

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
liebe Wegbegleiterinnen und Wegbegleiter,

heute stehe ich hier – einige von euch nennen mich Hansi – und merke, dass 35 Jahre in ein paar Worte zu fassen fast so schwer ist wie der erste Tag damals im Vertrieb.

Aber ich möchte es versuchen.

Ohne große Dramaturgie.

Geradeaus, so wie wir miteinander gearbeitet haben.

1991 habe ich hier angefangen, frisch in den Vertrieb, neugierig, mit zu großen Anzügen und einem noch größeren Respekt vor jedem Kundentermin.

Damals gab es mehr Fax als E-Mail, mehr Telefonate als Dashboards und sehr viel Papier auf den Schreibtischen.

Was es von Anfang an gab, war das, was uns bis heute trägt: Vertrauen vor Kontrolle, Handschlagqualität, Kundennähe und der Mut zu klaren Entscheidungen.

Wenn ich an die Anfangszeit denke, erinnere ich mich an meinen ersten wirklich großen Abschluss.

Kein Lehrbuch hätte mir dabei geholfen.

Es war ein Mittwoch, viel zu heiß, der Kunde skeptisch, ich nervös.

Gewonnen habe ich den Deal nicht, weil ich perfekt präsentiert hätte, sondern weil ich zugehört habe, ehrlich war, und am Ende eine Lösung angeboten habe, die nicht glänzte, aber funktionierte.

Das hat mich geprägt.

Und es ist eine Haltung, die, wie ich finde, in jeder Wachstumsphase wichtiger ist als alle Folien: zuhören, verstehen, handeln.

1998 durfte ich dann das Key-Account-Management aufbauen.

Wir hatten zu Beginn zwei Dateien, eine Handvoll Kontakte und die Idee, Beziehungen nicht nur zu pflegen, sondern zu gestalten.

Wir haben gelernt, gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden zu denken, statt nur für sie.

Wir haben gemerkt, dass ein verlässlicher Rückruf oft mehr bewirkt als eine zehnteilige Präsentation.

Und wir haben erlebt, dass Handschlagqualität kein romantischer Begriff ist, sondern ein echter Wettbewerbsvorteil.

2006 bin ich in die Geschäftsleitung für Vertrieb und Marketing gewechselt.

Ein großer Schritt – und eine klare Verpflichtung: nicht nur gut zu verkaufen, sondern Verantwortung zu übernehmen.

Für Menschen, für Entscheidungen, für das Ergebnis.

Ich habe Fehler gemacht.

Ich habe Entscheidungen getroffen, die sich erst später als richtig erwiesen haben – und ein paar, die sich als falsch herausgestellt haben, schneller als mir lieb war.

Aber ich habe nie aufgehört, für Klarheit zu stehen.

Entscheidungen, die allen gefallen, sind selten mutige Entscheidungen.

Und wenn wir mutig waren, sind wir fast immer besser geworden.

2012 stand dann die Einführung des Digitalvertriebs an.

Nicht alle waren begeistert.

Manche sahen darin eine Gefahr für unser Verständnis von Nähe.

Ich habe das anders gesehen: digitale Wege können Nähe verstärken – wenn man sie klug nutzt.

Wir haben gebaut, ausprobiert, verworfen, neu gedacht.

Wir haben gelernt, dass Daten kein Selbstzweck sind, sondern eine Einladung zu besseren Gesprächen.

Und wir haben gesehen, wie Beratung und Technologie zusammenwachsen können, ohne die Handschlagqualität zu verlieren, die uns ausmacht.

2018 haben wir in drei neue Märkte expandiert.

Ein Schritt, der für viele von euch neue Rollen und neue Horizonte bedeutete.

Auch hier haben wir Fehler gemacht – und daraus gelernt.
Erstellen eine eigene personalisierte Rede auf [konferenzreder.de](https://www.konferenzreder.de)

Wir haben uns nicht überall sofort zurechtgefunden.

Aber wir haben uns nicht verrannt, sondern Kurs gehalten und nachjustiert.

Am Ende standen neue Partnerschaften, solide Ergebnisse und ein Team, das wusste: Wir können das, wenn wir zusammenstehen.

Zwischen all diesen Stationen gab es Momente, die mir besonders wichtig sind.

