

## // BUSINESS

[zurück zur Übersicht →](#)

ONLINESHOP KORO

## „Der Bruch zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung war riesig“

Interview. Das Startup Koro ist seit der Gründung stark gewachsen. Dennoch gab es eine Zeit, in der die Geschäftsführer fast dem gesamten Team kündigten. Warum?

7. August 2019 | Anne-Katrin Schade



Erwirtschafteten jedes Jahr mehr Umsatz: die Geschäftsführer des Online-Shops Koro Constantinos Calios und Piran Asci (rechts).

Constantinos Calios und Piran Asci haben das hinter sich, was viele Gründer als einen gelungenen Start bezeichnen würden. Ihr Startup Koro – ein Onlineshop für Nüsse, Trockenfrüchte und Nussmuse in Großpackungen – gibt es seit 2014. Seitdem wuchs das Geschäft nach eigenen Angaben solide: von knapp zwei Millionen Euro Umsatz 2017, zu drei 2018 und geschätzten vier bis fünf in diesem Jahr. Einnahmen und Ausgaben halten sich nach Angaben des



Unternehmens mittlerweile die Waage. Heißt: Das Startup erreicht die von vielen anderen jungen Firmen begehrte schwarze Null.

Während die beiden Geschäftsführer 2016 noch hauptsächlich zu zweit im Homeoffice von Ascis Wohnung aus arbeiteten, sitzen sie heute in einem schicken Büro in Berlin-Mitte. Mittlerweile arbeiten 35 Menschen für sie. Die Firma vertreibt rund 320 Produkte, vor allem über die eigene Webseite und Amazon.

Doch das schnelle Wachstum hatte seinen Preis. Vor zwei Jahren mussten die beiden einen Großteil ihres Teams entlassen. Hier erzählen sie, warum dieser Schritt notwendig war, was sie seitdem gelernt haben und wie sie es schaffen, sich als Geschäftsführer nicht zu zerstreiten.



### **Es gab eine Zeit, in der ihr fast der kompletten Mannschaft gekündigt habt. Wieso?**

**Piran:** Costa, seine Frau und ich haben in den ersten Jahren die Firma quasi alleine hochgezogen. Wir waren super effizient und haben sehr viel geschafft. Als wir dann die ersten Leute fest angestellt haben, dachten wir, dass die uns das nachmachen. Aber irgendwann mussten wir feststellen, dass die Leute nicht in einem Berliner Startup arbeiten, weil da das Gehalt so toll ist, sondern weil sie gewisse Vorgaben brauchen.

### **Eigentlich sind Startups bekannt für Mitarbeiter, die eigenständig arbeiten wollen.**

**Piran:** Ja, sie erwarten auch nicht, dass es starke Strukturen gibt, aber dass ihnen jemand eine Richtung aufzeigt. Costa war mit der Buchhaltung beschäftigt, ich hab mich aufs Marketing und Coding konzentriert. Wir haben uns wenig Zeit für die Mitarbeiter genommen. Sicherlich kann es sein, dass wir den ein oder anderen eingestellt haben, der nicht gut gearbeitet hat, aber das Problem nur auf die anderen zu schieben, wäre unfair.

**Costa:** Der Konflikt mit den Mitarbeitern hat sich immer weiter zugespitzt. Irgendwann haben wir einen entlassen, dann haben zwei andere gekündigt. Dann musste noch jemand gehen und letztendlich haben wir fast das gesamte Team ausgetauscht. Von damals ungefähr 18 Leuten sind nur eine Hand voll geblieben.



## Weshalb ist die Situation derart eskaliert?



**Piran:** Ein Beispiel, das mir im Kopf geblieben ist: Für den Einkauf haben wir einen Mitarbeiter eingestellt. Er sollte Kokosöl bestellen, ein Produkt, bei dem es eine Menge andere Händler gibt und mit dem wir auf Amazon viel Umsatz machen. Der Mitarbeiter hat ein Angebot für das Öl eingeholt. Ich habe ihn dann gefragt, ob er den Preis nachverhandelt hat. Er sagte nein. Ich antwortete daraufhin, er solle das mal machen, sonst seien wir nicht konkurrenzfähig. Darauf er: Das bräuchte er nicht, der Preis sei schon in Ordnung. Das fand ich unglaublich! Wie kann das in Ordnung sein? Die Kalkulation zeigte eindeutig, dass wir mit dem Produkt zu diesem Preis nicht wettbewerbsfähig sind. Ich habe den Preis des Öls dann selbst verhandelt.



