

DANIEL SCHNEIDER  
mit Klaus Jost

# JOST LÄUFT.

Aufstieg, Fall und weiter geht's –  
auch Topmanager werden getragen

**SCM**  

---

**Hänssler**

# SCM

Stiftung Christliche Medien

SCM Hänssler ist ein Imprint der SCM Verlagsgruppe, die zur Stiftung Christliche Medien gehört, einer gemeinnützigen Stiftung, die sich für die Förderung und Verbreitung christlicher Bücher, Zeitschriften, Filme und Musik einsetzt.



© 2018 SCM Hänssler in der SCM Verlagsgruppe GmbH  
Max-Eyth-Straße 41 · 71088 Holzgerlingen  
Internet: [www.scm-haenssler.de](http://www.scm-haenssler.de); E-Mail: [info@scm-haenssler.de](mailto:info@scm-haenssler.de)

Die Bibelverse sind, wenn nicht anders angegeben,  
folgender Ausgabe entnommen:

Neues Leben. Die Bibel, © der deutschen Ausgabe 2002 und 2006 SCM  
R.Brockhaus in der SCM Verlagsgruppe GmbH Witten/Holzgerlingen.  
Weiter wurde verwendet:

Lutherbibel, revidiert 2017, © 2016 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart.

Umschlaggestaltung: Patrick Horlacher, Stuttgart  
Titel- und Autorenbild: Lea Brnowsky  
Satz: typoscript GmbH, Walddorfhäslach  
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck  
Gedruckt in Deutschland  
ISBN 978-3-7751-5799-5  
Bestell-Nr. 395.799

# INHALT

Vorwort .....	7
Prolog	
Klaus Jost ist unter dieser Nummer nicht mehr zu erreichen .....	9
1 Bedingungslos angenommen .....	17
Randnotizen .....	26
Zwischen den Zeilen .....	28
2 Ein Macher, kein Heiliger .....	35
Randnotizen .....	44
Klaus Josts Quick-Tipp – Eine kleine Checkliste zum Thema Mobbing .....	47
3 Hinter den Kulissen des Marktes .....	51
Randnotizen .....	64
4 Von Entscheidungen und Herausforderungen .....	67
Klaus Josts Quick-Tipp – Eine kleine Laufanleitung für Einsteiger .....	80
5 Und dann... nicht mehr gefragt .....	83
6 Gottvertrauen auf dem Prüfstand .....	95
Klaus Josts Quick-Tipp – Zeitmanagement .....	106
7 Win-win .....	109

8	Entscheidend ist aufm Platz .....	123
	Klaus Josts Quick-Tipp – Mitarbeiterführung und die Kunst, sich dabei nicht zu verlieren.....	133
9	Der Quellcode .....	137
10	Und jetzt? .....	145
	Zwischen den Zeilen .....	152
	Randnotizen: Ich weiß: Auf meinen Vater ist immer Verlass .....	160
	Ein Danke zum Schluss .....	166
	Anmerkungen .....	168

# VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

es lohnt sich, gemeinsam mit Klaus Jost unterwegs zu sein.

Ich weiß, wovon ich rede, denn ich war über 20 Jahre lang mit ihm »on tour«, und zwar auf den unterschiedlichsten Wegen:

Auf der Businesssebene habe ich ihn als VIP-Kunde der Firma Völkl, deren CEO ich war, kennengelernt. Später habe ich als CEO von Intersport International mit ihm in seiner Funktion als Vorstand Intersport Deutschland zusammengearbeitet, und als Aufsichtsratsvorsitzender der Intersport International war er mein »Chef«.

Während dieser Zeit wuchs ein enges Vertrauensverhältnis zwischen uns, wir haben gemeinsam viele große Sportevents besucht und noch mehr frühmorgendliche Joggingrunden gedreht. Wir haben viele persönliche Gespräche geführt und einander schätzen gelernt.

Wir sind Freunde geworden.

Und in all diesen Jahren und in den unterschiedlichen Rollen ist Klaus beständig derselbe geblieben: ehrlich, verlässlich, konsequent, berechenbar.

Er ist ein Mann, bei dem ein Handschlag noch gilt. Er tritt immer respektvoll auf, verliert nie die Beherrschung, wird nie ausfällig, sondern geht ruhig und sachlich, aber bestimmt seinen Weg.

