



# Apollo - Optik Geschäftsführer Dr. Jörg Ehmer über Mut, Freundschaft und Verantwortung

**„Christian Schnülle redet Klartext!“**

*Dr. Jörg Ehmer gilt als einer der renommiertesten Vertriebs- und Marketingprofis Deutschlands. Der promovierte Jurist, Jg. 1966, ist - nach einem Sabbatical - seit Juli 2014 Geschäftsführer von der Apollo-Optik und als Vice President Mitglied der Geschäftsleitung des weltweit größten Optiker-Konzerns, GrandVision B.V. Die Unternehmensgruppe ist in über 40 Ländern aktiv, das Unternehmen beschäftigt in Deutschland 3.600 Mitarbeiter und ist mit mehr als 800 Augenoptikfachgeschäften in über 200 Städten deutschlandweit der filialstärkste Augenoptik-Filialist. Zuvor war der bekennende Querdenker Ehmer u.a. Vorstandssprecher/CEO von der Electronic Partner (EP) Handel SE (EP), Geschäftsführer Vertrieb/CSO E-Plus Group und Executive Director Business Sales / Member of the Executive Committee Vodafone Germany. Auf [www.ehmers-blog.de](http://www.ehmers-blog.de) diskutiert der Top-Manager seit Jahren mit einer großen Anzahl von Followern über Vertriebsthemen und Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Jörg Ehmer ist HTU Consulting und den Brüdern Christian und Sebastian Schnülle seit vielen Jahren freundschaftlich verbunden.*

**CONSULTING (P)REVIEW: Herr Dr. Ehmer, reden wir über Mut! Ist das für Sie eine Kategorie, mit der sich unternehmerisches Handeln beschreiben lässt?**

Dr. Ehmer: Unbedingt! Im Gewohnten findet der Mensch Festigkeit und Halt. Das ist bequem und für viele Menschen sehr wichtig. Erfolgreiche Unternehmer hingegen haben diesen „inneren Schweinehund der Bequemlichkeit“ nicht - oder sie überwinden ihn. Sie setzen sich dem Ungewissen der Veränderung aus. Veränderung erfordert Mut! Der Mut des Unternehmers besteht aus dem klugen Abwägen von Chancen und Risiken und dem erfolgreichen Handeln und Gestalten. Was ihn vom Hasardeur unterscheidet ist sein Verantwortungsbewusstsein.

**Als Geschäftsführer großer Unternehmen stehen Sie seit vielen Jahren häufig in der Öffentlichkeit. Im Unterschied zu Ihnen agiert Ihr Freund Christian Schnülle als Unternehmensberater im Hintergrund. Worin besteht die Qualität einer solchen Freundschaft?**

Dr. Ehmer: Auch wenn wir beide in einem ähnlichen Umfeld arbeiten und uns häufig mit den gleichen Fragestellungen befassen: die Perspektive ist oft eine andere. Das macht den Dialog interessant und für beide bereichernd. Kennt man auf diese Weise die Situation des anderen gut, kann man sich über wichtige Fragen auch ohne viele Worte austauschen. Vielleicht hilft es auch, dass wir in keinerlei Wettbewerb stehen - wir können ohne jede Eitelkeit auch über das sprechen, was nicht glatt läuft, Rat fordern und annehmen.



### **Wo sehen Sie die Besonderheit des Beratungsansatzes von Christian Schnülle?**

Dr. Ehmer: In seinem ganzheitlichen Ansatz. Neben kompetenter Beratung bei strategischen Fragen begleitet er auch die Umsetzung pragmatisch. Außerdem schätze ich sehr, dass Christian Schnülle direkt und ehrlich ist. Das ist natürlich nicht immer bequem, es führt aber über den Diskurs zum besten Ergebnis. Gerade in Spitzenpositionen erlebt man leider oft, dass Berater das sagen, was man vermeintlich hören will. Es ist jedoch wichtig, eine ehrliche Meinung zu hören. Gerade, wenn sie von dem abweicht, was man eigentlich im Kopf hat. Zur Wahrheit gehört also immer Mut, für alle Beteiligten. Christian Schnülle redet Klartext. Auch deshalb ist auf sein Wort Verlass!

