

Was bewegt ...

Thomas Limberger?

Mit 35 war er Deutschland-Chef des Industrieriesen General Electric, mit 37 leitete er einen Schweizer Traditionskonzern, mit 39 verlor er seinen Job – dann holte ihn der Milliardär August von Finck **VON LUKAS HÄSSIG**

Der Wirbelwind

Auftritt – anders ist das nicht zu nennen. Gleich mehrmals lässt Thomas Limberger den Termin wegen außerplanmäßiger Verpflichtungen platzen. Schließlich findet das Interview, passend für den Vielflieger, in einem Hotel einen Steinwurf vom Zürcher Flughafen entfernt statt. Eine Viertelstunde verspätet kreuzt der Vorstandschef des Schweizer Konzerns Von Roll am Treffpunkt auf, das Handy in der Hand, den Hörknopf im Ohr. Limberger ist die Ruhe selbst. Trotz seines rastlosen Managerdaseins erscheint der 40-Jährige weder gestresst noch genervt. Im eleganten Nadelstreifenanzug mit dunklem Mantel wirkt Limberger dandyhaft, sein nonchalanter Händedruck erweckt nicht den Eindruck, dass ihm sehr viel am Gespräch liegt. Limberger lächelt unverbindlich, dreht sich um – und verbringt weitere 15 Minuten am Telefon.

Als wäre er allein auf der Welt, bespricht Limberger mitten in der Hotellobby mit rudernden Armen Produktionsprozesse und Materialien einer Firma, die er vielleicht kaufen möchte. Andere Geschäftsleiter würden solches in Geheimkonferenzen oder auf abgelegenen Autobahnraststätten erörtern. Man kann Limbergers Auftreten übermütig nennen oder auch fahrlässig, je nachdem, wie man zu dem unkonventionellen Manager steht. Sicher ist, dass der Deutsche in seinem kurzen Berufsleben weitergekommen ist als viele andere Industriemanager in ihrer gesamten Karriere. Mit 35 war er bereits Deutschland-Chef des amerikanischen Industrieriesen General Electric (kurz GE), mit 37 leitete er den Schweizer Traditionskonzern Unaxis (heute OC Oerlikon), mit 39 wurde er arbeitslos, mit 40 hatte er ein fulminantes Comeback – so liest sich Limbergers Curriculum im Zeitraffer.

Limbergers lockeres Auftreten verwundert und fasziniert zugleich. Wie ein Wirbelwind fegt er seit zweieinhalb Jahren durch die schweizerische Industrielandschaft. Er, der privat Maserati fährt, ist auch sonst stets hochtourig unterwegs. Sein forsches Auftreten und die kurvenreiche Karriere führen befreundete Geschäftsleute auf Limbergers Naturell zurück. »Er teilt unverkrampft aus und steckt Kritik sportlich weg«, sagt Peter Kalantzis, ein Kollege aus dem Verwaltungsrat der Industriegruppe Von Roll, die Limberger seit wenigen Monaten als CEO und Verwaltungsratspräsident in Personalunion führt. »Das ist ein Typ Manager, der nicht lange nachdenkt, sondern sofort

zwei Gänge höher schaltet und die gewählte Strategie rasch und konsequent umsetzt.«

Vom Mythos des Managers hält er wenig – und pflegt ihn doch

Härte und Selbstständigkeit hat Limberger früh gelernt. Im Alter von zehn Jahren schickten ihn seine in den USA lebenden Eltern in ein deutsches Internat an der österreichischen Grenze. Den genauen Ort möchte Limberger nicht verraten, er äußert Bedenken wegen Entführungsgefahren von Kindern aus vermögenden Häusern. »Meine Eltern dachten, dass mir das guttun würde«, sagt Limberger, auf die Internatszeit zurückblickend. »Mir behagte es anfänglich nicht besonders, doch irgendwann kam ich zu der Erkenntnis, dass ihr Entscheid wohl Sinn für mich machte.« Die Schulferien verbrachte der Heranwachsende auf der anderen Seite des Atlantiks und begleitete den Vater, der in Atlanta eine Weinimportfirma betrieb, auf Geschäftsreisen. »Wir fuhren kreuz und quer durchs Land, waren bei Großkunden und auf Messen, halt überall dort, wo potenzielle Kunden an Weinen aus Deutschland interessiert waren.«

