

Der Höchstleister

Jürgen Vormann darf heute als Schirmherr das Höchster Schlossfest eröffnen – im zehnten Jahr in Folge. So lange steht er auch schon der Geschäftsführung des Industrieparkbetreibers InfraserV Höchst vor. Dem Mann im Manager widmen wir Folge 76 unserer Serie „Der rote Faden“, in der wir Menschen vorstellen, die Bedeutendes für Frankfurt leisten.

Hausaufgaben hat er nie gemacht. Wenn die Schulhofklingel um viertel nach eins das Ende des Schultags einläutete, eilte er an den Mittagstisch zu Bruder, Mutter, Oma, Opa, Urgroßmutter und Urgroßvater, um noch schneller wieder für den Rest des Tages im nahe gelegenen Wald zu verschwinden. Während der Vater als angestellter Elektriker halb Münster mit Stromleitungen und Lichtschaltern versieht, spielt der Sohn mit seinen Freunden und bleibt von elterlichem Leistungsdruck verschont. Gelernt hat Jürgen Vormann dennoch viel. Verantwortung übernehmen zum Beispiel. Für die ältere Generation sorgen, erleben und ertragen, wenn die Uroma, der Uropa sterben. Zuhause, im eigenen Bett, begleitet von der Familie.

Von Katja Gußmann

„Meine zwölfjährige Tochter verlässt morgens um viertel nach sieben das Haus und kommt abends um 17 Uhr 30 zurück“, sagt Vormann, Jahrgang 1962, über seine 40 Jahre später geborene Tochter Hannah, die heute zwölf Jahre alt ist. In einem halben Jahrhundert hat sich die Welt weitergedreht. Wer 2014 Kind ist, muss sich mit anderen Maßstäben messen lassen als die Elterngeneration. „Ich war der erste in unserer Familie, der Abitur gemacht hat“, sagt er und flüstert auf Nachfrage seinen Notenschnitt – der so schlecht doch gar nicht ist. Er sitzt im feinen grauen Anzug in seinem Büro, gelegen im expressionistischen Peter-Behrens-Backsteinbau, einem Wahrzeichen des Industrieparks Höchst. Wer seit zehn Jahren dem Standortbetreiber InfraserV vorsteht, der darf ungeniert von mittelmäßigen Schulleistungen erzählen – schließlich ist mit dem eigenen Lebenslauf der Beweis erbracht, dass Noten wenig entscheidend dafür sind, ob

Alle Folgen der Serie „Der rote Faden“ können Sie im Internet nachlesen. www.fnp.de/faden

man später erfolgreich und vor allem zufrieden sein wird. „Der Sinn des Lebens liegt doch darin, ein interessantes Leben zu führen, das Spaß macht und Herausforderungen bereithält. Dabei ist der Weg das Ziel“, so formuliert der Manager seine Haltung zum Dasein und betont: „Und dass die Familie den Weg mitgeht.“

Klare Strukturen

Jürgen Vormann hat ein klares Bild von sich. So, wie er klare Strukturen liebt und in seinen Aussagen, ganz gleich ob zu InfraserV oder seinem Privatleben, nicht zögert, nicht schwankt. Mit Anfang 50 sind die Haare weniger geworden, das Kinn ist glatt rasiert. Nur die Brille, die Beinahe-Nickelbrille, und die pixelkleinen weißen Pünktchen auf der roten Krawatte lassen erahnen, dass

hier jemand sitzt, der gar nicht so streng ist, wie er sein muss. Im kommenden Jahr wird er sein 25. Dienstjubiläum begehen – und zurückblicken auf ein viertel Jahrhundert Geschichte, in dem er maßgeblich an der Umstrukturierung der vorigen Hoechst AG zum Industriestandort-Dienstleister mitarbeitete. 90 Unternehmen haben sich im Industriepark angesiedelt, 22.000 Menschen arbeiten hier. InfraserV dient ihnen – inklusive Tochterunternehmen der Gruppe – nicht nur in Sachen Energie, Entsorgung und Logistik, auch Aus- und Weiterbildung

zählt zum Geschäft. Rund 1 Milliarde Umsatz erwirtschaftete InfraserV 2013 mit 2700 Beschäftigten und 174 Auszubildenden.

Als Jürgen Vormann 1990 in der Finanzabteilung der Hoechst AG anfängt, liegen ein BWL-Studium in seiner Heimatstadt Münster und der Wehrdienst hinter ihm. „Beim Bund habe ich erkannt, wie schön doch die Schulzeit war“, erklärt er rückblickend, wie aus dem faulen Schüler ein fleißiger Student mit hohen Zielen wurde. Ins Ausland will er, ein spannendes Leben leben. Er schreibt Initiativbewerbungen, eine davon geht an die damalige Hoechst AG – ihn locken die vielen Standorte des Chemieriesen in der ganzen Welt.

