



Johannes Haimbl

Dipl.-Ing.;

Jg. 1947;

1965–1972 Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz mit Auszeichnungen während der Sommerferien Reiseleiter für US-amerikanische Universitätsgruppen in ganz Europa;

1973–1992 Ruhrgas AG; Projektmanager für Pipelines, anschließend Vorstandsassistent; zuletzt Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft für Industrieofenbau;

1993–1998 Vertriebsleiter und designerter Geschäftsführer einer Zulieferfirma für die Öl- und Gasindustrie vor allem in den USA, in Russland, Frankreich, Spanien, Nordafrika, Australien und Fernost;

1998–1999 Personalberater;

1999–2000 Geschäftsführer eines Kunststoffunternehmens in Barcelona, Spanien;

seit 2000 Geschäftsführer der Deutz Energy GmbH

spricht vier Fremdsprachen (Englisch, Spanisch, Italienisch, Französisch)

Interview mit Herrn Dipl.-Ing. Johannes Haimbl

Überlebensstrategie für Manager über 50

WING business: Sehr geehrter Herr Dipl.-Ing. Haimbl, Sie haben kürzlich in einer Diskussion die Aussage getätigt: „Ab 50 ist es verdammt schwer, im Sattel zu bleiben.“ Was veranlasste Sie zu diesem Statement?

Die industrielle Szene hat sich nach der Öffnung der früheren kommunistischen Ostblockländer, also ca. ab 1990, dramatisch verändert und insbesondere in Deutschland ging das Zeitalter des – relativ humanen – „Rheinischen Kapitalismus“ abrupt zu Ende und der „Turbokapitalismus“ amerikanischer Prägung hielt Einzug. Es wurde rationalisiert und reorganisiert, fusioniert und strukturiert sowie globalisiert – und das alles mit dem angeblichen Ziel, den „Shareholder Value“ zu steigern. Wie wir wissen, ist von diesem Versprechen nicht viel übrig geblieben und zahlreiche „Mergers und Acquisitions“ entwickelten sich zum Debakel. Aber es war eben die Modeströmung und die Vorgabe der internationalen Investmentbanken. Dieser Paradigmenwechsel hat viele Verlierer und nur wenige Sieger hervorgebracht. Verlierer sind die ausgedünnten Belegschaften und deren Interessenver-

treter, die Gewerkschaften. Verlierer sind auch Kunden, die sich mit immer weniger und mächtiger werdenden Anbietern herumschlagen müssen. Verlierer dieses permanenten Wandels sind allerdings auch in besonderem Maße die Führungskräfte im oberen Segment des mittleren Managements – die „Leitenden“.

WING business: Wie stellt sich aus Ihrer Sicht in der heutigen Zeit die Situation von Führungskräften über 50 dar?

Sehr schlecht. Nur leider wird dieses Thema aus falscher Scham eher unterdrückt. Ich spreche hier nicht von der exklusiven Gruppe der 50 – etwas weiter gefasst – etwa 200 Top-Manager, die die so genannte „Deutschland AG“ steuern, also die Vorstandsvorsitzenden und Aufsichtsräte der Großunternehmen wie Allianz, Deutsche Bank, Eon etc., die ihre eigenen exklusiven, zum Teil sichtbaren, aber im großen Umfang eben unsichtbaren Netzwerke und Seilschaften unterhalten. Wenn die stürzen, dann sind sie meist mit komfortablen Abfindungen und Pensionszusagen abgefedert; und in der Regel findet sich im Netzwerk der Deutschland AG immer noch

ein neuer Posten. Beispiel Klaus Esser: Als der Vodafone-Lenker Chris Gent den Düsseldorfer Mannesmann-Konzern übernahm, billigte der Aufsichtsrat dem ehemaligen Mannesmann-Chef Esser eine Abfindung von 30 Mio. EUR zu. Damit kann man sich auch schon mit 45 einen friedlichen und sozial abgesicherten Lebensabend einrichten.

Die wirklich Leidtragenden des permanenten Wandels sind die mittleren Manager. Ihre Überlebenschancen in Unternehmen haben sich deutlich verschlechtert. Gute Leistungen zu erbringen reicht weniger denn je. Gerade bei Übernahmen bleibt den neuen Hausherrn oftmals nicht die Zeit, zutreffend einzuschätzen, wer wirklich etwas kann und wer nicht.

Durch die Verkürzung der Hierarchien und Wegrationalisierung ganzer Bereiche zwischen Abteilungsleitern und Vorstand nahmen Großunternehmen aus unterschiedlichsten Branchen dem Mittelmanagement weitgehend die berufliche Perspektive. Ich übertreibe nicht, wenn ich sage, dass zehntausende gutqualifizierte Führungskräfte sich plötzlich beim Arbeitsamt oder beim Head-

hunter wieder fanden. Dieser Trend zum Austausch des Führungspersonals geht gnadenlos weiter – Alte gegen Junge, Teure gegen Billige. Ein riesiges Erfahrungspotenzial bleibt auf der Strecke.