Das Unternehmertum behagte Limberger junior. Nach der Schulzeit studierte er an der University of New York Finance and Strategic Management. Mit einem Abschluss im Sack kehrte er nach Europa zurück, zunächst nach Paris, wo er seinen MBA machte, dann nach Deutschland. Matthias Klingler, damals Vorstandschef der deutschen Fresenius, eines börsennotierten Milliardenkonzerns der Medizintechnik, wurde sein erster Mentor. Sein Glück sei gewesen, von »jemandem das Handwerk lernen zu können, der viel von Führung verstand und mich förderte«, so Limberger über seine Zeit als Vorstandsassistent. Es folgte 2001 der Wechsel zu General Electric (GE), jenem Weltkonzern, den Managerlegende Jack Welch groß gemacht hatte. Unter Nachfolger Jeffrey Immelt machte Limberger Karriere: Im Oktober 2002 wurde er Länderchef für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Da zählte er gerade mal 35 Lenze.

Überzeugt, dass er den weiten Weg bis ganz oben schaffen würde, war Limberger schon damals. Gleich am Anfang seiner Zeit bei GE hatte er einen Kaderkurs in der Nachwuchsschmiede des Konzerns besucht. Dort mussten sich nicht in erster Linie die Jungmanager beweisen, sondern die erfahrenen Exe-





cutives. Dahinter steckte die Idee der GE-Führung, den Topmanagern von morgen den übertriebenen Respekt vor Alter und Position zu nehmen, sie zu »de-mythologisieren«, wie Limberger es nennt. »Wenn man in einem Großkonzern in die Vorstandsetage schaut und sich sagt: ›Da möchte ich auch mal hinkommen‹, dann kann man schnell zum Schluss gelangen, dass man als zukünftiger Spitzenmann das Wasser im Glas zum Kochen bringen muss.« Schnellredner Limberger unterbricht seinen Wortschwall und blinzelt spitzbübisch durch die randlose Brille. »Fakt ist: Das tut er nicht.«

Ob es aufkommende Langeweile war oder ob er bei den Amerikanern keine Hoffnung auf die Fortsetzung seiner Blitzkarriere sah, weiß nur Limberger selbst. Sicher ist, dass er als Star einer jungen, ehrgeizigen Managergeneration den geschützten Hafen des US-Multis verließ, um die Rolle des Statthalters gegen die eines Chefs einzutauschen. Als österreichische Finanzinvestoren im Jahr 2005 bei der kranken Schweizer Technologiefirma Unaxis die Kontrolle übernahmen, übertrugen sie Limberger die Führung. Er hatte schon seit 2004 für GE im Verwaltungsrat von Unaxis gesessen und sollte nun die einstige Waffenschmiede in ein Firmenkonglomerat à la GE verwandeln. Ein Jahr später landete das in OC Oerlikon umgetaufte Unternehmen mit dem Kauf des traditionsreichen Textilmaschinenbauers Saurer einen großen Coup.

In der Öffentlichkeit verhalf der Kauf Limberger zunächst zu Ansehen. Mit Saurer wuchs Oerlikon zu einem Konzern mit einem Jahresumsatz von gut fünf Milliarden Schweizer Franken. Zwar gab es kaum Synergien, doch das kümmerte den Oerlikon-Chef nicht. Limberger nannte die zwei Firmen »Anlagen- und Maschinenbauer mit hohem gemeinsamen Entwicklungspotenzial«. Weil Saurer Oerlikon wichtige neue Erträge und gute Kontakte im boomenden China brachte, gerieten die Aktionäre ins Schwärmen. Lag der Kurs der Oerlikon-Aktie Anfang 2006 noch bei 200 Franken, schloss er am Ende des Geschäftsjahrs bei 600 Franken.

»Integer« oder »egoistisch«?

Limberger ist umstritten

Während die Börse Limberger bejubelte, garte es intern. Zwar erinnert sich Giorgio Behr, ein angesehener Hochschulprofessor und bei der Übernahme Verwaltungsratspräsident von Saurer, an Limberger als »professionellen und integren Verhandlungspartner«. Heinrich Fischer indes, damals bei Saurer verantwortlich fürs Tagesgeschäft und den Übergang nach der Übernahme, zeichnet ein anderes Bild. »Thomas Limberger war kaum involviert in die Kaufverhandlungen. Und auch in der Phase der Integration habe ich ihn nur einmal getroffen.« Nach dem Ausscheiden hatte Fischer weiter Kontakt zu Leuten bei Saurer. »Meine ehemaligen Kollegen schilderten Limberger als überdurchschnittlich egoistisch, und einige der Schlüsselleute hätten gekündigt, wenn er

länger an Bord geblieben wäre.«

Dass Limberger ging, lag vor allem an seinem Vorgesetzten, Verwaltungsratspräsident Georg Stumpf. Er, der es mit 35 Jahren zum Multimillionär gebracht und Anfang 2006 ein großes Aktienpaket von Oerlikon erworben hatte, wurde zu Limbergers Erzrivalen. Es ging um die Strategie. »Die Vorgabe war, zu wachsen, sogar über die Möglichkeiten des Unternehmens hinaus«, sagt Limberger. In seinen Augen indes wäre es an der Zeit gewesen, die Übernahme von Saurer erst einmal zu verdauen, zu konsolidieren.

