



# Rosen im Asphalt

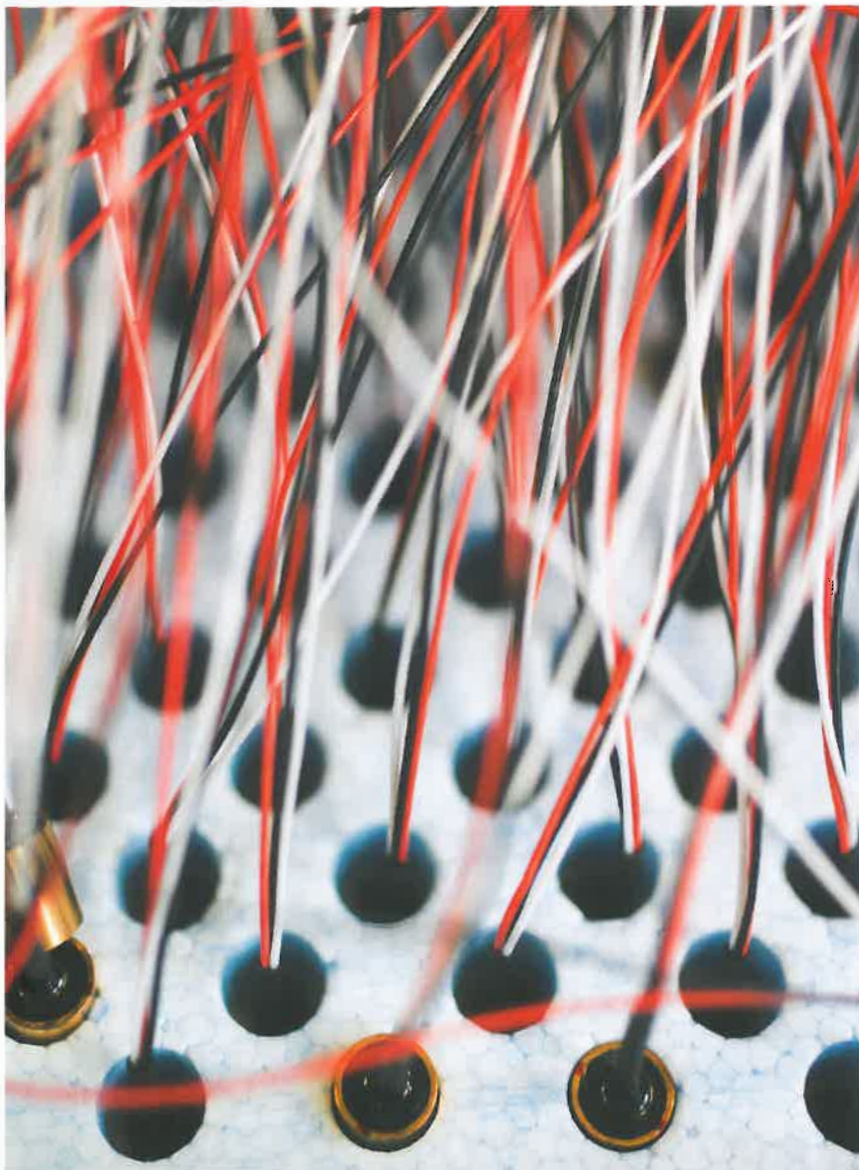
**Amir Roughani** war elf Jahre alt, als seine Eltern ihn in Teheran allein in ein Flugzeug nach Deutschland setzten. Sie wollten ihn vor den Gefahren des Kriegs gegen den Irak in Sicherheit bringen. „Mach was draus, Amir!“, gaben sie ihm mit auf den Weg. Und der Junge machte sich diese Verpflichtung zur Leitschnur. Aus dem Flüchtlingskind von einst wurde ein erfolgreicher Unternehmer. Der Gründer und Inhaber des Technologiekonzerns Vispiron, dessen eigene Jugend ein soziales Experiment war, sieht im kontrollierten Wagnis auch eine unternehmerische Tugend.