WING business: Waren Sie von diesem Umbruch persönlich auch betroffen?

Ja, gleich mehrmals – sowohl direkt als auch indirekt. Ende 1998 wurde das mittelständische Zulieferunternehmen für die Öl- und Gasindustrie, bei dem ich als Vertriebsleiter und designerter Geschäftsführer erfolgreich fungierte, von einem französischen Konkurrenten übernommen und mein Vertrag wurde kurzfristig aufgelöst. Um direkt einen Anschluss zu finden, nahm ich eine Tätigkeit als Personal- und Unternehmensberater auf, obwohl meine eigentliche Liebe dem operativen Geschäft gehört. In dieser Zeit musste ich aus nächster Nähe miterleben, wie zahlreiche frühere Kollegen durch die Fusion der Großunternehmen Thyssen und Krupp über Nacht vor einer bis dahin unvorstellbaren Situation standen. Ausgewiesene Experten der Metallurgie und Montaningenieure standen mit noch nicht einmal 50 Jahren ohne Chance da, irgendwo anders unterzukommen, weil man ja mit zwei schulpflichtigen Kindern und einem halb abbezahlten Eigenheim nicht gerade mobil ist. Viele akzeptierten eine bescheidene Vorruhestandsregelung, die den gewohnten Lebensstandard nachhaltig absenkte. Andere wiederum gingen als Technische Consultants ins Ausland, z.B. nach Venezuela oder China. Darüber zerbrachen dann in mehreren Fällen Ehen und Familien und das Familienvermögen wurde vernichtet.

Parallel zu meiner Tätigkeit als Personalberater schrieb ich 1998 über 130 (sic!) Bewerbungen für eine neue Position im operativen Geschäft und führte etwa 20 Vorstellungsgespräche. Aufgrund meiner guten Spanisch- und Französischkenntnisse konnte ich dann Mitte 1999 eine Position als Geschäftsführer eines Kunststoffunternehmens in Barcelona antreten mit gleichzeitiger Koordination des französischen Schwesterwerkes. Nach nur drei Monaten im Amt entschied sich die Zentrale meines größten Kunden im fernen Kalifornien, die Produktion der Laser- und Tintenstrahldrucker aus Barcelona nach Ungarn und

Rumänien zu verlagern, wegen der niedrigeren Personalkosten, und reduzierte ihr Personal von 900 auf 100 Mitarbeiter. Ich konnte dann mit ansehen, wie einst stolze „Supply Chain Managers“ mit 30 Jahren und „Division Heads“ mit 50 Jahren auf der Straße standen, wo sie doch noch vor wenigen Wochen auf firmeneigenen Tennisplätzen gespielt hatten und ihr Mittagessen im firmeneigenen Terrassenrestaurant mit Blick über ganz Barcelona eingenommen hatten. Die 50-Jährigen erhielten eine rudimentäre Abfindung, wogegen die 30-jährigen MBA's direkt in die Arbeitslosigkeit entlassen wurden. Die Arbeitslosenunterstützung liegt in Spanien bei rd. 300 EUR pro Monat – welchen Einbruch im Lebensstandard das bedeutet, braucht wohl nicht näher erläutert zu werden. Manche fielen in ein intaktes Familiennetz, andere wiederum mussten sich mit kleinen Jobs im Immobilienbereich vorerst zufrieden geben.

In meinem Unternehmen musste ich logischerweise auch kurzfristig die Kapazität um 40% reduzieren, was ebenfalls zu zahlreichen Entlassungen und erschütternden Szenen im Personalbüro führte.

Mein persönlicher Lebensstil erinnerte mich damals in Spanien stark an die Studentenzeit in Graz – kleines Appartement, Wirtshausessen und alle drei Wochen ein Familienheimflug zu Frau und kleinen Kindern. Die finanzielle Seite war natürlich gut ausgestattet, was die Bildung einiger Rücklagen erlaubte.

Als ich dann im Zuge eines Heimfluges mit dem Taxi vom Flughafen Düsseldorf zu meiner Wohnung fuhr, stellte sich heraus, dass mein Taxifahrer ein Dipl.-Ing. (Bauwesen) von Anfang 50 war, der früher eine Festanstellung als Projektmanager bei einem weltbekannten Baukonzern hatte, die aber nun zur Senkung der Fixkosten umgewandelt wurde in eine Art „Einsatz auf Abruf“, d. h., wenn ein Großprojekt in China oder im arabischen Raum ansteht, übernimmt er für einen begrenzten Zeitraum das Projektmanagement und wird mit erfolgreicher Fertigstellung wieder freigestellt. In den Monaten – manchmal auch bis zu einem Jahr – bis zum nächsten Einsatz fährt er Taxi, um seinen Lebensunterhalt zu bestreiten. Mir war definitiv klar, dass jetzt nichts mehr so war wie früher.