**Costa:** Das ist auch eine Sache des Respekts. Ich bin mit dem Verhalten des Mitarbeiters null klargeworden. Das war die Zeit, in der wir beide nicht mehr gerne ins Büro gegangen sind. Der Bruch zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung war riesig. Ich saß allein im geschlossenen Raum und traute mich kaum noch raus. Es war ein komisches Gefühl zu wissen, dass die anderen nebenan sitzen und über Piran und mich reden. Und wenn ich dann doch mal da reingegangen bin und eine Ansage gemacht habe, wurde ich nicht ernst genommen.

**Piran:** Besser wurde es erst, als wir ein Buch von dem Autor Stefan Merath gelesen haben, es heißt „Dein Wille geschehe – Führung für Unternehmer – Der Weg zu Selbstbestimmung und Freiheit“. Danach haben wir uns zusammengesetzt und gesagt: Ok, so geht es nicht weiter. Wir sind keine Fachkräfte mehr, wir müssen Manager sein. Und wir müssen den Leuten von oben eine Strategie vorgeben, sonst wird die Firma nicht weiter wachsen.

## Was stand in dem Buch?

**Piran:** Der Autor beschreibt mehrere unternehmerische Hürden. Die erste lautet, dass man den Laden erst mal zum Laufen bringen muss. Diese Hürde hatten wir hinter uns. Die zweite Hürde betrifft Betriebe zwischen 5 und 25 Mitarbeitern. Das ist eine Größe, bei der man Leute braucht, denen man vertrauen kann und die Aufgaben für einen erledigen. In dem Buch steht gut beschrieben, welche verschiedenen Mitarbeitertypen einem begegnen und wie man mit ihnen umgehen kann.

**Costa:** Wir erkannten viele der beschriebenen Rollen bei unseren Mitarbeitern wieder. Das war wirklich lustig.



## Hatte der fehlende Respekt bei euren Mitarbeitern vielleicht auch mit eurem Alter zu tun? Ihr beide seid ja noch relativ jung.



**Costa:** Ich glaube nicht. Das hatte eher mit der Art und Weise zu tun, wie wir mit den Mitarbeitern umgegangen sind.

### Welche Fehler habt ihr gemacht?

**Piran:** Wir waren in bestimmten Dingen nicht hart genug und wir haben zu wenig mit den Leuten gesprochen. Wir hätten klarere Strukturen schaffen und Prozesse definieren müssen, nach denen die anderen arbeiten. In unseren jeweiligen Fachbereichen waren wir beide sehr gut, aber das Management haben wir vernachlässigt.



**Costa:** Bei den Mitarbeitern haben wir mittlerweile schon fast alles erlebt – zum Beispiel Leute, mit denen wir gar nicht geredet haben. Aber es gab auch das andere Extrem: Menschen, die wir zu viel in Unternehmensbelange eingeweiht haben. Das war auch nicht richtig, weil sich dadurch andere nicht gleichbehandelt gefühlt haben. Und wir haben Fehler bei der Personalsuche gemacht.

### Inwiefern?

**Costa:** Wenn man sich nicht auskennt, denkt man erstmal, man fragt beim Jobcenter nach guten Leuten. Das war in unserem Fall ein Fehler. Denn in dem frühen Stadium, in dem wir mit der Firma waren, brauchten wir Mitarbeiter, die nicht nur einen Job suchen, sondern eine Aufgabe. Die Firma wandelte sich sehr, jede Phase war anders. Uns kam es so vor, als ob viele Mitarbeiter, die bei uns waren, genau das nicht wollten.

**Piran:** Als junges Unternehmen haben wir auch nicht genug Leute mit Erfahrung bekommen. Sehr qualifizierte Leute kriegt man als Startup mit einer unbekanntem Marke in der Regel nicht. Und wir brauchten ja gerade in diesen Bereichen Unterstützung, in denen wir selbst wenig Wissen hatten, also nicht unbedingt im Marketing, sondern eher in der Buchhaltung und bei der IT. Da sind echte Talente sehr begehrt.