Fotos Elias Hassos

**R**espekt vor Autoritäten zählt nicht zu den hervorstechenden Charakterzügen von Amir Roughani. Es gehört schon eine gehörige Portion Selbstbewusstsein dazu, einer Ministerin, die als nächste bayerische Regierungschefin gehandelt wird, entschieden zu widersprechen. „Das Projekt ist eigentlich gestorben“, hatte Ilse Aigner, Wirtschaftsministerin des Freistaats, kürzlich dem Vorhaben des Münchner Technologieunternehmens Vispiron GmbH beschieden, im Bayerischen Wald ein Pumpspeicherkraftwerk zu errichten. Die Anlage sei schlichtweg unwirtschaftlich. Das mochte Amir Roughani nicht kommentarlos hinnehmen. Die Frage der Wirtschaftlichkeit eines Investitionsvorhabens, retournierte der Gründer und Inhaber von Vispiron vergrätzt, sei „Angelegenheit der Investoren und nicht der Politiker – sonst würde es sich um Planwirtschaft handeln“.

Ein wirtschaftliches Wagnis ist der Bau eines solchen Kraftwerks, das elektrische Energie sowohl speichert als auch erzeugt, indem man Wasser zunächst bergan pumpt und es später wieder talwärts fließen lässt, allemal. Einsprüche von Umweltschützern können den Bau möglicherweise um Jahre verzögern. Dort wo Unternehmen das Risiko scheuen und sich aufgrund nicht mehr wettbewerbsfähiger Marktpreisdifferenzen aus diesen Geschäftsfeldern zurückziehen, setzt Roughani mit seinem Team konsequent auf neuartige Geschäftskonzepte. Sie konzentrieren sich auf Systemdienstleistungen für den Strommarkt, deren Bedarf aufgrund von Netzschwankungen – bedingt durch die Zunahme der erneuerbaren Energien – entsteht.

Der Aufbruch ins Ungewisse gehört von Anfang an zur DNA des Unternehmens, das am Rande des Münchner Stadtteils Schwabing, eingerahmt von Tankstelle, Fastfood-Restaurant, Spielhalle und Boxschule, in einem ausgesprochen unscheinbaren Firmengebäude residiert. Gegründet wurde es im Jahr 2002, zwei Jahre nachdem die Dotcom-Blase geplatzt war, in eine Zukunft hinein, die nicht gerade spektakulären Erfolg verhiess. Auch später, als Vispiron jährlich zweistellige Umsatzsprünge



Auf diese Weise entwickelte sich im Laufe der Jahre ein Quodlibet an Produkten und Dienstleistungen. Heute baut Vispiron schlüsselfertige Photovoltaik-Kraftwerke, realisiert technische F+E-Projekte für Kunden aus der Automobilbranche, der Luftfahrtindustrie und dem Maschinenbau, organisiert das Fahrtenbuch- und Tankmanagement von Fahrzeugflotten und liefert Messtechniksysteme, die weltweit bei der Drehschwinganalyse von Motoren, Getrieben und Turbinen eingesetzt werden.

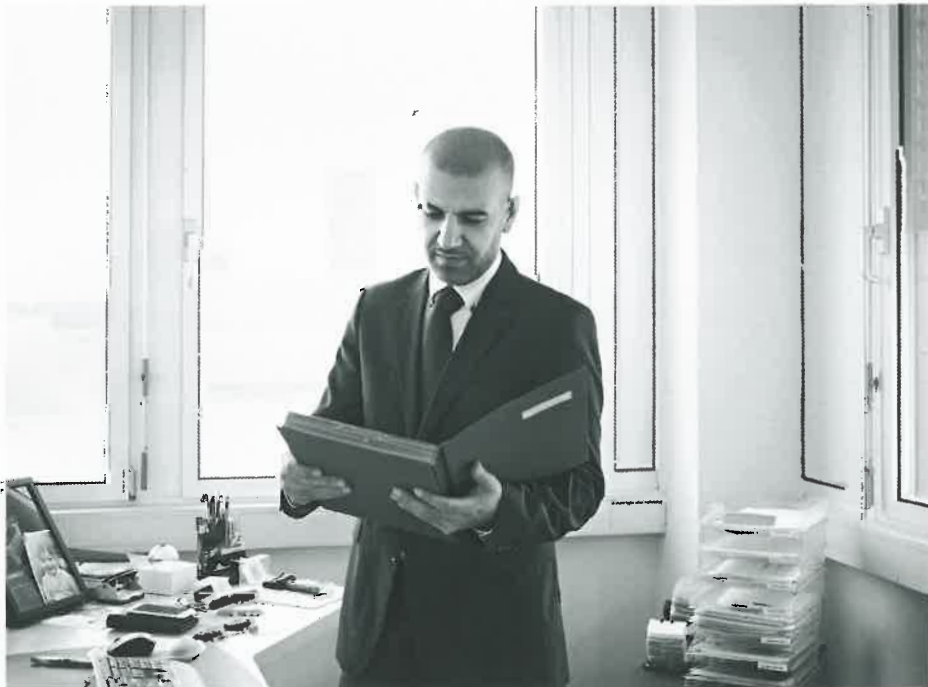
Nicht immer führen die „ergebnisoffenen Experimente“ zum erhofften Resultat. „Drei, vier Versuche sind definitiv gescheitert“, erzählt Roughani. Das Rennrad-Projekt beispielsweise. Roughanis Ingenieure hatten im Kundenauftrag bereits Testmethoden für Gabel, Rahmen, Sattel und Lenker entwickelt und ein großes Prüflabor aufgebaut. „Zu guter Letzt wollten sie auch komplette Fahrräder bauen“, erzählt Roughani. Reinrassige Renner, schnell und ultraleicht. Drei, vier Jahre Entwicklungsarbeit steckten in den Prototypen. Leider erwiesen sich die Absatzchancen als wenig verheißungsvoll; das Projekt wurde beerdigt.

