

MACHER

Was Unternehmer antreibt





Der Analytiker Aus dem Gründerteam von Jimdo ist momentan nur Matthias Henze – hier in der Firmenzentrale in Hamburg – als Geschäftsführer aktiv. Die beiden anderen haben sich eine Auszeit genommen

Die Reifeprüfung

FÜHRUNG Die Softwarefirma Jimdo musste ein Viertel ihrer Mitarbeiter entlassen. Das junge Unternehmen lernt auf schmerzhaft Weise, dass Managementstrukturen nötig sind

Text: Katja Michel **Foto:** Ulla Deventer



s gab nicht diesen einen Moment. Große Entscheidungen, zumal die schmerzhaften, fallen selten in Augenblicken. Bei Matthias Henze war es eine lange, zögerliche Annäherung.

Am Morgen des 26. Oktober 2016 steht der Mitgründer und Geschäftsführer der Webseiten-Baukasten-Firma Jimdo um kurz nach zehn in Hamburg-Altona vor seinen Mitarbeitern. Er ist blass. Henze redet nicht lang, vielleicht fünf Minuten. Das Wichtigste sagt er im ersten Satz: Wir müssen 25 Prozent von euch entlassen. Henze sagt dann noch, dass es ihm leidtue. Aber da hören die meisten sowieso schon nicht mehr zu.

Jimdo kündigt an diesem Tag ganzen 66 seiner 258 Mitarbeiter, betriebsbedingt und den meisten zum 31. Januar. Es ist ein harter, schmerzlicher Schritt. Für jedes Unternehmen. Für Jimdo, das Gute-Laune-Start-up, ganz besonders. „Bei Jimdo arbeiten Freunde zusammen, ein bisschen wie in einer großen WG“, heißt es auf der Firmen-Webseite.

Diesen Satz haben die Gründer wörtlich genommen. Und über viele Jahre des glücklichen Wachstums keine effektiven Strukturen eingeführt. Das ging so lange gut, bis das kreative Chaos zu groß, die Firma in der Produktentwicklung zu langsam und der Druck durch die mächtige Konkurrenz zu stark wurden. Jimdo erlebt so gerade schmerzhaft, was es bedeutet, ein Start-up mit Hippie-Kultur in ein Unternehmen mit klassischen Hierarchien und Managementstrukturen zu verwandeln.

Doch wie entlässt man ein Viertel der Menschen, die man als Freunde bezeichnet? Wie konnte es überhaupt dazu kommen? Und wie geht es nun, nach dem Tag X, weiter? Es ist ein harter Lernprozess und zugleich ein Neuanfang. Eine Geschichte der Professionalisierung.

Der Ablauf dieses traurigen 26. Oktober folgt einer minutiös geplanten Dramaturgie, Henzes kurze Rede ist nur der Auftakt. Danach liegen für alle Mitarbeiter Briefumschläge mit den Nummern der Räume bereit, in die sie sich begeben sollen. Denjenigen, die bleiben dürfen, überbringt Henze die erlösende Botschaft in der großen Gruppe. Die anderen erfahren zunächst in kleinen Teams, dass sie entlassen

werden, und erhalten dann in Einzelgesprächen Abfindungsangebote. „Es war uns sehr wichtig, mit jedem Einzelnen zu sprechen, wir wollten den Leuten auf keinen Fall einfach Briefe in die Hand drücken“, erklärt Jimdo-Personalchefin Nadja Macht. Gegen Mittag sind die Firmenräume fast leer. Während Henze und andere noch Kollegen anrufen, die an dem Tag nicht anwesend sind, trinken am Kiosk um die Ecke Noch- und Ex-Mitarbeiter schon ein Bier auf den Schock. Einige haben Tragetaschen mit ihren persönlichen Sachen umgehängt, die Gekündigten sind ab sofort freigestellt.

Henze bleibt an diesem Tag bis abends in der Firma. Er will präsent und ansprechbar sein. Wer wie entschieden hat, welche Mitarbeiter Jimdo verlassen müssen, verrät er aus Respekt den Gekündigten gegenüber nicht. Es sei ein schmaler Grat gewesen zwischen dem, was gut für das Unternehmen, und dem, was menschlich vertretbar ist. Nach dem Kündigungsschutzgesetz muss die Sozialauswahl eine Rolle gespielt haben.

Der Fokus fehlte

Ende Januar 2017 ist das alles gerade einmal etwas über drei Monate her. Matthias Henze, 39, will trotzdem schon darüber reden. Er betrachtet es als seine Pflicht. Transparenz war immer schon ein Teil der Jimdo-Firmenkultur. Und aus der Krise hätten sie viel gelernt. „Ich wünsche keinem, so eine Entscheidung treffen zu müssen“, sagt er. „Aber irgendwann verstehst du: Es gibt keine einfache Lösung. Dann musst du zu deiner Verantwortung stehen.“

Henze ist ein ruhiger, höflicher Typ. Jemand, der sich für vier Minuten Verspätung entschuldigt. Ein Segelflieger, der es mag, die Dinge in Ruhe aus der Ferne zu betrachten. Die Ursache der Probleme ist für ihn eindeutig: „Wir haben es versäumt, rechtzeitig effektive Managementstrukturen aufzubauen. Es fehlte der Fokus. Deswegen war klar: Wir müssen uns radikal ändern.“