Nicht die großen Bühnen, sondern die, über die kaum jemand spricht:

- Das Wochenende, an dem das Team im Konfi saß, Pizza bestellte und ein verirrtes Reporting gemeinsam wieder geradezog – ohne dass jemand danach fragte, wer das jetzt „schuld“ war.
- Der Anruf um 22:30 Uhr, mit dem jemand aus dem Innendienst einem Außendienstler half, noch ein Angebot rechtzeitig sauber aufzusetzen.
- Das Meeting, in dem eine Praktikantin eine Frage stellte, die das halbe Projekt neu ausrichtete – und wir zuhörten, statt uns an alten Plänen festzuhalten.

Und dann gab es diesen einen Pitch.

Ihr kennt die Geschichte vermutlich schon, aber sie gehört hierher:

Großer Kunde, wichtiger Termin, alle vorbereitet, alles sicher – dachten wir.

Dann fiel das WLAN aus.

Der Beamer stieg aus.

Der Konferenzraum war plötzlich nur noch ein Raum.

Ich ging in den Hotelkiosk, ließ meine Folien ausdrucken, schnitt sie mit einer zu kleinen Schere gerade und legte sie auf den Tisch.

Wir sprachen ohne Effekte, ohne Animation, nur mit den Fakten und unserer Haltung.

Wir haben den größten Auftrag des Jahres gewonnen.

Nicht, weil wir die modernste Technik hatten, sondern weil wir präsent waren.

Das ist es, was ich unter Kundennähe verstehe.

Wenn ich auf die vergangenen Jahre schaue, macht mich eines besonders stolz: die mehrfachen Branchenpreise für Kundenzufriedenheit.

Preise sind kein Selbstzweck, wir wissen das.

Aber sie sind ein Spiegel.

Und sie haben gezeigt, dass unsere Haltung Wirkung hat.
Erstellen eine eigene personalisierte Rede auf [konferenzrede.de](https://www.konferenzrede.de)

Dass Verlässlichkeit zählt.

Dass ein ehrlicher Satz mehr wiegt als eine perfekt gedrehte Kampagne.

Heute übergebe ich an dich, liebe Lea Schuster.

Ich tue das mit einem ruhigen Gefühl.

Weil ich weiß, dass du nicht nur Zahlen lesen, sondern auch Zwischentöne hören kannst.

Weil du Entscheidungen triffst und sie erklärst.

Weil du in den entscheidenden Momenten auf das Team schaust, nicht auf die Uhr.

Du wirst Dinge anders machen – das ist gut so.

Unser Job war nie, eine Denkschule zu konservieren, sondern Zukunft zu ermöglichen.

An euch alle:

Bleibt neugierig.

Gebt einander Rückenwind.

Feiert kleine Siege – nicht, weil die großen ausbleiben, sondern weil die kleinen euch stark machen für die großen.

Wenn ihr euch fragt, wie wir in schwierigen Phasen durchgekommen sind: Wir haben offen gesprochen, früh entschieden und uns danach die Hände gereicht.

Das ist kein Hexenwerk.

Es ist Arbeit.

Und es ist Kultur.

Was mir in all den Jahren am meisten geholfen hat, sind ein paar einfache Prinzipien:

- Vertrauen vor Kontrolle: Wenn du mir vertraust, übernehme ich Verantwortung. Wenn du mich kontrollierst, übernehme ich zuerst Verteidigung.
- Handschlagqualität: Sag, was du tust. Tu, was du sagst. Und wenn etwas schiefgeht, steh vorne.
- Kundennähe: Rede weniger über den Kunden und mehr mit ihm.
- Mut zu klaren Entscheidungen: Aufschieben ist selten eine Strategie. Klarheit

ist ein Geschenk – nach innen wie nach außen.
Erstellen eine eigene personalisierte Rede auf ruhestandsrede.de

Ich weiß, dass man von einer Abschiedsrede große Worte erwartet.

Aber ich mag lieber kleine Wahrheiten:

- Ein guter Tagesabschluss ist ein gemeinsames Lachen im Flur.
- Ein gutes Team erkennt man daran, wie es über Abwesende spricht.
- Eine gute Führungskraft merkt man daran, wie laut die anderen werden – nicht sie selbst.

Weil ich heute nicht ganz verschwinde:

Ich bleibe euch für sechs Monate als Mentor erhalten.

Nicht, um hinter euch zu stehen, sondern um neben euch zu gehen, wenn ihr das wollt.

Ich werde ein Ohr haben, einen Kalender und einen Kaffee.