Auf der Suche nach den Wurzeln für Roughanis Affinität zum Wagnis stößt man unweigerlich auf seine Kindheit. Im Grunde ist seine gesamte

Amir Roughani hat sein Unternehmen auf vier Säulen aufgestellt und damit krisenfest gemacht. Ein Börsengang steht vorerst nicht zur Debatte.

vorweisen konnte, ließ Roughani, mitunter in der Manier eines Minenhundes, sein Unternehmen immer wieder auf unbekanntes Terrain vorstoßen. Die heutige Unternehmensstruktur, die auf vier Säulen beruht – Engineering, Messtechnik, Flottenmanagement und Energy –, ist im Grunde das Resultat einer Reihe mehr oder weniger kontrollierter Experimente.

Der 39-jährige gebürtige Iraner hat sein Unternehmen, dessen Name mit den Begriffen „Vision“ und „Inspiration“ spielt, bewusst mit offenen Grenzen angelegt – mit Technologie als gemeinsamem Nenner. „In unserem Leistungs- und Produktspektrum gibt es per se keine rote Linie“, erklärt er. „Ich könnte das Geld auch aus dem Unternehmen ziehen und in Konsum und Wohlstand stecken. Aber lieber erlaube ich mir hin und wieder ein Wagnis.“ Das Unternehmen ist dabei Spiegel seiner selbst. „Das Verlassen der Komfortzone, die persönliche Veränderung, mich selbst immer wieder neu erfinden, das macht mir großen Spaß.“





„Das Verlassen der Komfortzone, die persönliche Veränderung, mich selbst immer wieder neu erfinden, das macht mir großen Spaß.“

Amir Roughani

Vita eine Art sozialer Freilandversuch dazu, was ein entwurzelter junger Mensch aus seinem Leben machen kann. Amir Roughani war elf Jahre alt, als seine Eltern ihm umgerechnet 100 Euro zusteckten und ihn in Teheran in ein Flugzeug nach Deutschland setzten. „Mach was draus, Amir!“, gaben sie ihm mit auf den Weg.

Sein Heimatland befand sich damals in einem zermürenden Krieg gegen den Irak. Täglich sah Amir, dass in der Nachbarschaft frische Soldaten rekrutiert wurden, er erlebte die Beerdigungen von Kriegsopfern und die Bombenangriffe auf seine Heimatstadt Isfahan. Davon und vor allem vor der irgendwann drohenden Einberufung wollten seine Eltern ihn – wie zuvor schon den drei Jahre älteren Bruder Sharam – in Sicherheit bringen. Ein Jahr zuvor war der Junge schon einmal kurz in Deutschland gewesen, als er seinen Bruder besucht hatte. In seiner Erinnerung war es vor allem ein Land, in dem es Spielzeug und Süßigkeiten gab, die er aus der Heimat nicht kannte. So stieg Amir hoffnungsfroh ins Flugzeug. Erst nach dem Umsteigen in Frankfurt am Main, in der Maschine nach Berlin, überfielen ihn die Ängste: Was ist, wenn mein Bruder nicht am Flughafen ist? Wohin gehe ich dann? Doch Sharam wartete mit einigen Schulkameraden am Gate. „Heute kommt mein Bruder aus dem Krieg“, hatte er seinen Kumpels erzählt, die sich nun wunderten, dass ihnen kein Rambo aus der Passkontrolle entgegenkam, sondern ein schluchzendes schwächliches Kerlchen.

