

"Werdegang" Hansjörg Schmidt

Köln 1986, als frischgebackener Dipl.-Kfm. stand ich nun da. Leider hatte mir die Volkswirtschaft den Notenschnitt etwas vermiest. Keynes vertrat eben doch nicht die Monetaristen und die Spieltheorie hatte mich wirklich an die Grenzen meiner mathematischen Fähigkeiten geführt. Bei McKinsey & Co. waren die Stellen schon vergeben, um es mal so auszudrücken und für das Trainee-Programm bei Ford haben sie mich doch tatsächlich nach ein paar Händlern in meiner Nähe gefragt, die mir dann partout nicht einfallen wollten. So landete ich im Vertrieb.

Als ich nach einer Woche vorsichtig fragte, wie das denn mit dem Verkaufen so ginge, bekam ich als Antwort, doch ein wenig Gas zu geben.

Das gewährte Training entsprach da schon eher meinen Vorstellungen und kurz darauf fing ich an, wild zu telefonieren. Der Anfangsmotivation folgte schnell die Ernüchterung, was auch meine Frau mit ihrer Frage, ob das denn alles das Richtige für mich sei, deutlich merkte. Durch Ab- und Hingucken fand ich allmählich zu meinem Stil und irgendwie kam der Stein dann ins Rollen. Bald interessierte es mich auch nicht mehr, ob meine lieben Kollegen in meinem Gebiet wilderten oder nicht und am Jahresende bekam ich von der Zentrale sogar den Titel Rookie, den ich erst einmal im Wörterbuch nachschlagen musste. Nach zwei Jahren stoppte IBM dann den Warenfluss der verkauften PCs und ich bewarb mich als Produktmanager in der Deutschland-Niederlassung eines US-amerikanischen Unternehmens. Genug akquiriert!

Die Produkte waren schnell aufbereitet und nach drei Monaten wurde es ziemlich langweilig. Also raus an die Front zu den Verkäufern und Kunden. Nach kurzer Zeit bekam ich dann eine neue Produktlinie dazu, mit der Aufforderung, es da genauso zu machen. Nach der dritten Produktlinie war's dann soweit: Vorsichtig fragte ich an, wie es denn mit einer leitenden Position aussähe. In der Zwischenzeit machten "meine" Produktlinien schön viel Umsatz und wenn nicht jetzt, wann dann? War aber nix.

Ziemlich beleidigt wechselte ich als "Manager Sales Promotion" in die IT-Königsklasse; Mainframes und so. Wider Erwarten fand ich mich am Schreibtisch und bekam die wöchentlichen Vertriebsbriefe in deutsch und englisch aufgedrückt, die ich dann erst mal auf 2-Wochenrytmus umstellte. Zum einen konnte ich nicht so gut englisch, zum anderen dauerten die Argumentationsketten ein wenig länger. Manchmal fand ich auch gar keine und schrieb das dann auch. Mein neuer Chef war skeptisch, bis zu dem Zeitpunkt, als der Vertrieb sich meldete und behauptete, endlich mal was mit den Newslettern anfangen zu können. So wurde ich Gruppenleiter, allerdings ohne Gruppe ... raus durfte ich immer noch nicht.

Eines Tages rief dann mein alter Vertriebsleiter an und fragte etwas scheinheilig, wie's mir denn so ginge. Einen Monat später saß ich wieder auf meinem alten Platz. Versehen mit allen Freiheiten eines Direktionsassistenten, widmete ich mich zunächst den strategischen Aufgaben. Fasziniert von Michael E. Porter und seinem Gedankengut, hielt ich spannende Vorträge. Schnell vergaßen wir dann alle, zu verkaufen. Schließlich wurde mir die zentrale Abteilung "Beratung" anvertraut, die ich erst einmal dezentralisierte und dem lokalen Vertrieb als eine Art Pre-Sales unterstellte. Die Folge war, dass ich nun selbst keine Abteilung mehr hatte. War auch nicht so schlimm, denn etwas anderes war mittlerweile Objekt meiner Begierde geworden: Eines der drei Profit-Center, in denen sämtliche Vertriebs- und Serviceeinheiten aufgegangen waren. Diese hatten eigentlich nur die Aufgabe, pünktlich am Jahresende einen Scheck in definierter Höhe abzuliefern. Das Wie überließ man dem jeweiligen Leiter und kontrolliert wurde auch nur ein Mal im Monat. Ein Manager tat sich äußerst schwer mit dieser Aufgabe. Meinem Vorschlag an die Geschäftsleitung, mir doch die Aufgabe zu geben, folgte die Aufforderung, doch erst einmal ein schönes Konzept zu machen.

