

SPEZIAL

In Kooperation mit:
statista

Dez. | Jan. 2015/16

FOCUS SPEZIAL Wachstumschampions 2016

NETZWERK

Wie Sie
Social Media
richtig nutzen

INTERVIEW

Ex-EZB-Chefökonom
JÜRGEN STARK
über Deutschlands
Zukunftsaussichten

CHINA

Chance
statt
Untergang



DELIA FISCHER
Westwing-Gründerin und
Gesamtsiegerin

START-UP
25 Tipps
für Gründer Von
Businessplan bis
Crowdfunding

DIE 500 WACHSTUMSCHAMPIONS 2016

SO GEHT ERFOLG

DEUTSCHLANDS UNTERNEHMEN MIT DEM HÖCHSTEN
UMSATZZUWACHS – **WER SIE SIND UND WAS SIE RICHTIG MACHEN**

Kreativ Chaos managen

Der Aufstieg des Modehändlers Zalando ist ein gutes Beispiel dafür, wie sich **Abläufe und Strukturen** in einem Start-up schnell verändern

Oft beginnt ein Start-up unter Freunden. Viel braucht es nicht: ein paar Computer, einen Programmierer. Und die zündende Idee. Bei Robert Gentz und David Schneider waren Flipflops die Idee. Genauer: Flipflops übers Internet verkaufen. Sollte das funktionieren, so ihr Kalkül, könnten sie Schuhe aller Art ins Programm nehmen. So entstand Zalando – in sieben Jahren vom Start-up aus Berlin zum größten Online-Modehändler Europas.

Die beiden beschäftigen heute 9000 Mitarbeiter. Sie sind einer der größten Arbeitgeber in Berlin, setzen 2,2 Milliarden Euro pro Jahr um und wachsen weiter. „Ein Start-up, das so schnell zum Konzern heranwächst, kämpft mit vielen Problemen“, sagt Svenja Hofert, die als Business-Coach in Hamburg arbeitet. „Permanent wandelt sich alles, es prallen verschiedene Kulturen aufeinander, und die Gründer müssen einen großen Weitblick haben, um nicht von der Entwicklung überrannt zu werden.“

Zu Beginn ist die Atmosphäre im Start-up familiär. Vom Zauber der Pionier-Phase schwärmen die Gründer meist noch Jahre später. Die Zalando-Gründer zum Beispiel hatten von Schuhen keine Ahnung. „Ich habe mir Schuhe gekauft, wenn die alten durchgelaufen waren“, erzählt Robert

Gentz, „das war meine ganze Expertise.“

Nun blättern die Gründer durch Modemagazine, durchforschten gemeinsam Schuhläden. Sie packen ihr Ersparnis zusammen, bitten die Eltern um Anschubfinanzierung. Und legen los.

In dieser Phase steht und fällt alles mit der Kreativität, dem Ehrgeiz und der Power der Gründer. Die müssen rackern, sich verstehen und für nichts zu schade sein. Sie packen Flipflops in Pakete, bringen sie zur Post, holen Retouren ab. „Das macht ihnen nichts aus, sie wissen ja, wofür sie es tun“, meint Hofert.

Irgendwann schaffen es die Gründer nicht mehr allein. Also holen sie sich Freunde an Bord, die meisten davon kommen von derselben Uni. „Das ist ein ganz normaler Reflex und völlig richtig in dieser Phase“, erklärt Birgit Schulze. Die Wirtschaftsmediatorin aus Darmstadt hat viele Start-ups als Kunden, denen sie hilft, sobald es zu Konflikten kommt.

In der Anfangsphase ist davon noch wenig zu spüren: Man kennt und vertraut sich. Vieles erklärt sich von selbst, passiert auf Zuruf. „Es gibt keine star-



ren Hierarchien, keine Prozesse“, so Schulze. „Noch wissen die Gründer, was jeder Neue macht, und sie lassen ihn gewähren.“

Doch bald erreicht das Start-up eine kritische Größe. „Ab 20 Mitarbeitern wird es unübersichtlich“, sagt Schulze. Das mit dem Zuruf funktioniert nicht mehr. Spätestens jetzt müsse sich ein Start-up ernsthaft Gedanken machen über feste Betriebsabläufe. „Ansonsten treten zwangsläufig Konflikte auf.“

Wenn die Mediatorin geholt wird, ist es meist schon zu spät: Das Arbeitsklima ist vergiftet, die Gründer zerstritten. Keiner weiß so recht, wann die Stimmung gekippt ist und warum. Schulze schon: „Die Firmen haben versäumt, die Prozesse so zu klären, dass Kollege A weiß, was zu tun ist, wenn B etwas entschieden hat.“

Die Rollen müssen verbindlich festgelegt und verteilt werden. Schulze rät zudem dringend dazu, sich jetzt über die Firmenkultur und Kommunikation nach innen und außen Gedanken zu machen. Was machen wir bei Beschwerden? Wie handhaben ►

„Ein Start-up, das so schnell zum Konzern heranwächst, kämpft mit vielen Problemen“

COACH SVENJA HOFERT

wir Retouren? Clevere Gründer legen gleich am Anfang ihre DNA fest: Was ist uns wichtig? Wo wollen wir hin? Viele Start-ups pinnen diese gut sichtbar an die Wand und überarbeiten sie regelmäßig.