Im Frühling des vergangenen Jahres eskalierte der Streit. Als Limbergers Gehaltspaket von bis zu 26 Millionen Schweizer Franken bekannt wurde, ergoss sich, geschürt durch Indiskretionen, ätzende Medienkritik über den Mann aus Deutschland. Limberger versuchte zu korrigieren, verzichtete auf 20 Millionen Franken, doch der Imageschaden war da, sein Aus besiegelt. Am Ende hieß es vonseiten Stumpfs, Limberger habe gehen müssen. Völlig falsch, widerspricht dieser. Stumpf lässt eine Anfrage für diesen Artikel unbeantwortet.

Limbergers Höhenflug schien beendet. Doch wer in ihm einen arroganten Manager sah und sich über die Niederlage des einstigen Helden freute, machte die Rechnung ohne den Baron. August von Finck, 77, hält offenbar große Stücke auf den Jungspund. Der Münchner Milliardär, der mehrere Schweizer Traditionskonzerne kontrolliert, darunter Marken wie Mövenpick, holte Limberger zu Von Roll. Gegen den Widerstand der bis dato Verantwortlichen installierte der Großaktionär ihn im August 2007 an der Spitze der Schweizer Traditionsfirma, die sich heute als Weltmarktführer im Geschäft mit Isolationsprodukten präsentiert.

Limberger muss nun rasch zeigen, wie er Umsatz und Gewinn der Firma verdoppeln will – das ist es, was von Finck verlangt. Im Jahr 2006 erwirtschafteten die knapp 2000 Mitarbeiter bei Von Roll gerade einmal einen Umsatz von gut 500 Millionen Franken – und nur rund 20 Millionen Franken Gewinn. Auf dem Plan stehen Firmenkäufe in Fernost oder Amerika. Dass Limberger nichts anbrennen lassen will, glaubt Guido Egli, Vizepräsident des Von-Roll-Verwaltungsrats. »Ich bewundere seine gewaltige Energie und die Art, wie er das Heft in die Hand nimmt«, sagt der Vertraute von Fincks, der den Anteil des Barons an Mövenpick verwaltet.

»Wir verstehen uns gut«, beschreibt Limberger sein Verhältnis zu von Finck. Seinen Vorgesetzten kennengelernt hatte er in seiner Zeit bei GE, als er ihm das neue GE-Forschungszentrum in München vorführte. »Wir haben beide eine Vorliebe für technologiegetriebene Unternehmen. Er will, dass Von Roll einen Schritt nach vorne macht, und ich versuche, diese unternehmerische Vision in die Tat umzusetzen.«





Der Kreis scheint sich zu schließen. Während Limberger als Jugendlicher seinen Vater auf den Geschäftsfahrten begleitete und unternehmerische Luft schnupperte, hilft er jetzt dem in einem Schloss südlich des Bodensees residierenden Baron bei dessen Vermögensmehrung. Für den Industriemanager soll es dabei nicht nur um eine profane Berufsbeziehung gehen. »Baron von Finck ist ein Vorbild für mich.« Kurz verschwindet das leicht süffisante Lächeln. »Was er und seine Familie in ihrem Leben geschaffen haben, finde ich vorbildlich.« Limberger macht sich auf. Der nächste Termin wartet.

Kurvenfahrer

Thomas Limberger kam **1967** als Sohn deutscher Weinimporteure mit Sitz in Atlanta zur Welt. Er ging in Deutschland aufs Internat, studierte in New York und erwarb in Paris den MBA. Im Jahr **1995** heuerte er beim deutschen Unternehmen Fresenius an, **2001** wechselte der Skifahrer zum US-Konzern General Electric. **2005** hieften ihn Finanzinvestoren an die Spitze der Schweizer Unaxis (heute OC Oerlikon). Im Frühjahr **2007** im Streit ausgeschieden, leitet er heute Von Roll, einen auf Isolationsprodukte spezialisierten Konzern.