WING business: Wie schätzen Sie die Chance auf eine neue berufliche Perspektive ein?

Es ist eine Tatsache, dass es ab einem Lebensalter von 50 (in manchen Branchen auch schon ab 45) extrem schwierig, wenn nicht sogar unmöglich ist, eine neue adäquate Position zu finden. Das ist eine neue Herausforderung, an die wir bei Abschluss unseres Studiums noch nicht einmal im Traum dachten. Die letzten 10 Jahre im Beruf wirtschaftlich und mental zu überleben ist tatsächlich sehr schwierig geworden.

WING business: Wo sehen Sie einen Lösungsweg?

Für Absolventen und jüngere Akademiker würde ich empfehlen:

- Versuchen Sie einer der 50 Topmanager zu werden durch Teilnahme am sichtbaren und unsichtbaren Netzwerk und heiraten Sie in die richtige Gesellschaftsschicht ein (zugegeben etwas theoretisch).
- Eignen Sie sich eine gute Portion Machiavellismus an (soweit es Ihr Charakter verträgt) und die Instrumente des „Power Play“. Der Machtkampf in Unternehmen ist hart und ungerecht. Die „Spaßgesellschaft“ gibt es nicht mehr.
- Gründen Sie eine Familie mit Kindern, denn eigene Kinder werden auf Sicht die einzig sichere Altersversorgung sein bei der vorhandenen Erosion der Sozialversicherungssysteme.
- Beginnen Sie frühzeitig – spätestens mit 30 – Rücklagen zu bilden, damit Sie mit 50 auch eine längere Durststrecke zwischen zwei Positionen durchhalten können (konservatives Portfolio).
- Ziehen Sie im Falle einer Auslands-tätigkeit nicht mit Ihrem gesamten Hausrat und Ihren Möbeln ins Ausland, sondern bauen Sie sich an einem sicheren Ort, an dem Sie später leben möchten, einen schuldenfreien Wohnsitz auf als Fluchtpunkt, von wo aus Sie dann weltweit operieren können. Bei einer Verlegung des Hauptwohnsitzes an den jeweiligen Standort des neuen Arbeitgebers besteht die akute Gefahr, in ein modernes Nomadentum abzurutschen und am Ende auf die Sozialhilfe angewiesen zu sein.

Für ältere Jahrgänge gibt es zwei wich-

tige Ansätze. Einer davon ist die Entwicklung eines starken persönlichen USP (Unique Selling Point = Alleinstellungsmerkmal). Ich meine damit z.B. absolut verhandlungssichere Sprachkenntnisse in mehreren Fremdsprachen (Englisch wird als selbstverständlich vorausgesetzt) und profunde Kenntnisse im internationalen Vertragsrecht/Vertragsgestaltung. Das klassische Wissen des Wirtschaftsingenieurs oder des Diplomkaufmanns ist nicht mehr ausreichend, da sich nicht nur der Wettbewerb für die Unternehmen, sondern auch für die Manager untereinander sehr verschärft hat. Weltweite Mobilität ist erforderlich – zum Teil in wenig attraktive Gegenden wie z.B. Kasachstan, Nigeria oder Pakistan. Dabei kommt es erfahrungsgemäß zu Spannungssituationen in den Familien. Die wirtschaftliche Absicherung der Rückkehr muss sorgfältig geplant werden, um nicht nach Abschluss der Tätigkeit auf dem Flur des Sozialamtes zu landen. Gesundheitliche Risiken sind zu bewerten. Der Aufbau einer Altersversorgung, die in jedem Land anders gestaltet ist, muss weitergeführt werden, da sonst Altersarmut droht. Es muss unbedingt geklärt werden, ob nach einer Beendigung der Auslandsmission in der Heimat noch Anspruch auf Arbeitslosenunterstützung besteht, für welche man ja über Jahrzehnte hinweg Höchstbeiträge eingezahlt hat. Nach meiner persönlichen Feststellung gibt es hier bedauerlicherweise noch nicht einmal innerhalb der EU eine Regelung, die mehr als drei Jahre Auslandseinsatz überbrückt.

Einen sehr interessanten und überlegenswerten Ansatz habe ich in den letzten Jahren beobachtet, und zwar die Bildung von „Management-Pools“, in denen sich hochqualifizierte Persönlichkeiten mit langjähriger Berufspraxis in leitender Position zusammenfinden und für zeitlich begrenzte Projekte oder Interim-Management tätig werden und, falls gewünscht, auch wieder über diese Kontaktplattform eine längerfristige Position in einem Unternehmen übernehmen können.

WING business: Was erwarten Sie sich von einem Verband wie dem WING?