Aber er ist auch sehr detailversessen, teilweise stur und hat mich damit in Verhandlungen oft herausgefordert, denn er hat keine Ruhe gegeben, bis auch die letzte Stelle hinter dem Komma geprüft und für gut befunden wurde.

Sein Vertrauen und seinen Respekt muss man sich hart erarbeiten, gehört er doch eher zur vorsichtigen Sorte Mensch. Das habe ich am eigenen Leib erfahren, als er Vorstand der Intersport Deutschland wurde. Anfänglich war er der Intersport International und mir als CEO zurückhaltend eingestellt.

Als es mir gelungen ist, sein Vertrauen und seinen Respekt zu gewinnen, da wusste ich: Du hast einen verlässlichen Partner an deiner Seite. Und ich habe recht behalten.

Klaus, ich möchte dieses Vorwort nutzen, um dir Danke zu sagen. Danke, dass ich viel von dir lernen und mich immer hundertprozentig auf dich verlassen konnte, aber vor allem danke ich dir von Herzen für unsere Freundschaft.

Und Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünsche ich viel Spaß und Inspiration auf dem gemeinsamen (Lese-)Weg mit Klaus Jost. Es wird sich lohnen.

Dein/Ihr Franz Julen

(Der Schweizer Franz Julen war 17 Jahre lang, bis Ende 2016, Chef der Intersport International. Er ist gelernter Hotelier, ehemaliger Sportjournalist und CEO des Ski- und Tennisherstellers Vökl. Aktuell ist er Präsident der Valora Holding AG und Beiratsmitglied der Unternehmensgruppe ALDI SÜD)

# PROLOG

## KLAUS JOST IST UNTER DIESER NUMMER NICHT MEHR ZU ERREICHEN

### Degradierter Vorstand verlässt Intersport im Streit

Einer der mächtigsten Sportartikelmanager in Europa verlässt die Bühne. Intersport, weltweit größter Sportfachhändlerverbund, trennt sich mit sofortiger Wirkung von seinem langjährigen Vorstand Klaus Jost.<sup>1</sup>

Klaus Jost hat seine Gefühle unter Kontrolle. Das hat er geübt. In unzähligen Sitzungen und Meetings. Keine Schwäche zeigen. Das gilt in Verhandlungen um Millionenbeträge genauso wie beim firmeninternen Kräftemessen. Und auch jetzt, am 3. November 2014, alleine im Auto, versucht er kontrolliert zu bleiben, gewohnt logisch und analytisch zu agieren. Allerdings gelingt ihm das nicht, denn er spürt in diesem Moment, dass das, was gerade passiert ist, eine für ihn ungewohnte Hektik und Unruhe auslöst: Er wurde vor die Tür gesetzt. Als Präsident der Intersport International und Vorstand

der Intersport Deutschland eG abserviert. Von einem Moment auf den anderen. So schnell kann es also gehen. Was soll er tun? Seine Frau anrufen? Wer von seinen Kollegen hält jetzt noch zu ihm?

Einige Zeit später geht die Nachricht durch die Presse. Besonders für die Wirtschaftsredaktionen der Republik ist das eine Sensation.

Was war es eigentlich genau, das zur Trennung geführt hat? Ein Streit, ein Machtkampf? Hat er verloren? Diese Fragen stellt sich Klaus Jost oft. Aber er lässt sich nicht über Einzelheiten oder Interna aus. Schon gar nicht im großen Rahmen. Er ist nicht der Typ, der schmutzige Wäsche wäscht. Und trotzdem, oder gerade deshalb, ist Klaus Josts Umgang mit diesem Lebensbruch eine relevante und spannende Geschichte mit Mehrwert.

Denn wenn man nicht auf Verleumdung, Nachtreten oder Schönreden setzt, sondern mit all den Fragen nach dem Warum, der Enttäuschung über die gesamte Situation, über vermeintliche Freunde und Schulterklopfer an diese existenzielle Entwicklung herangeht, eine gewisse Selbstkritik walten lässt und sich dann auch bewusst macht, wie tief der Fall vom Spitzenmanager zum Arbeitslosen ist, geht es thematisch plötzlich um mehr als nur um einen Job, den man verloren hat.