### **Zum Credo von HTU und Christian Schnülle zählen die Tugenden des „Ehrbaren Kaufmanns“. Sind die im 21. Jahrhundert noch zeitgemäß?**

Dr. Ehmer: Aber sicher! Manches ist im positiven Sinne zeitlos. Beim „ehrbaren Kaufmann“ denke ich an umfassende humanistische Bildung, einen festen Charakter, die Übernahme von Verantwortung, langfristiges Denken, Anstand und faires Verhalten im Geschäft. Denken Sie an Corporate Social Responsibility, Governance Codes, Compliance und andere moderne Begriffe der Unternehmensführung.

All dies ist in den Tugenden des Ehrbaren Kaufmanns bereits enthalten! Die vielbeschworene „werteorientierte Unternehmensführung“ ist eine fundamentale Tugend des „Ehrbaren Kaufmanns“. Vielleicht ist dieser Begriff nicht so schneidig vermarktet wie viele Anglizismen, aber unverändert zeitgemäß.

### **Sie haben, gemeinsam mit Christian Schnülle, seinen Bruder Sebastian Schnülle in Alaska besucht. Sebastian ist in Kanada ein Superstar, mit seinen Gespannen hat als erster deutscher Teilnehmer das härteste Hundeschlittenrennen der Welt, den Yukon Quest, gewonnen. Was verbindet die beiden ungleichen Brüder - oder sind das zwei Seiten einer Medaille?**

Dr. Ehmer: Grundverschieden und doch so gleich! Der eine lebt mit seinen Hunden ohne Strom und fließendes Wasser. Er verbringt den Winter in der Eiswüste Kanadas und den Sommer im Zelt auf einem Gletscher. Der andere hat nach einer akademischen Karriere eine Unternehmensberatung gegründet, hat eine Tierhaarallergie und verrichtet seine Arbeit im dunklen Anzug in gepflegter Umgebung. Beide eint jedoch die Leidenschaft für das, was sie tun, der Ehrgeiz, perfekte Arbeit abzuliefern und die Freude an der Arbeit mit anderen - der eine mit Vierbeinern, der andere mit Zweibeinern. Beide Brüder haben, wenn man sie besser kennt, das gleiche Wertesystem, das sie antreibt und erfolgreich macht.

### **Können Freunde auch Geschäftspartner sein?**

Dr. Ehmer: Warum nicht? Wichtig ist, dass Kompetenz und Qualität über persönlicher Sympathie und Vertrauen stehen. Man ist gut beraten, über die Zusammenarbeit nach transparenten, sachlichen Kriterien und nicht alleine zu entscheiden. Mit einem Freund darf man nur Geschäfte machen, wenn seine Leistung besser ist, als die des besten anderen Anbieters. Und, abschließend, die geschäftliche Zusammenarbeit mit einem Freund setzt wechselseitig ein hohes Maß an Professionalität voraus: geht etwas schief, schadet man dem eigenen Unternehmen, sich selbst und der Freundschaft.



### **Zu welchem Zeitpunkt sollten Unternehmen einen externen Vertriebsprofi ins Boot holen?**

Dr. Ehmer: Frühzeitig, wenn man erkennt, dass man sich bei einer wichtige Frage nicht alleine auf die im Unternehmen vorhandene Erfahrung und Kompetenz stützen möchte. Dies können Fragen wie Vertriebsstruktur, Bezahlungssysteme oder Kanalstrategie sein. Gerade erfolgreiche Vertriebsorganisationen neigen zur Selbstüberschätzung und versuchen stark, Erfolgsmodelle der Vergangenheit in die Zukunft fortzuschreiben, ohne kritisch darüber nachzudenken, ob der rasante Wandel des Umfelds eine Änderung erfordert. Ein Berater mit Erfahrung aus anderen Branchen und mit Abstand zu vermeintlichen Sachzwängen des Unternehmens kann hier wichtige Impulse geben. Er kann zudem bei der Umsetzung Aufgaben übernehmen, die intern nur schwer jemand übernehmen kann, der für den Status quo steht und auch später noch mit denjenigen zusammenarbeiten muss, denen bei einem Veränderungsprozess "wehgetan" wird.