Ich glaube, dass der WING ein idealer Rahmen wäre für die Errichtung einer derartigen Plattform von hochqualifi-

zierten und gestandenen Spitzenkräften mit mindestens 25 Jahren Berufserfahrung, davon mindestens zehn Jahre in einer leitenden Position, also als Geschäftsführer oder Vorstand. Ich könnte mir vorstellen, dass sich dieser Kreis z.B. „Senior Executive Club 50“ nennt und sich Unternehmen als Problemlöser für begrenzte Projekte, aber auch für längerfristige Aufgaben zur Verfügung stellt. Im Laufe unseres langen Berufslebens haben wir ja alle als Ingenieur, Betriebswirt, Psychologe, Trainer etc. in verschiedenen Unternehmen gearbeitet und könnten dieses kombinierte Wissen wieder in die Industrie einbringen.

WING business: Gibt es in Deutschland konkrete Initiativen und wie erfolgreich sind diese?

Mittlerweile sind bereits zwei oder drei derartige Plattformen entstanden. Über den wirtschaftlichen Erfolg kann wenig gesagt werden, da naturgemäß wirtschaftliche Erfolge in dieser Branche sehr diskret diskutiert werden. Mein Eindruck ist allerdings, dass sich manche schwer tun in der Akquisition von geeigneten Aufträgen. Hier liegt dann ja auch der große Unterschied. Wenn wir z. B. im Verbund mit dem WING mit einer sehr guten Reputation starten und die Verzahnung mit den Instituten an der TU Graz nutzen, wäre meines Erachtens eine wesentlich größere Reichweite und Nähe zu Industrieunternehmen darstellbar. Daraus könnte sich schrittweise auch eine gegenseitige Befruchtung zwischen Berufseinsteigern und „Alten Profis“ entwickeln.

WING business: Worauf muss man achten, wenn man selbst in eine derart kritische Situation kommt, welche Fallen gibt es und was würden Sie empfehlen?

Oberstes Gebot ist, trotz der schwierigen Lage ruhige Nerven zu behalten, die Lage zu analysieren und, wie vorher schon erwähnt, eigene Stärken herauszuarbeiten. Erstklassige Bewerbungsunterlagen in perfekter Form müssen zusammengestellt werden.

Auf jeden Fall gilt Vorsicht im Umgang mit Outplacement- oder Newplacement-Beratern, die Geld vom Kandidaten verlangen.

Mit einem neuen Arbeitgeber müssen fehlerfrei formulierte Verträge abge-

schlossen werden, wobei insbesondere die Laufzeit und die Beendigung des Arbeitsvertrages klar definiert sein müssen. Besonders wichtig ist die Pflege der Gesundheit und des Familienlebens, um die innere Energie zu schaffen, die man in dieser kritischen Phase einer Neuorientierung benötigt. Also kurz gefasst – gute Nerven und ein guter Vertrag.

WING business: Wie sehen Ihre persönlichen Pläne für die nächsten Jahre aus?

Ich möchte noch gerne ca. fünf Jahre im industriellen Sektor arbeiten und dann mein eigenes Büro als Unternehmensberater an meinem ständigen Wohnsitz Lienz in Osttirol eröffnen und im Wesentlichen das Dreieck Stuttgart-Wien-Mailand abdecken. Bei dieser Gelegenheit könnte ich dann auch das Management eines „Senior Executive Club 50“ übernehmen, da ich mittlerweile die Randbedingungen und Spielregeln gut kenne. Aber wer weiß letztlich, welche Wechselfälle uns die nächsten Jahre noch bringen werden?

WING business: Was würden Sie Ihren Kindern heute empfehlen?

Wenn ich so vergleiche, wie meine Schulkameraden aus den 50er Jahren heute leben, die „lediglich“ über einen Hauptschulabschluss verfügen und dann selbständige Handwerksunternehmer wurden im Maler- oder Sanitär- und Heizungsbereich, dann komme ich zur klaren Feststellung, dass diese über ein wesentlich angenehmeres und sichereres sowie familienfreundlicheres Leben verfügen mit einem hohen Freizeitwert. Meine Schulkameraden sind mittlerweile Stadträte oder Kommerzialräte, haben stattliche Eigenheime, genießen steuerlich die Gestaltungsmöglichkeiten eines Selbständigen und im Winter die schönen Skipisten in und um Osttirol.

Wenn nicht eine ausgesprochene Neigung und ein hervorstechendes (sic!) Talent für das internationale Management gegeben ist, würde ich meinen Kindern empfehlen, im Lande zu bleiben und einer selbständigen Tätigkeit in einem gefragten Handwerksberuf nachzugehen.

Herzlichen Dank für das Gespräch.

Das Interview mit Herrn Dipl.-Ing. Haimbl führte Karl Ritsch.