## Ein Buch ohne Verleumdung, Schönreden und Nachtreten

Dann geht es um Führungs- und Nehmerqualitäten. Um Werte und Wertschätzung. Um Anstand, Fairness, wahres Selbstbewusstsein, den Umgang mit Niederlagen, um einsame und manchmal unpopuläre Entscheidungen, die man selbst trifft oder die für einen

getroffen werden. Von wem und mit welcher Konsequenz auch immer.

Denn so funktioniert Leben nun einmal.

Glauben an und das Vertrauen in etwas, was noch größer ist, als wir Menschen uns das vorstellen können, prägen Klaus Josts Leben.

Und bei all dem ist es egal, ob Sie als werte Leserin oder werter Leser selbst an den großen Verhandlungstischen dieser Welt sitzen oder vermeintlich kleinere Brötchen backen: Denn für diesen Größeren sind wir alle Spitzenkräfte, als Schöpfer hat er uns geschaffen. Die Rede ist von dem dreieinigen Gott, der im Leben von Klaus Jost die wichtigste Rolle spielt.

Glaubensthemen sind Lebensthemen und Lebensthemen sind Glaubensthemen. Klaus Jost lässt seinen Glauben an Gott nicht im stillen Kämmerlein, sondern integriert ihn in sein ganzes Leben. Das hat ihm beruflich Respekt eingebracht, aber auch einige Unannehmlichkeiten beschert. Trotzdem gibt es für Klaus Jost keine Alternative.

Wir schauen in die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des ehemaligen Präsidenten von Intersport International und langjährigen Vorstands von der Intersport Deutschland. Es geht auch um Menschen, die Klaus Josts Umfeld prägen. Familienmitglieder, Geschäftspartner und Freunde. Menschen, die mit ihm gearbeitet haben, mit ihm leben und ihn deshalb aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln erleben.

Alles in allem eine beispielhafte und gleichzeitig beispiellose Geschichte, die aus familiären und beruflichen Tragödien und Triumphen besteht, die inspiriert und die mit Fertigstellung des Buches noch lange nicht zu Ende ist.

Doch zurück zum 3. November 2014. Zu diesem Zeitpunkt steht fest:

Klaus Jost ist unter seiner Bürodurchwahl mit der -210 am Ende ab sofort nicht mehr erreichbar. Am selben Tag wird auch sein E-Mail-Account gesperrt und seine Kontaktdaten sind für ihn ebenfalls von jetzt auf gleich tabu. Das Kapitel Intersport ist Geschichte. Es ist ein bisschen so, als ob der Name Jost bei Intersport gelöscht werden soll.

Das ist allerdings schwierig. Denn Klaus Jost hat international und national Spuren hinterlassen. Im Unternehmen, bei Geschäftspartnern und bei den vielen guten Mitarbeitern, für die er verantwortlich war.

## Bis zur Trennung eine Bilderbuchkarriere

In den vergangenen Jahren war der damals 53-Jährige quasi zum Gesicht von Intersport geworden. Als »Chefstrategie und Verhandler« holte er die besten Preise für die Sportprodukte aller Art heraus. Die Sportartikelmacht Intersport besitzt zur Zeit seines Ausscheidens auch durch Klaus Josts Verhandlungs- und Führungsgeschick einen Marktanteil von über einem Drittel in Deutschland und in Europa von über 20 Prozent.

Bis zu dieser Trennung war es also eine Bilderbuchkarriere. Für ihn und für Intersport. Die Karriereleiter, die der gebürtige Hesse hinter sich hat, zeigt bislang stark nach oben. Im Laufe des Buches ist die Beruf(ung)s-geschichte von Klaus Jost immer wieder und in ausführlicher Form Thema. Doch eine biografische Kurzstrecke soll an dieser Stelle vorab den Appetit anregen:

Klaus Jost ist als Jugendlicher ein sehr guter Sportler, aber kein guter Schüler. Deshalb schreibt ihm seine ältere Schwester Eva im Jahr 1977 die Bewerbung um einen Ausbildungsplatz bei der Kauf-

hof AG. Seine Schwester arbeitet selbst in dem Unternehmen und weiß, worauf es ankommt.

## Eine Krankheit ermöglicht den Start in der Sportartikelbranche

Klaus Jost bekommt den Job. Allerdings in der Lebensmittelabteilung. Und hier beginnt seine kaufmännische Erfolgsgeschichte, in der er seine Führungsqualitäten entwickelt, die er selbst aber immer auch als Führung von Gott bezeichnet. Wurst und Käse zu verkaufen, ist auch wichtig, gehört aber nicht zu seinen absoluten Leidenschaften.