Amir kam ins gleiche Kinderheim wie sein Bruder. Und weil er zunächst kein Wort Deutsch sprach, schickte man ihn auf die Hauptschule.

Im Heim und in der Schule widerstand er allen Versuchungen. Er rauchte nicht, er trank keinen Alkohol, er klaute nicht. Während die anderen die Schule schwänzten, nahm Amir gern den Deutsch-Nachhilfeunterricht am Nachmittag an, damit er die neue Sprache möglichst schnell perfekt beherrschte. „Mir hat geholfen, dass ich meinen eigenen Weg gegangen bin“, erinnert sich Roughani. „Wenn man sich einer Gruppierung anschließt, schafft das zwar kurzfristig eine Komfortzone, aber man kommt nur schwer wieder heraus.“ Woher nahm der Junge die Kraft und moralische Stärke für diesen geradlinigen Weg, diese Zielstrebigkeit? Amir Roughani muss keine Sekunde nachdenken. „Die Fähigkeit, all den Verlockungen zu widerstehen, habe ich ganz klar meinen Eltern und meiner Erziehung zu verdanken“, sagt er. „Ich fühlte mich meinen Eltern gegenüber immer verpflichtet, das Beste aus der Trennungssituation zu machen. Alles, was dieses Ziel hätte gefährden können, war für mich tabu.“

Es begann die schulische und berufliche Aufholjagd des Amir Roughani. Beim Pharmahersteller Schering bekam er eine Lehrstelle als Chemikant; neben der Ausbildung holte er die mittlere Reife nach, anschließend das Fachabitur. „Ohne ein Studium, ohne ein Diplom wirst du uns enttäuschen“, hatten seine Eltern ihm aufgegeben. Im Wirtschaftsingenieurstudium, nach der einen oder anderen nicht bestandenen Klausur, war er „ein paar mal drauf und dran, aufzugeben“. Er fragte seine Eltern, ob sie denn nicht vielleicht auch mit einem guten Job bei Schering zufrieden wären. „Aber da kam ein klares ‚Nein!‘“, erzählt Amir Roughani. „Ich musste also weiterkämpfen.“

Heute ist Amir Roughani überzeugt, dass die frühe Entwurzelung ihm Kraft verliehen hat, gegen vielerlei Widerstände anzukämpfen. „All diese Erfahrungen haben mich letztlich dort hingebacht, wo ich heute bin.“ Und Berührungssängste erst gar nicht aufkommen lassen. Wenn Politiker und Unternehmer darüber diskutieren, ob man mehr jungen Menschen ohne Schulabschluss eine Chance auf einen Ausbildungsplatz geben sollte, ist der ehemalige Hauptschüler Roughani der Einzige, der wirklich weiß, wovon die Rede ist. Und als ehemaliger Gewerkschaftsjugendvertreter bei Schering „muss ich nicht lange darüber nachdenken, wie ich mit einem Gewerkschaftsboss sprechen soll. Ich kann fast alle Sichtweisen verstehen.“ Sowohl bei Schering als auch später beim Medienkonzern Kirch-Gruppe, wo er als Key Account Manager für Verschlüsselungstechnologien arbeitete, hatte Roughani das Gefühl, dass er „immer eine Schippe mehr auflegen musste, um die gleiche Akzeptanz bei den Vorgesetzten zu erreichen wie meine deutschen Kollegen“. Anfangs schlug dem jungen Mann mit dem fremd klingenden Namen regelmäßig Skepsis entgegen. Wer ist das, was kann der?

