

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,  
liebe Weggefährtinnen und Weggefährten,

danke, dass Sie heute hier sind.

Es berührt mich, in so viele vertraute Gesichter zu blicken.

Und es fällt mir leichter, das zu sagen, was heute ansteht, weil ich weiß: Wir haben diese 31 Jahre gemeinsam getragen.

Als ich 1994 hier im Vertrieb begann, da war vieles noch analog, vieles improvisiert und vieles einfach – und doch nie leicht.

Ich erinnere mich an meine ersten Kundentermine, an verspätete Züge, an kurze Nächte, an die Aufregung vor großen Präsentationen – und an das gute Gefühl, abends sagen zu können: Wir sind einen Schritt weitergekommen.

Nicht ich allein, sondern wir als Team.

Schon damals habe ich gelernt, was mich seither begleitet: Integrität ist kein Aushängeschild, sondern tägliche Praxis.

Verbindlichkeit ist kein Versprechen, sondern ein Verhalten.

Und Kundenorientierung ist nicht die Frage, „Was verkaufen wir?“, sondern „Wem nützt es – und wie?“.

2001 durfte ich die Leitung des Key-Account-Managements übernehmen.

Ein Jahr, in dem ich viel über Verantwortung gelernt habe – über Ziele, Zahlen, Verträge, aber vor allem über Menschen.

Zuhören, verstehen, Entscheidungen erklären, Verantwortung übernehmen – gerade dann, wenn es unbequem wurde.

Ich hatte das Glück, auf Kolleginnen und Kollegen zu treffen, die mich herausgefordert, inspiriert und immer wieder überzeugt haben, noch einmal anders hinzuschauen.

Für diesen Weg, für diesen Mut und für dieses Vertrauen danke ich Ihnen von

Herzen.

2009 kam die Bereichsleitung für die DACH-Region dazu.

Ein großer Schritt – geografisch, fachlich, organisatorisch.

Und ja, auch persönlich.

Es waren Jahre, in denen wir Märkte gewonnen und verloren haben, in denen wir neue Partnerschaften aufgebaut haben und in denen wir manchmal hart lernen mussten, innezuhalten, Kurs zu halten und dennoch beweglich zu bleiben.

In dieser Zeit ist etwas gewachsen, das mir besonders wichtig ist: ein belastbares Partnernetzwerk, das nicht aus Visitenkarten besteht, sondern aus Beziehungen.

Beziehungen, die standhalten, wenn die Zahlen mal nicht so glänzen und die Headlines schwierig sind.

Wenn ich auf dieses Netzwerk schaue, dann sehe ich Gesichter, Geschichten, gemeinsame Entscheidungen – und das Wissen: Vertrauen kann man nicht anordnen, man kann es nur verdienen.

2016 haben wir uns an ein großes Stück Arbeit gewagt: die Einführung einer CRM-Strategie – konzernweit.

Wir haben viel diskutiert, auch gestritten, sicher.

Aber am Ende haben wir gemeinsam verstanden: Systeme sind nur so gut wie die Haltung, mit der wir sie nutzen.

Kundendaten sind keine Zeilen, sondern Beziehungen, die wir pflegen.

Und einheitliche Prozesse sind kein Selbstzweck – sie ermöglichen, dass wir miteinander arbeiten, statt gegeneinander.

Wenn heute neue Kolleginnen und Kollegen in die Organisation kommen und sagen: „Es ist nachvollziehbar, es ist transparent, ich kann mich darauf verlassen“ – dann weiß ich, dass sich die Mühe gelohnt hat.

Dann kam 2020.

Wir alle erinnern uns an diese Monate, in denen Lieferketten rissen, Sicherheit in Unsicherheit überging und Pläne plötzlich nur noch Annahmen waren.

Wir haben einen Notfallplan geschrieben – nicht auf dem Papier, sondern im laufenden Betrieb.

Wir haben entschieden, Prioritäten gesetzt, Fehlannahmen korrigiert, neu

bewertet, wieder entschieden.

Ich habe in diesen Tagen so viel über Verantwortung gelernt wie selten zuvor.