Und wenn ihr mich braucht, bin ich da – mit Rat, mit Erfahrung, mit ehrlichem Feedback.

Danach startet für mich ein anderer Takt.

Mehr Kilometer auf dem Rad als im Auto – das ist das Ziel.

Wenn ihr mich morgens seht, dann wahrscheinlich auf zwei Rädern, mit Gegenwind, den ich gern in Rückenwind verwandle.

Am Abend vielleicht am Jazz-Klavier, wo Improvisation und Struktur zusammenfinden – nicht unähnlich zu guten Projekten.

Und gelegentlich duftet es nach Sauerteigbrot.

Wer schon einmal einen Teig „geführt“ hat, weiß: Geduld und Timing schlagen Hektik und Hitze.

Auch das kann man ins Arbeitsleben übersetzen.

Ein Herzensanliegen bleibt mir das Mentoring von Start-ups.

Da will ich weitergeben, was ich hier gelernt habe: Haltung vor Hype, Fokus vor FOMO, Cashflow vor Kosmetik.

Und die Botschaft, die ich auch euch lasse: Erfolg ist kein Sprint, es ist Ausdauer – mit Etappen, Umwegen und der Freude an der langen Strecke.

Ein Wort der Dankbarkeit, ohne die Chronik zu überziehen:
Erstellen eine eigene personalisierte Rede auf funfestandsrede.de

- Danke an diejenigen, die mich in den ersten Jahren an die Hand genommen haben, obwohl ich oft schon rennen wollte.
- Danke an alle, die mir widersprochen haben – ihr habt mich besser gemacht.
- Danke an die Teams, die in kritischen Wochen nicht in Panik verfallen sind, sondern in Lösungen dachten.
- Danke an unsere Partnerinnen und Partner, die uns gefordert haben.
- Und danke an euch alle für Loyalität, für Humor, für das gemeinsame Aushalten und Anpacken.

Ich weiß, dass der Abschied leicht fällt, wenn man loslassen kann.

Er fällt mir leicht, weil ich sehe, was da ist:

Ein Team, das weiß, warum es morgens kommt.

Eine Führung, die zuhört.

Eine Organisation, die dazulernt.

Und eine Nachfolgerin, die führt, ohne Lautstärke zu verwechseln mit Klarheit.

Wenn ich euch etwas mitgeben darf für die nächsten Jahre, dann dies:

- Misst eure Tage nicht nur an Abschlüssen, sondern an Fortschritten.
- Fragt zweimal nach, bevor ihr ein Urteil fällt.
- Und wenn euch ein Pitch mal ohne WLAN erwischt: Bleibt ruhig, nehmt Papier, redet miteinander, und bringt den Kern auf den Tisch.

Ich werde euch fehlen – und ihr mir auch.

Aber „fehlen“ ist kein Drama, sondern ein Zeichen, dass etwas bedeutete.

Und Bedeutung bleibt, auch wenn Pläne sich ändern.

Zum Schluss, ganz schlicht:

Passt aufeinander auf.

Behaltet euch eure Streitkultur – fair, klar, lösungsorientiert.

Gönnt einander Erfolge, und tragt Niederlagen gemeinsam.

Bleibt mutig in Entscheidungen, freundlich in der Umsetzung, hart in der Sache und weich zum Menschen.

Für euch mein Wunsch:

[Erstellen eine eigene personalisierte Rede auf ruhestandsrede.de](#)

Bleibt neugierig, gebt einander Rückenwind und feiert kleine Siege.

Für mich:

Mehr Kilometer auf dem Rad als im Auto – und immer eine Melodie im Kopf.

Danke für 35 Jahre Vertrauen.

Danke für 12 Jahre in der Geschäftsleitung, in denen wir gemeinsam mehr möglich gemacht haben, als jede Roadmap versprach.

Danke für jeden Handschlag, der gehalten hat.

Ich freue mich auf das, was kommt – für euch und für mich.

Und jetzt übergebe ich mit Freude an dich, liebe Lea.

Du hast das Ruder – und du hast ein starkes Team.

Ich bin noch da, wenn du oder ihr mich braucht.

Auf uns.

Und auf die nächste Etappe.

Diese Rede wurde mit ruhestandsrede.de erstellt. Beantworten Sie ein paar Fragen und generieren Sie Ihre eigene personalisierte Rede jetzt [auf ruhestandsrede.de](#)

Erstellen eine eigene personalisierte Rede auf ruhestandsrede.de