Da kommt ihm eine Salmonellenerkrankung fast gelegen, denn hätte er die kurz nach seinem Ausbildungsbeginn nicht bekommen, wäre er vielleicht nicht in der Sportabteilung gelandet. So aber war eine Weiterbeschäftigung im Lebensmittelbereich nicht möglich.

Die Ausbilder erkennen früh, dass Klaus Jost jemand ist, der Verantwortung übernehmen möchte und das Feld lieber anführt, anstatt in der Masse mitzulaufen. Das imponiert seinem Chef Klaus Caspar und so vertraut er ihm früh Leitungstätigkeiten an. Als Auszubildender betreut er recht schnell den kompletten Tennisbereich, der in der damaligen Zeit zu den Herzstücken der Sportabteilungen gehört.

## Mit 21 Jahren bereits Filialleiter

Klaus Jost besticht durch Ehrgeiz, Fleiß und händlerisches Geschick. Als ehemaliger Leistungssportler im Bereich Leichtathletik, Tisch-

tennis, Volleyball und Fußball ist auch noch die Leidenschaft für den Sport vorhanden. Und so wird der damals 21-jährige Jost nach erfolgreicher Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann und einem zweijährigen Wehrdienst als Zeitsoldat erstmals Filialleiter eines Geschäftes in Krefeld-Uerdingen beim Top-Unternehmen Borgmann Sport & Mode. Dorthin holt er für Kundenevents viele namhafte Sportler, u.a. die Trainerlegende Kalli Feldkamp (siehe Bildteil), was den Umsatz entsprechend steigert. Mit den Jahren werden die Sportgeschäfte, die er leitet, größer, und auch die oberen Etagen der Sportartikelindustrie werden auf Klaus Jost aufmerksam.

So landet er zum Beispiel bei Adidas und prägt später als Mitgründer und internationaler Geschäftsführer den Fachhandels-Verband SPORT 2000 International, deren größter Konkurrent und gleichzeitiger Platzhirsch Intersport ist. Dessen Verantwortliche interessieren sich natürlich für den erfolgreichen Kaufmann und versuchen, ihn in ihr Unternehmen zu bekommen.

Und tatsächlich: Im Jahr 2001 wechselt Klaus Jost zur Intersport eG nach Heilbronn. Bis 2014 ist er bei der riesigen Sportartikel-fachhändlerverbundgruppe mit Sitz in Heilbronn für die Ressorts Sortiment, Marketing und Vertrieb zuständig. Gleichzeitig leitet er seit 2002 zunächst als Vizepräsident und ab 2009 als Präsident den Verwaltungsrat der Intersport International mit Sitz in Bern. Er ist anerkannt, geschätzt und erfolgreich. Immer auf Achse.

Und jetzt? Im November 2014?

Jetzt sitzt Klaus Jost im Auto. Allein. Sorge um Langeweile braucht sich der verheiratete fünffache Familienvater zwar nicht zu machen. Aber von einem Moment auf den anderen völlig neue Prioritäten im Leben setzen zu müssen, ist beängstigend. Besonders für einen Macher wie Klaus Jost.

Am Abend seines Abgangs bekommt Klaus Jost einen Anruf von der »Welt«. *»Ich wünsche den Mitgliedern nur das Beste«*, diktiert er den Journalisten, die ihn nach einem Statement zu der ganzen Trennung fragen, *»und einen baldigen und eisigen Winter. Denn der garantiert den Sportfachhändlern sehr gute Geschäfte.«* Ein letztes Statement. Und wieder ein typisches Zitat für Klaus Jost. Kontrolliert. Logisch und ohne Nachtreten.

Doch dann bleibt das Telefon erst einmal stumm. Klaus Jost ist Privatmann. Keine 16-Stunden-Arbeitstage mehr. Keine Besuche in den VIP-Logen der Fußballweltmeisterschaften, keine Reisen zu Geschäftspartnern nach Fernost, keine stressigen Tage und kein voller Terminkalender, der suggeriert: Du bist wichtig.

Egal wie erfolgreich er einmal war: Klaus Jost ist raus.

Und das tut in allererster Linie unheimlich weh.