Und ich habe Sie erlebt – als Mannschaft, die zusammenrückt, Mut beweist, kreativ wird und das Wesentliche nicht aus den Augen verliert: unsere Kundinnen und Kunden, unsere Teams, unsere gemeinsame Aufgabe.

Ich bin stolz auf das, was wir da geleistet haben.

Nicht, weil alles perfekt war, sondern weil wir konsequent ehrlich geblieben sind – und handlungsfähig.

Es gab in all diesen Jahren auch Momente, die zeigt haben, wie sehr Haltung über Ausstattung siegt.

Eine Anekdote ist mir besonders lebendig:

Hannover Messe.

Unser Stand, schön aufgebaut – nur die Prospekte waren nicht da.

Jemand hätte sagen können: „Dann eben Pech.“

Wir haben stattdessen ein Whiteboard genommen, spontan eine Live-Demo aufgesetzt und sind mit den Besucherinnen und Besuchern ins Gespräch gegangen, wie man es gar nicht besser planen könnte.

Am Ende hatten wir mehr Leads als jemals zuvor.

Warum?

Weil wir nicht gewartet, sondern gehandelt haben.

Weil wir nicht auf Perfektion gesetzt, sondern auf Nähe, auf Echtheit, auf das Gespräch.

Ich werde diesen Moment nie vergessen – er steht für das, was uns stark macht.

Wenn ich heute auf mein berufliches Zuhause schaue, dann sehe ich drei Dinge, die bleiben – mehr als Zahlen, mehr als Projekte:

Nachhaltige Kundenbeziehungen, die durch gemeinsame Erfolge, aber auch durch gemeinsam bewältigte Krisen gewachsen sind.

Ein Partnernetzwerk, das trägt.

Und ein Nachwuchsführungskräfte-Programm, das jedes Jahr eine neue Akademie hervorbringt – mit Menschen, die nicht nur Ziele erreichen wollen, sondern Führung als Verantwortung verstehen.

An diejenigen von Ihnen, die diesen Weg gehen: Bleiben Sie neugierig.

Suchen Sie die Diskussion.

Feiern Sie Erfolge, und lernen Sie aus dem, was nicht geklappt hat.

Und vor allem: Seien Sie Vorbild.

Nicht als perfekte Menschen, sondern als verlässliche.

Ich habe in all den Jahren versucht, an ein paar Grundsätzen festzuhalten.

Integrität.

Verbindlichkeit.

Kundenorientierung.

Verantwortung.

Vieles ändert sich.

Aber wenn Sie mich fragen, was auch in zehn Jahren noch trägt, dann ist es genau das.

Führen heißt dienen.

Hören Sie zu, bevor Sie entscheiden.

Entscheiden Sie klar, wenn die Zeit reif ist.

Bleiben Sie nah am Kunden – nicht nur im Reporting, sondern im Gespräch.

Und bewahren Sie das Zutrauen in Ihre Teams.

Sie werden überrascht sein, wie viel möglich wird, wenn Sie dieses Zutrauen nicht als Kredit, sondern als Kapital verstehen.

Ein paar Worte des Dankes sind mir wichtig.

An meine Teams von gestern und heute: Danke für Ihre Geduld, Ihren Widerspruch, Ihren Humor – und Ihre Loyalität.

An die Kolleginnen und Kollegen in den Bereichen, die oft unbemerkt bleiben – Logistik, IT, Controlling, Recht, HR: Ohne Sie wäre kein Projekt, keine Reise, keine Präsentation das geworden, was es geworden ist.

An unsere Partnerinnen und Partner draußen: Danke für Vertrauen auf Augenhöhe; für Klartext in schwierigen Momenten; für das gemeinsame Ringen um Lösungen, die Bestand haben.

An die Geschäftsleitung: Danke, dass Sie mir den Raum gegeben haben, Verantwortung zu übernehmen – und auch Fehler zu machen, aus denen wir gemeinsam besser geworden sind.

Ich weiß, man soll aufhören, wenn es am schönsten ist.

Ich habe mich entschieden aufzuhören, wenn es sich richtig anfühlt.