In dem Augenblick, in dem ein Investor die Bühne betritt, ist es mit der persönlich-familiären Atmosphäre vorbei. „Professionelle Investoren verändern die Kultur im Start-up“, weiß Andreas Winiarski, Sprecher der Samwer-Brüder, die in Zalando investiert haben. Die Internet-Pioniere ziehen bei Rocket Internet ein Start-up nach dem anderen groß (siehe Porträt Seite 84). Winiarski hat bei Rocket etliche Firmen abheben, viele scheitern sehen. Er weiß, warum es bei einem klappt, beim anderen nicht. Ganz wichtig sei es, sich die Investoren genau anzuschauen, ob sie zum Start-up passen. Denn jeder Investor bringt eigene Interessen mit, verfolgt eigene Ziele und Exit-Strategien.

Mit jeder Finanzierungsrunde werden die Tranchen der Investoren größer. Ihr Einfluss nimmt zu, der der Gründer ab. Jetzt kommt der Punkt, der die stür-



“Die Neuen dürfen nicht das Gefühl bekommen, übergangen zu werden, sonst gehen sie wieder“

MEDIATORIN
BIRGIT SCHULZE

mische Phase einleitet. Von jetzt auf gleich schnellen die Umsätze hoch. Meist gibt es einen Auslöser für den Durchbruch. Bei Zalando war es 2010 die Fernsehwerbung mit den „Schrei vor Glück“-Spots, die auf allen Sendern zur besten Werbezeit liefen. Diesem Ansturm sind Start-ups selten gewachsen. Improvisieren, heißt es dann, sich von Jahresplänen verabschieden und in Wochen-Zeiträumen planen. Die Umsätze bei Zalando verdreifachten sich innerhalb eines Jahres.

Winiarski beschreibt diese Phase als nervenaufreibend. „Das ist wie eine OP am offenen Herzen“, erklärt er. Permanent muss personell umgebaut werden. Logistiker werden gesucht, Personal-Profis, Finanzfachkräfte. Alles passiert gleichzeitig, überschlägt sich. Zalando stellte über 14 Monate hinweg jeden Monat 250 neue Mitarbeiter ein. Jeden Morgen stand in Berlin ein weißer Umzugswagen im Hof. Dort mussten sich neue Mitarbeiter Tisch, Stuhl und Computer holen und sich irgendwo einen Büroplatz suchen.

An diesem Punkt scheitern viele Start-ups. Denn im Chaos gelangen mitunter Mitarbeiter in Führungspositionen, denen sie nicht gewachsen sind. Das führt zum Unmut der Untergebenen. Zudem sind die besten Jobs vergeben. Wer jetzt kommt, verdient oft deutlich schlechter als die ersten Mitarbeiter. „Da bilden sich Cliques. Statt freundschaftlichem Start-up-Geist kommt es zu Reibereien und Machtkämpfen“, so Coach Hofert.

Sie legt Firmen ans Herz, sich nun ernsthaft mit Personalführung zu befassen. Welche Leute brauchen wir? Wie verhindern wir eine 2-Klassen-Mentalität? Zum Anfangsteam unerfahrener Allrounder mit ähnlichem Hintergrund gesellt sich ein neuer Typus: Immer mehr in Konzernen großgewordene Spezialisten stoßen in das noch immer un-

strukturiert agierende Gebilde, um ihm eine tragfähige Form zu geben, darunter Juristen und Banker.

Diese sind Hierarchien und feste Berichtslinien gewohnt, reagieren pikiert, wenn der Gründer an ihnen vorbeikommuniziert, wie er es immer gemacht hat. „Mit den neuen Mitarbeitern zusammen muss eine für alle geltende, transparente Kommunikation erarbeitet werden“, sagt Birgit Schulze. „Die Neuen dürfen nicht das Gefühl bekommen, übergangen zu werden, sonst gehen sie schnell wieder.“

Auch bei Zalando war das eine schwere Zeit, in der die Neuen versucht haben, Keile zwischen die Mitarbeiter der ersten Stunde zu treiben, um selbst aufzusteigen. Die Zalando-Gründer demonstrierten eiserne Geschlossenheit und setzten die Rädelsführer wieder vor die Tür.

Meist haben sich zwischenzeitlich auch strategische Fehler eingeschlichen. Umsatz bricht weg, Mitarbeiter müssen entlassen werden. Zalando sorgte für Aufregung, als sie ihre Plattform für Designermode, die mit viel Brimborium gestartet war, dichtmachten. Mit zunehmender Professionalität verliert das Start-up seinen Charme.

Sogar für die Gründer kann es das Aus bedeuten. „Häufig widersprechen die Anforderungen an einen CEO dem Naturell eines Gründers“, so Samwer-Sprecher Winiarski. Manche wachsen hinein, andere nicht, sie werden unglücklich. Oder aus Sicht der Investoren untragbar. Es ist nicht mehr die Firma, die sie mal gegründet haben. „Sie blühen erst wieder auf, wenn sie ein neues Start-up gründen“, meint Winiarski. Und das ehemalige Start-up gedeiht besser unter der straffen Führung eines fähigen Managers. Bei Zalando jedenfalls sitzen die beiden Gründer fest im Sattel. ■

BETTINA WEIGUNY

Vier Tipps der Start-up-Coaches

EVALUATION

Evaluiieren Sie regelmäßig die Situation: Passen Mitarbeiter, Auftragslage und Struktur noch zusammen?

INTERNE ABLÄUFE

Können Sie sagen, wer in der Firma welche Aufgaben erledigt und dafür verantwortlich ist? Wenn nicht, ist es Zeit, Prozesse und Rollen festzulegen. Das sorgt auch für Klarheit bei Kunden.

GESCHÄFTSFÜHRUNG

Ziehen alle Gründer am gleichen Strang? Regelmäßig miteinander reden – untereinander oder mit anderen –, falls Spannungen auftreten.

KOMMUNIKATION

Wie informieren Sie Mitarbeiter über wichtige Entscheidungen? Definierte und vor allem nachvollziehbare Kommunikationswege nutzen.