Erst der Zusammenbruch der Kirch-Gruppe im Jahr 2002 unterbrach Roughanis beruflichen Aufstieg. Er fühlte sich „ein bisschen müde“ bei dem Gedanken, sich in einer neuen Anstellung wieder beweisen zu müssen. Und dass Management durchaus kein Hexenwerk war, hatte er bei Kirch zur Genüge gesehen. Im Oktober 2002 gründete er AXIS Engineering GmbH, den Vorläufer der heutigen Vispiron, einen Dienstleister für die Realisierung von

IT- und Engineering-Projekten. Es war eine Jungfernfahrt in schwerer See. Ringsum waren Tausende von Start-up-Träumen zerschellt. Kaum ein Investor war willens, eine Gründung zu finanzieren. Die Abfindung von Kirch, ein Darlehen der Eltern und ein Bankkredit, der eigentlich für etwas anderes gedacht war, mussten als Finanzpolster für das erste halbe Jahr reichen. Vor einem Scheitern hatte der Jungunternehmer keine Angst. „Dann hätte ich halt bei McDonald's Burger gebraten oder im Supermarkt Regale eingegrämt“, erinnert sich Roughani an seine Gedanken von damals. „Oder ich wäre zu meinen Eltern zurückgegangen. Die hätten mich auf jeden Fall wieder aufgenommen.“

Dass sein Einmannbetrieb einmal rund 360 Mitarbeiter beschäftigen würde, dass er Photovoltaik-Kraftwerke der Megawattklasse bauen oder Projekte für Weltkonzerne wie Daimler, ThyssenKrupp, EADS und Siemens übernehmen würde, stand damals nicht auf Roughanis Agenda. Nachdem das Unternehmen die ersten Aufträge erfolgreich abgeschlossen hatte, entwickelte es sich in einer ständigen Metamorphose, meist gezielt und geplant, zuweilen aber auch befeuert durch Versuche und Rückschläge, zu seiner heutigen Vielgestaltigkeit. Schon bald reifte in Roughani die Leitidee, sein Unternehmen nicht auf nur ein einziges Geschäftsmodell zu gründen, sondern

breit aufzustellen und damit krisenfest zu machen. Er kaufte die Messtechnik hinzu, begann mit dem Aufbau der Energy-Sparte und entwickelte das Fahrtenbuch- und Flottenmanagement. Diese Diversifizierung ermöglichte es ihm wenige Jahre später, Vispiron nahezu unbeschadet zunächst durch die Wirtschafts- und Finanzkrise zu manövrieren und anschließend auch den Niedergang des Solargeschäfts ohne allzu große Blessuren zu überstehen. Zwar musste das Unternehmen in den jeweils notleidenden Segmenten Einbrüche verkraften, doch die wurden durch Umsatzsteigerungen in anderen Bereichen mehr als kompensiert.

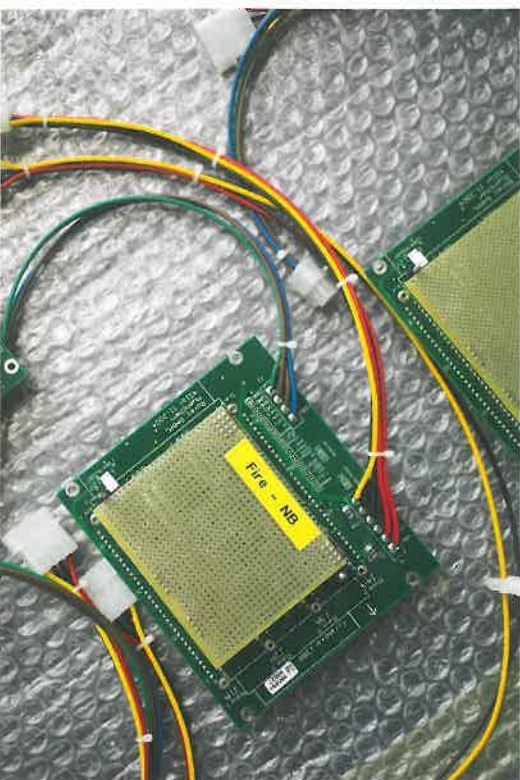
Für Investmentbanker und Börsenanalysten sind „Gemischtwarenläden“ vom Schläge Vispiron freilich ein großes Übel. Am Kapitalmarkt werden derartige Konglomerate regelmäßig abgestraft – wegen mangelnder Fokussierung. Genau diese Diskussion erlebte Amir Roughani, als er vor vier Jahren einen Börsengang plante und die Emissäre mehrerer Banken zum Beauty Contest einlud. Ein Ingenieurdienstleister und Messtechnikspezialist, der auch noch große Solarparks baut – so etwas könne man keinem Anleger vermitteln, lautete der Tenor der Banker. „Sie rieten uns, das Solargeschäft möglichst schnell möglichst weit wegzuschieben“, erinnert sich der Firmenchef, „obwohl wir damit Geld verdienten.“ Roughani verzichtete auf den Börsengang.