Mit ein paar Details im Gepäck machte ich das dann auch – war ja schon alles im Kopf – und 2 Tage später klopfte ich erneut an der heiligen Halle. Aufmerksam folgte man meinen Ausführungen, nicht ohne zuvor einen unauffälligen Blick auf die letzte Seite, die mit den Zahlen, zu werfen. Ich war mir sicher, dass in diesem Moment die Entscheidung fiel. Der liebenswürdige Drache im Vorzimmer wurde angewiesen, uns doch einmal die nächsten 2 Stunden nicht zu stören und am Ende hatte ich den neuen Job.

Die letzten 3 Monate des alten Geschäftsjahres nutzte ich zur Überlegung, was passieren würde, wenn der ein oder andere nicht mehr dabei wäre und startete slimline mit neuer Strategie und Taktik ins neue Geschäftsjahr. Die Ziele wurden dann auch vorzeitig erreicht. Das konnte von mir aus immer so weiter gehen. Aber nach 2 1/2 Jahren war Schluss. Das Unternehmen wurde an einen "befreundeten" Marktbegleiter verkauft. Irgendetwas war da wohl was vorgefallen. Als dann der neue Interims-Geschäftsführer vorgestellt wurde, fiel mir doch tatsächlich die Kinnlade auf den Tisch. Es war mein Vorgänger im Amt. Time to Leave.

Es dauerte gar nicht lange, und ich erhielt den Anruf eines Mannes mit der Eingangsfrage, ob ich ihn denn kennen würde. Natürlich kannte ich ihn nicht, trotzdem machte er mir das Angebot, eine große Geschäftsstelle im Westen der Republik zu übernehmen. Vertriebsleute dürfte ich auch gerne mitbringen. Etwas verdutzt war er dann schon, als ich ihm eröffnete, nicht nur Vertriebsleute, sondern am liebsten ein ganzes handverlesenes Team mitbringen zu wollen. Nach ein paar angestregten Rechenübungen im Kopf und meinen durchaus logischen Erläuterungen, sagte er dann vorsichtig ja. Bereits zum Geschäftsjahresende bekam ich den Pokal für die erfolgreichste Geschäftsstelle in die Hand gedrückt. Das ging dann 4 Jahre so; mittlerweile war ich ein richtiger Direktor mit ppa., meine Vitrine mit Pokalen war zum Bersten aufgefüllt und ein paar neue Geschäftsstellen hatte ich auch. Und weil wir immer den Drang zur Dienstleistung hatten, wuchs auch der Profit der Company auf recht ansehnliche Höhen. Permanent verkauften wir Projekte, bei denen wir nicht immer sicher waren, ob wir das auch konnten, aber der Markt wollte es halt so. Irgendwie haben es die Kollegen von der Delivery dann doch immer hingekriegt, auch wenn deren Manager nicht immer mit der notwendigen Unterstützung glänzten. Vielleicht verstanden sie es auch nicht, aber das ist wirklich nur eine Vermutung. Irgendwann waren wir reif für den Börsengang, dem zunächst ein One-Man MBO vorausging. Leider ohne mich, dafür mit einer Investmentbank. Geld für neue Skills war jetzt da und wir holten sie uns vom Markt - die dazugehörige Firma gleich mit. Überraschend kam dann die Ad-Hoc, nun selbst von einem börsennotierten Unternehmen übernommen worden zu sein. Die Vorstandsposten waren bereits vergeben ich war wieder mal nicht dabei. Wann das war? So um 2000.

