

**WIRTSCHAFT**

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

Veröffentlicht am 07.08.2019 | Lesedauer: 4 Minuten

Von Anne-Katrin Schade

Start-up-Helden, Teil 309

**N**och vor drei Jahren war das Berliner Start-up Koro ein kleines Drei-Personen-Unternehmen, das online Nüsse und Trockenfrüchte verkauft. Aktuell beschäftigt die Firma 35 Mitarbeiter. Im Interview erzählen die Geschäftsführer, welche Fehler sie bei ihren Mitarbeitern machten.

Eure Firma ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Doch es gab eine Zeit, in der ihr fast der kompletten Mannschaft gekündigt habt. Warum?

Piran Asci:

Costa, seine Frau und ich haben in den ersten Jahren die Firma quasi allein 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. Irgendwann mussten wir feststellen, dass die Leute nicht in einem Berliner Start-up arbeiten, weil da das Gehalt so toll ist, sondern weil sie gewisse Vorgaben brauchen. 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. Wir haben uns zu wenig Zeit für die Mitarbeiter genommen.

Constantinos Calios:

Der Konflikt hat sich immer weiter zugespitzt. Letztlich haben wir fast das gesamte Team ausgetauscht. Von damals ungefähr 18 Leuten sind nur eine Handvoll geblieben.

Weshalb ist die Situation eskaliert?

Asci:

Ein Beispiel, das mir im Kopf geblieben ist: Für den Einkauf haben wir einen Mitarbeiter eingestellt. Er sollte Kokosöl bestellen, ein Produkt, bei dem die Konkurrenz groß ist. 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 sein werden. Ich habe das Öl dann selbst verhandelt.

Calios:

Das war die Zeit, in der wir beide nicht mehr gern 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 uns reden. Und wenn ich dann doch mal da reingegangen bin und eine Ansage gemacht habe, wurde ich nicht ernst genommen.

Asci:

Besser wurde es erst, als wir ein Buch über Führung von dem Autor (<https://www.welt.de/themen/autoren/>) Stefan Merath gelesen haben. Danach war uns klar: Wir sind keine Fachkräfte mehr, wir müssen Manager sein. Und wir müssen den Leuten von oben eine Strategie vorgeben, sonst wird die Firma nicht weiterwachsen.

Was stand in dem Buch?

Asci:

Der Autor beschreibt unternehmerische Hürden. Die erste lautet, dass man die Firma erst mal zum Laufen bringen muss. Die hatten wir hinter uns. Die zweite Hürde betrifft Betriebe zwischen fünf 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 beschrieben, welche Mitarbeitertypen einem begegnen und wie man mit ihnen umgehen kann. Wir waren in bestimmten Dingen nicht hart genug. Wir haben viel zu wenig mit den Leuten gesprochen. Wir mussten klare Strukturen schaffen und mehr Mitarbeiter mit Fachwissen einstellen. Das alles haben wir versucht zu ändern.

Calios:

Seitdem gehen wir auch wieder gerne zur Arbeit.

***Mit ihrer Firma Koro verkaufen Constantinos Calios (links) und Piran Asci Nüsse, Trockenfrüchte und Mus. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 2014. Asci und Calios arbeiteten in der ersten Zeit vom Homeoffice aus, mittlerweile sitzen sie mit ihren Mitarbeitern in einem Büro in Berlin-Mitte. Nach Firmenangaben lag der Umsatz 2018 bei drei Millionen Euro, in diesem Jahr rechnen die Geschäftsführer mit vier bis fünf. Die Firma vertreibt rund 320 Produkte vor allem über die eigene Webseite und Amazon (<https://www.welt.de/finanzen/verbraucher/article195052777/Amazon-Prime-Day-2019-Die-besten-Angebote-live-im-Ticker.html>).***

***In Kooperation mit Gründerszene: [www.gruenderszene.de](http://www.gruenderszene.de)***  
(<http://www.gruenderszene.de>)

© Axel Springer SE. Alle Rechte vorbehalten.

---

Die WELT als ePaper: Die vollständige Ausgabe steht Ihnen bereits am Vorabend zur Verfügung – so sind Sie immer hochaktuell informiert. Weitere Informationen: <http://epaper.welt.de>

Der Kurz-Link dieses Artikels lautet: <https://www.welt.de/198113343>