Heute fühlt es sich richtig an.

Nicht, weil ich etwas hinter mir lassen will, sondern weil ich etwas Gutem Platz machen möchte.

Es ist Zeit, dass andere Perspektiven übernehmen, dass neue Wege ausprobiert werden, dass das, was wir aufgebaut haben, weiterwächst – mit frischen Ideen und altbewährten Werten.

Und ja, ich freue mich auf das, was kommt.

Auf das Wandern in den Alpen – auf die langen Wege, die Stille, den Blick, der weit wird.

Auf Orgelmusik – auf diese Mischung aus Disziplin, Handwerk und Klang, die den Raum füllt und den Kopf frei macht.

Und auf historische Biografien – auf Lebenswege, die uns lehren, dass Entscheidungen selten einfach und oft doch richtig sind, wenn man sie verantwortet.

Vielleicht lerne ich sogar, endlich langsamer zu lesen.

Ich werde berichten – wenn Sie mich lassen.

Was ich Ihnen gerne mitgeben möchte, ist eine kleine Erinnerung, kein Lehrsatz:

Wenn es kompliziert wird, suchen Sie die Menschen, nicht die Schuld.

Wenn es unübersichtlich wird, sagen Sie, was Sie wissen – und auch, was Sie nicht wissen.

Wenn es gut läuft, teilen Sie den Erfolg.

Wenn es schlecht läuft, stellen Sie sich vor Ihr Team.

Und wenn Sie zweifeln, fragen Sie den Kunden – er ist der ehrlichste Kompass.

Ich möchte mich für das Abschiedsgeschenk bedanken – für das Fotobuch mit den Stationen unserer gemeinsamen Jahre und den Reisegutschein.

Sie machen mir damit eine große Freude.

Das Fotobuch wird einen besonderen Platz bekommen – nicht im Regal, sondern auf dem Tisch, griffbereit.

Und der Reisegutschein wird mich an Orte bringen, an denen man gut nachdenken, gut lachen und gut anstoßen kann.

Ich verspreche, die erste Postkarte geht an die, die am hartnäckigsten nachfragen.

Man sagt, Abschiede seien leise.  
Ich glaube, gute Abschiede sind ehrlich.  
Darum sage ich es so, wie ich es empfinde:  
Ich gehe mit Dankbarkeit, mit Respekt und mit Zuversicht.  
Dankbar für das, was wir gemeinsam erreicht haben.  
Respektvoll vor der Leistung derer, die weitermachen.  
Und zuversichtlich, weil ich weiß, dass Sie die richtigen Themen im Blick haben  
und die richtigen Fragen stellen.

Lassen Sie mich zum Schluss noch einmal das zusammenfassen, was mir am  
Herzen liegt:  
Führen heißt dienen.  
Hören Sie zu.  
Entscheiden Sie klar.  
Bleiben Sie nah am Kunden.  
Und bewahren Sie das Zutrauen in Ihre Teams.  
Wenn Sie das tun, dann braucht es keine großen Worte über Kultur – man spürt  
sie.

Ich verabschiede mich nicht aus einer Aufgabe, sondern aus einer Rolle.  
Die Verbundenheit bleibt.  
Meine Tür – oder sagen wir: meine Berghütte – bleibt offen.  
Und wenn es an der Orgel einmal laut wird, denken Sie daran: Auch in der  
Arbeit braucht es manchmal ein Forte.  
Aber die meiste Zeit gewinnt man mit einem klugen Piano.

Danke für 31 Jahre, die mich geprägt haben.  
Danke für das Miteinander, das mehr war als Zusammenarbeit.  
Danke für Ihre Zeit heute – und für Ihre Zeit an all den Tagen, an denen es  
darauf ankam.

Passen Sie aufeinander auf.  
Bleiben Sie mutig.  
Und machen Sie weiter, wofür wir stehen: Integrität, Verbindlichkeit,  
Kundenorientierung und Verantwortung.

Ich bin stolz, ein Teil dieser Geschichte gewesen zu sein.  
Und ich freue mich auf das, was Sie daraus machen werden.

Vielen Dank.

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