Also konzentrierte ich mich darauf, die so gewonnene Marktmacht auch tatsächlich auf die Straße zu bringen, zumindest in meinem Verantwortungsbereich. Der Know-How Zuwachs und das Cross-Selling Potential waren enorm und ich träumte täglich von neuen Kunden. Leider war das doch nicht so einfach und ich besann mich erst mal auf Ruhe und Gelassenheit, was mir überhaupt nicht gelang. Der Konzern war nun allein in Deutschland auf über 15 Companies angewachsen. Eine Ad-Hoc, das ganze Konglomerat sei nun in den sicheren Hafen eines großen amerikanischen Dienstleisters eingelaufen, überraschte uns nicht all zu sehr. Wilde Zeiten eben. Dann kam Dies und Jenes, vor allem Berater und Manager im blauen Anzug und abgelaufenen Schuhen mit Kreppsohle. Irgendwann kam ich wie viele andere zu der Auffassung, nicht mehr gebraucht zu werden. Ich kündigte nach einer tollen Zeit und beschloss, in Zukunft nur noch als Vorstand, mindestens jedoch als Geschäftsführer anzuheuern.

Die Company war bald gefunden. Ein großes deutsches Softwarehaus, international expandiert, mit einem starken Mann an der Spitze und schlechten Zahlen. Genau das Richtige für mich. Nun, ich bekam den Vorstandsposten erst mal nicht, dafür sollte ich mich erst mal als Vertriebsleiter Deutschland mit guten Zahlen behaupten. Der Start war äußerst unglücklich, denn mir passierte genau das, was ich schon einmal selbst gemacht hatte. Die guten Vertriebsmanager nahmen mein Kommen zum Anlass, zu gehen. Natürlich nahmen sie ihre verbundenen Verkäufer gerne mit. That's life!

Einiges im Sales Prozess war wirklich neu für mich. Anderes kannte ich zur Genüge. Das Geschäftsjahr beendete ich als Vertriebsvorstand und einem ordentlichen Dienstvertrag in der Tasche. Kurz danach bekam ich auch noch die Verantwortung für das komplette Auslandsgeschäft übertragen und ich begann erneut, subjektive Eindrücke aus noch objektiver Sicht zu sammeln, Entscheidungen zu treffen und sie auch umzusetzen. Schnell schlachtete ich die erste heilige Kuh ... und wurde kurz danach freigestellt.

Einen Monat später trennten wir uns einvernehmlich und ich wusste immer noch nicht, warum. Kurz danach ging das Unternehmen zu einem guten Preis an einen amerikanischen Investor. Na denn!

Mit der Gewissheit, auch weiter vernünftig arbeiten zu wollen, entschloss ich mich zu einem Sabbatical, das dann nach 2 Wochen vorbei war. Meine alte Firma – die mit den vielen Einzelcompanies - hatte wohl mitbekommen, dass ich wieder frei war und machte mir das Angebot, doch wieder zurückzukommen. Alles sei ausgestanden, eine neue Strategie gab's auch und die Amerikaner waren ob der guten Erfolge im deutschen Markt hoch zufrieden. Alles sei bestens, die Integration (fast) abgeschlossen, nur ein gallisches Dorf oder besser gesagt eine ziemlich große Region um eine hanseatische Großstadt wehrte sich noch etwas gegen den Erfolg. Nun, ich könnte jetzt viele Gründe erzählen, warum das dann nicht geklappt hat. Aber ich darf und will es auch nicht.

Auf - oder besser - vor einem innerdeutschen Flug passierte es dann. Ich traf zwei Ex-Kollegen, inzwischen ziemlich erfahrene Change Manager mit Ecken und Kanten. Wir unterhielten uns erst kurz, dann länger, trafen uns dann für ein noch längeres Gespräch. 4 Woche später war ich beim Notar und die MIRAGE-Unternehmensberatung war geboren, nicht ohne zuvor bei einigen Adressen abzuklären, ob und wie wir ihnen helfen können.

Viele Grüße, Ihr Hansjörg Schmidt

Bonn 2007