 70 Frauen und Männer. „Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital einer Firma. Ohne die Mitarbeiter, die sich durch Wissen, Loyalität und Erfahrung auszeichnen, wäre der Erfolg unseres Unternehmens nicht möglich gewesen“, betont Herion immer wieder. „In der WHM haben wir





einen guten Mix von jungen dynamischen und älteren erfahrenen Mitarbeitern. Das gilt sowohl für die Produktion als auch für Vertrieb, Verwaltung und Geschäftsleitung.“ Es ist eine lange Geschichte geworden, die der Zahnstangenspezialist erzählt hat. Dabei haben wir noch gar nicht über seine Vorfahren gesprochen, schließlich gab es vor dem jetzigen Unternehmer schon drei Generationen, die sich mit der Bearbeitung von Metall beschäftigt haben. Aber der Geschäftsführer und diplomierte Ingenieur erweckt nicht den Eindruck, als wollte er das farbenprächtige Bild einer Art Thyssen-Dynastie in miniature zeichnen. Die vier Generationen erwähnt er nur in einem Nebensatz, es bleibt ein kurzes Intro in die Wurzeln der WMH. Verständlich bei einem, der nie zu den neunzig Prozent gehören wollte, die es nicht schaffen und deshalb an sich selbst glauben musste, anstatt sich die Meriten der Vorfahren wie aufgebügeltes Lametta an die eigene Brust zu heften.

Heute sieht Herion sein Unternehmen als globalen Marktführer bei Sonderanfertigungen für Zahnstangen, wobei die Kunden schwerpunktmäßig aus Europa, den USA sowie China kommen. Ein schöner Erfolg, der sich in Marktanteilen und Bilanzen manifestiert. Die fünf kritischen Jahre, die ihm der Insolvenzverwalter mit auf den Weg gegeben hat, sind längst vorbei. Aber der Erfolg bildet keine Dichtwand gegen die Vergangenheit, deren Schatten immer wieder in die Gegenwart sickern. Manchmal sind es kurze Meldungen, wie beispielsweise die bereits erwähnten Berichte über die Probleme von Herions einstiger Hausbank, die einen Flashback zünden und in Sekundenbruchteilen den Bogen zurückschlagen an den Anfang der schwierigen 2000er-Jahre. Als der Kaufvertrag für das Grundstück mit der MEG unterzeichnet wurde, saß beim Notar ja ein Unternehmer, der dem Rest der Welt und viel mehr noch sich selbst etwas beweisen musste und mit dem Vertrag wieder einen kleinen Beweis dafür in Händen hielt, den richtigen Kurs gefahren zu haben. Die neuen mechatronischen Motor-Getriebe-einheiten, von denen zwei Modelle im Eingangsbereich der Firma ausgestellt sind, zeugen von neuen Ideen und einem innovativen Betriebsklima. Das Unternehmen tut viel dafür, um eine Zukunft zu haben. Dazu zählt die langjährige und intensive Zusammenarbeit mit der Technischen Hochschule Ingolstadt (THI) und die Beteiligung an der Gründung des digitalen Gründerzentrums Ingolstadt, um nahe an Themen wie zum Beispiel Smart Factory oder Industrie 4.0 dranzubleiben. Die Zukunft sieht der Unternehmer in einer allmählichen Akzentverschiebung. Die WMH Herion wandelt sich vom Komponentenhersteller zum Systemanbieter, erste Erfolge auf diesem Weg zeigen sich bereits.



Aber Stigmata sind zäh, zumindest aus der Perspektive des Betroffenen.

Möglicherweise braucht es noch einmal 15 Jahre, bis die alten Narben nicht mehr brennen, sondern nur noch Nostalgie sind. Wie sagte Herion zu Beginn? „Das begleitet dich fast ein Leben lang.“ Was ein melancholischer Schluss wäre, den der Unternehmer so nicht stehen lassen will. Wichtiger ist ihm die andere Seite seines Tuns: „Ich mache genau das, was ich gerne machen will. Der Job macht trotz aller Belastungen unglaublich viel Spaß, und das ist das Wichtigste!“