Bis der Funke zündete

Doch es soll anders kommen. Zwar bereist er 1992 Brasilien, schläft in der Hängematte auf der Flussfahrt im Amazonas und fliegt mit seinem landeskundigen Freund und Reisebegleiter quer durchs Land von Belém bis Curitiba. Doch für die Arbeit wird er Höchst nicht verlassen. Nach Lateinamerika geht nur seine spätere Frau Anke. Sie ist ebenfalls mit BWL-Diplom in derselben Abteilung angestellt, in der er anfängt. Zwei Jahre lang sind sie gute Kollegen. „Erst, als ich die Abteilung wechselte, habe ich gemerkt – da fehlt doch was“, Jürgen Vormann schmunzelt und erinnert sich offenkundig gerne an die Anfänge der Beziehung – 1000-mal berührt, bis der Funke zündet. Doch kaum sind sie ein Paar, zieht es die Frau seines Lebens nach Venezuela. 1994 ist das, drei Jahre Ausland sind geplant. Es wird nur ein Jahr Fernbeziehung, dann kommt sie zurück, weil ihr Chef in die USA wechselt. „Ich war in der Zeit bestimmt sechs Mal in Caracas“, erzählt Vormann, der seiner Frau täglich ein Fax schickte (einen ganzen Ordner voll davon hat er aufbewahrt) und mit der er zweimal die Woche auf Geschäftskosten telefo-



Strippenzieher – als Sohn eines Elektrikers weiß Jürgen Vormann, wie man Kontakte macht.

Foto: Salome Roessler

nieren durfte. Das Internet ist noch in weiter Ferne. Dafür scheinen die USA und der ersehnte Auslandsaufenthalt zum Greifen nah, als das junge Ehepaar gemeinsam für den Arbeitgeber nach Philadelphia gehen will.

Doch wieder kommt es anders. „Ich saß praktisch auf gepackten Koffern, meine Frau war schon in den USA, da kommt abends der damalige Finanzvorstand der Hoechst AG in mein Büro und sagt: ‚Vormann, ich möchte Sie für ein Projekt. Sie haben eine Nacht Zeit, zu überlegen und Sie wissen, welche Antwort ich von Ihnen erwarte.‘“ Diese

„Der Sinn des Lebens liegt doch darin, ein interessantes Leben zu führen, das Spaß macht und Herausforderungen bereithält. Dabei ist der Weg das Ziel.“

Jürgen Vormann

Anekdote erzählt Vormann gerne und genüsslich. Auf den denkwürdigen Auftritt des Chefs – und Förderers – folgt ein langes Telefonat in der Nacht mit der Gattin und seine Entscheidung für den Standort Höchst. Das Projekt: Die Mitarbeit am Konzernumbau der Hoechst AG. Erneut bricht die Zeit der Fax- und Telefonate und Besuche an. „Die Fernbeziehung hat uns eigentlich eher einander nähergebracht“, beschreibt Vormann das Phänomen, das ein bis heute glückendes Familienleben mit zwei

Töchtern hervorgebracht hat. Sein Projekt dauerte eineinhalb Jahre und mündete 1997 unter anderem in die Gründung der InfraserV GmbH & Co. Höchst KG. Es fiel in die Phase der Umstrukturierung – oder auch: Zerschlagung – der Hoechst AG unter ihrem damaligen Vorstandsvorsitzenden Jürgen Dormann, der die „Konzentration aufs Kerngeschäft“ forderte und die Abspaltung des Chemie- und Agrarsparte betrieb.

Ein Lieblingsattribut

Aus der Sicht Vormanns galt es, die Dienstleistungen, die zuvor eher diffus angesiedelt in der Hoechst AG erbracht wurden, von der Energieversorgung über die Logistik bis zur Abfallentsorgung in einem eigenen Dienstleistungsunternehmen zusammenzufassen, das speziell auf die Bedürfnisse von Chemie- und Pharmaunternehmen am Standort Höchst zugeschnitten ist. Ein Novum für die Branche zu dem Zeitpunkt: Der betriebswirtschaftliche Vorteil liegt in der transparenten Zuordnung von Kosten für einzelne Leistungen, die sich mit dem Wettbewerb messen lassen müssen und so zu mehr Effizienz anhalten. Wenn Vormann über die Vorteile dieser Konstruktion spricht, dann jagt in seiner Erzählung ein Substantiv das nächste: Kostentransparenz, Multiuser-Standort, Konzernstruktur, Wettbewerbsdruck, Ma-

nagementaufgaben. Unterbrochen nur von dem Lieblingsattribut: „klar definiert“, das stets einhergeht mit einer schnittigen Geste zweier Handflächen, die, einander zugewandt, in schnellster Abwärtsbewegung die Luft zerteilen – und dabei Parallelsuren vor der Brust ziehen, die ein Musterschüler mit Geodreieck nicht besser

„Ich hatte nicht erwartet, welches Interesse meine Person hervorgerufen würde.“

Jürgen Vormann

aufs karierte Papier gebracht hätte.