Für Experimente, für Abenteuer gar wie die Rennrad-Episode hätte die strenge Regie der Quartalsberichte wohl kaum noch Platz gelassen. Aber Roughani ist fest davon überzeugt, dass Wagnisse, wohl dosiert und mit beherrschbarem Risiko, heute wichtiger sind denn je. Die Märkte seien dynamischer geworden, die Konsequenzen von Krisen einschneidender. „Das erfordert, dass man in der Lage sein muss, sich immer wieder neu anzupassen.“ Ein Beispiel, auf das er gern verweist, kommt aus dem eigenen Haus. Vor acht Jahren baute Vispiron in Frankfurt

## Amir Roughani

Die im Jahr 2002 von dem gebürtigen Iraner Amir Roughani gegründete Vispiron GmbH gliedert ihre Geschäftstätigkeit in die Bereiche Engineering, Messtechnik, Flottenmanagement und Energy. Das in München beheimatete Technologieunternehmen beschäftigt derzeit rund 360 Mitarbeiter und erwirtschaftete im vergangenen Jahr einen Umsatz von 47 Millionen Euro. Zu den mehr als 200 Kunden zählen u. a. BMW, Volkswagen, ThyssenKrupp, Vodafone, EADS und Siemens. Im vergangenen Jahr wurde Unternehmensgründer und CEO Amir Roughani von EY als „Entrepreneur Of The Year“ in der Kategorie „Dienstleistung und Informationstechnologie“ ausgezeichnet. Die Juroren würdigten damit sowohl seine Leistung bei der Entwicklung des Unternehmens vom Start-up zum erfolgreichen Technologie-Mischkonzern als auch sein soziales Engagement – beispielsweise bei der Förderung ambitionierter Jugendlicher aus sozialen Brennpunkten oder bei der Gründung des Friedhofservice München, der Senioren kostenlos zu den Gräbern ihrer Angehörigen fährt.

(Oder) einen Solartestpark – von dem sich recht bald erwies, dass er nicht gebraucht wurde. „Einstampfen!“, forderte der Aufsichtsrat, der befürchtete, das Reiten des toten Pferdes werde weitere Millionen verschlingen. Roughani begann die Suche nach den Rosen im Asphalt – und stieß auf das Unterkonstruktionssystem, sozusagen das Gestell für die Module, das seine Ingenieure eigens für diesen Testpark entwickelt hatten. Die Konstruktion war dem Automobilbereich entnommen, viel leichter und einfacher zu montieren als sämtliche Produkte auf dem Markt. Die ersten Kunden, die das System kauften, fragten begeistert an, ob Vispiron denn nicht vielleicht gleich einen kompletten Solarpark für sie bauen könnte. Daraus entstand die Business Unit Vispiron Energy, die zwischenzeitlich bis zu 50 Prozent des Gesamtumsatzes erwirtschaftete. Mitunter entwickelt sich ein Experiment zum Katalysator für das nächste. Solarmodule bringen – wie auch Windräder – das Problem mit sich, dass sie, anders als Kohlekraftwerke und Atommeiler, den Strom nicht gleichmäßig bereitstellen können. Die Schwankungen können im Extremfall die Netzstabilität gefährden. Pumpspeicherkraftwerke wiederum sind in der Lage, „überschüssige“ Energie aufzunehmen und später, wenn sie benötigt wird, wieder abzugeben – und dadurch die Schwankungen auszugleichen. Grund genug für Amir Roughani, ein Geschäftsmodell zu wittern. Dass die bayerische Wirtschaftsministerin dem ersten Vispiron-Projekt auf diesem Terrain kraft Amtes den Totenschein ausgestellt hat, entmutigt ihn nicht. „Wir wissen noch nicht, ob wir uns da behaupten können“, sagt er. „Aber wir werden kämpfen.“ ■



A close-up portrait of a man with a short, dark beard and mustache, looking slightly to the left with a gentle smile. He is wearing a dark suit jacket, a white dress shirt, and a dark tie. The background is a plain, dark grey color.

„Ich fühlte mich meinen Eltern gegenüber immer verpflichtet, das Beste aus der Trennungssituation zu machen. Alles, was dieses Ziel hätte gefährden können, war für mich tabu.“

Amir Roughani