### **Das Internet revolutioniert die Wirtschaft und bringt jahrzehntelange Gewissheiten ins Wanken. Trotzdem propagiert Christian Schnülle die Kommunikation von Mensch zu Mensch, um Unternehmen erfolgreicher zu machen. Hat er Recht?**

Dr. Ehmer: Das ist kein Widerspruch; alles zu seiner Zeit. Die Kommunikationswege und -möglichkeiten haben sich in den letzten Jahren vervielfacht. Dies bringt zahlreiche neue Chancen, die man als Unternehmer nutzen muß. Und dennoch, wenn man eine Beratungsleistung für die Social-Media-Strategie einkauft, schicken auch die besten Spezialisten der digitalen Welt keine Powerpoint-Datei. Sie werben um den Auftrag, indem sie ihre Idee persönlich verkaufen und um Vertrauen werben. Professionelle Kommunikation erfordert mehr denn je, nicht nur den richtigen Ton zu treffen, sondern auch das richtige Medium zu wählen. Trotz aller technischen Möglichkeiten, oft ist die persönliche Kommunikation leistungsfähiger, wenn nicht gar die einzig geeignete Methode.

### **Obwohl der Kontaktlinse der Augenlaser folgte, feiert die Brille eine ungeahnte Renaissance. Worin sehen Sie die Gründe?**

Dr. Ehmer: Die Brille hat sich für viele vom sprichwörtlich hässlichen Kassengestell zum Mode-Accessoire entwickelt. Sie ermöglicht nicht nur besseres Sehen, sondern auch besseres Aussehen. Neben der Vielfältigkeit des Designs wurde in den letzten Jahren auch die optische Leistungsfähigkeit immens gesteigert. Moderne Gleitsichtbrillen, fachgerecht angepasst vom Optiker, haben nichts mehr gemein mit dem Schreckgespenst vergangener Jahre. Unsere Apollo-Optik-Kunden schätzen es sehr, dass sie sich mehrere modische Brillen leisten können - viele tragen außerdem bei der passenden Gelegenheit auch Kontaktlinsen, so wie es gerade zur Lebenssituation passt.

### **Sie haben sich, für einen Top-Manager, noch immer ungewöhnlich, ein "Sabbatjahr" gegönnt, bevor Sie Apollo-Deutschland-Chef wurden. Was hat Sie daran gereizt und welche Erfahrungen haben Sie gemacht?**

Dr. Ehmer: Top-Führungspositionen fordern den ganzen Einsatz. Dabei besteht die Gefahr, in ein Hamsterrad zu geraten. Eine Auszeit ändert den Blickwinkel. Man beschäftigt sich intensiv mit Menschen, Kulturen und Fragen, die sonst nicht im Fokus stehen. Ich habe viel Zeit mit meiner Familie und



Freunden verbracht, Bücher gelesen und Fernreisen unternommen. Wiederholt habe ich meine Komfortzone verlassen, zum Beispiel bei einer Motorradtour im Himalaya, im Norden Indiens. Voller Eindrücke und mit Tatendrang konnte ich nach einem Jahr meine neue Aufgabe übernehmen. Ich kann ein Sabbatjahr nur empfehlen!

**Das Interview mit Herrn Dr. Ehmer finden Sie auch in unserer HTU (P)REVIEW 3/2014, es wurde geführt von Harald Schiller, freier Journalist aus Hamburg.**