Er spricht fließend den Fachjargon der Betriebswirte, der von der gefühlten Notwendigkeit zeugt, möglichst exakt zu formulieren, was die Belange des Unternehmens betrifft. Doch ihm ist noch lebhaft in Erinnerung, wie er in seiner neuen Funktion als Vorsitzender der Geschäftsführung 2004 erstmals ans Rednerpult trat, um das Höchster Schlossfest zu eröffnen. „Das war anfangs ein Schock“, sagt der Westfale, denn bekanntermaßen neigen Menschen aus diesen Gefilden nicht zum Plaudern. Während er jahrelang im Windschatten anderer in Ruhe seiner Arbeit nachgehen konnte, muss er als Geschäftsführer auf einmal neben einer Petra Roth eine lockere Rede halten, gegenüber den Höchster Bürgern den richtigen Ton treffen – und das alles unter Beobachtung der Medien.

„Ich hatte nicht erwartet, welches Interesse meine Person hervorgerufen würde.“

Inzwischen hat er sich an das Rampenlicht gewöhnt, und seine Klaviatur der Sprache um einige Oktaven erweitert. Wenn es um die schönen Seiten des Jobs geht, die Bürgernähe, das Spendenkonzept, dann zeigt sich öfter ein

Lächeln im Gesicht. Aber auch hier gilt: wo vorher unübersichtlich mal hier, mal da Geld gegeben wurde, wirkt nun ein durchdachtes Konzept. Und wieder fahren die Handflächen schnittig durch die Luft und ordnen in Spalten, wo vorher ein Topf stand.

Seine westfälische Gelassenheit hilft ihm, im Manageralltag die Ruhe zu bewahren. Zweifel am eigenen Tun darf er nicht äußern, allenfalls rückt er sich bei den unliebsameren Fragen zu Stellenabbau und Einsparmaßnahmen auf seinem Stuhl zurecht, um die bequeme Sitzhaltung zugunsten einer angespannteren aufzugeben. Die wohl geboten ist, wenn wirtschaftliche Entscheidungen das Privatleben von Mitarbeitern treffen. Schließlich steht er, der Vorsitzende der Geschäftsführung, als Mensch für die Entscheidungen, die als „Per-

spektive 2015+“ zu Papier gebracht sind. Die ein Einsparziel von 75 Millionen Euro in drei Jahren definieren, die Hälfte davon über „Personalanpassungen“, wie es im Managerdeutsch heißt, das Vormann so leicht über die Lippen kommt. Über „natürliche Fluktuation“, Altersteilzeit, aber auch Aufhebungsverträge soll der Abbau von rund 300 Stellen sozialverträglich gestaltet werden. Nicht die schönste Aufgabe für ihn. Doch Einsparungen tun Not. Warum? Vormann ist nicht um ein Erklärungsmodell verlegen, für das er weit in die Firmengeschichte zurückgeht, doch vor allem die veränderten politischen Rahmenbedingungen im Zuge der Förderung erneuerbarer Energien benennt. In der Folge geht das vor Jahren unter anderen Vorzeichen geplante Energiekonzept nicht wie gedacht auf, die Standortkosten steigen – und laufen Gefahr, dem internationalen Wettbewerb nicht standzuhalten.

„Besser sein“

„Wir müssen unsere standortbedingten Kostennachteile im Gegenzug durch bessere Leistungen mindestens kompensieren“, sagt er mit festem Manager-Blick und meint damit: für das, was man teurer ist, muss man besser sein. Und der Hobbykoch in ihm, der gerne Menüs von Sterneköchen ausprobiert, Freunde zum Testessen einlädt und dabei selbst sein schärfster Kritiker bleibt, muss noch eine Weile warten, bis er den Kochlöffel schwingen darf und dem Höchstleister in Sachen InfraserV ein Päschen verschafft.

Vormann führt ein Leben im Zentrum vieler Interessen: des Geschäftsführers, der innerhalb des Unternehmens für die Mitarbeiter Verantwortung trägt und nach außen den Betrieb wettbewerbsfähig halten muss. Der für die Höchster vor Ort der Schirmherr ihres Festes ist, der den Austausch mit den Anwohnern fördern und leben will – entgegen der früheren Wagenburgmentalität der Hoechst AG Anfang der 90er Jahre, als Störfälle im Werk die Stimmung der Höchster zum Kochen brachte. Zugleich möchte er sein Leben als Familienvater genießen. Wie er überhaupt gerne genießt. Westfälische Erbsensuppe zum Beispiel. Oder ein Glas Rheingauer Riesling. Oder Mountainbiken (aber nicht downhill!). Oder Urlaub mit der Familie auf Rügen. Das ist ihm wichtig fürs „Wohlfinden, die mentale Balance“, wie er meint, und seine Hände bleiben entspannt, sie kneten nichts, zerschneiden nichts – nur sein Lächeln liegt in der Luft.

Nächste Woche

Den roten Faden gibt Jürgen

Vormann an Oskar Mahler weiter. Er ist Autor, Bildhauer, Gründer des legendären Klappmaultheaters und Präsident des Gewerbeverbandes „Treffpunkt Bahnhofsviertel“. Mit einem eigenen Museum hat er sich zudem einen Namen gemacht – quasi als der Mann mit dem Hammer.