Wer verstehen will, wie es so weit kommen konnte, muss die Anfänge kennen. Sie reichen zurück auf einen Bauernhof bei Cuxhaven, wo drei Freunde die Tage und Nächte durcharbeiten und Webseiten programmieren. Matthias >



ZU FRÜH GEFREUT

impulse-Autorin **Katja Michel** stieß bei der Recherche immer wieder auf einen Namen: Amaradjan Samake alias Sam. Der Chef de Cuisine im Jimdo-Restaurant war zuvor unter anderem Chefkoch in einer Sterneküche in London. Kennenlernen konnte Michel ihn leider nicht: Sam war krank, der Autorin blieb nur ihr Käsebrat.



VOM SCHWIMM-CHAMPION ZUR WELTWEITEN EXPORTEURIN

Jeder Sportler strebt nach Erfolg, so auch die brasilianische Schwimmerin Fabiola Molina, die 2005 ihr Online-Unternehmen für Bademode gründete.

Mit der Nachfrage wuchs der Bedarf für einen weltweiten Export. Dank FedEx Express und seinem globalen Netzwerk in über 220 Ländern und Regionen konnte Fabiola mit ihrem Unternehmen expandieren.

Jetzt freuen sich Schwimmerinnen und Schwimmer auf der ganzen Welt über die Qualität und das Design ihrer bunten Bademode.

FedEx connects you to a world of opportunity.

Erfahren Sie mehr auf fedex.com/de/global

FedEx.
Express

JEDER VON UNS HAT EIN DRITTEL DER FIRMA GEFÜHRT. BIS DAHIN WAR DAS GENAU DIE RICHTIGE FORM

Fridtjof Detzner Geschäftsführer von Jimdo,
derzeit im Sabbatical

„Matze“ Henze, Fridtjof Detzner und Christian Springub gründen eine Firma, die es mit einem Baukastensystem jedem ermöglicht, ganz einfach seine eigene Webseite zu bauen. Mit wenigen Klicks, simplen Vorlagen, ohne Programmier- oder Designkenntnisse. Die Basisversion ist kostenlos, erweiterte Varianten mit mehr Funktionen kosten heute 5 beziehungsweise 15 Euro im Monat. 2007 geht das Unternehmen an den Start.

2015 hat es 200 Mitarbeiter, Büros in Hamburg, San Francisco und Tokio und gewinnt den Deutschen Gründerpreis. Bis heute wurden 20 Millionen Webseiten mit Jimdo erstellt.

Den dreien gelingt das, wovon so viele träumen. Sie bauen ein Unternehmen auf, das aus eigenen Kräften wächst und das sie selbst

gestalten können. Eine Wohlfühl-Firma – mit Spitzenkoch, Brainstorming-Teamreisen auf den Bauernhof, einer Feelgood-Managerin. Auf Fotos stehen die drei Gründer, unzertrennlich, und strahlen in die Kamera. Jimdo gilt als Star unter den Start-ups. Als die Firma, die erfolgreich ist und zugleich das Versprechen einer ganzen Unternehmergegeneration einlöst: dass Arbeit nicht hart sein muss, sondern auch einfach nur Spaß machen kann.

Die Hierarchien sind flach, die Strukturen weitgehend informell. Katharina Pötz von der Uni Wien forscht zu Organisationsentwicklung in Start-ups und erklärt, was es damit auf sich hat: Abhängig von den Erfahrungen und Präferenzen der Gründer und ersten Mitarbeiter würden sich „bestimmte Formen der Zusammenarbeit“ ergeben, auch wenn diese zu Beginn oft sehr locker und informell seien. „Das bedeutet aber nicht, dass es gar keine Strukturen gibt.“ So bilden sich in einer Mitarbeitergruppe selbst ohne offizielle Ernennung

schnell Entscheider – zum Beispiel deshalb, weil sie sich mit einem Thema besser auskennen als die anderen.

Bei Jimdo funktionieren die informellen Strukturen wunderbar, bis etwa zur 100-Mitarbeiter-Grenze, wie Fridtjof Detzner erzählt. „Jeder von uns hat ein Drittel des Unternehmens geführt. Bis dahin war das genau die richtige Form“, sagt er. „Wir haben einfach weitergemacht, wie wir damals angefangen hatten, und gar nicht so viel hinterfragt.“ Es sind goldene Zeiten.

Der erste Schritt ins Erwachsenwerden

Doch sie währen nicht ewig. In den ersten Jahren lebt Jimdo fast ausschließlich von Mund-zu-Mund-Propaganda. Aber je bekannter die Webseiten-Baukästen werden, desto mehr nutzt sich der Aha-Effekt ab. Um weiter zu wachsen, muss das Start-up neue Wege gehen. 2015 starten erste Tests mit TV-Spots. Sie sind so erfolgreich, dass die Gründer beschließen, von nun an verstärkt auf reichweitenstarke, aber auch teure Fernsehwerbung zu setzen.

Im Juni 2015 nehmen sie 25 Millionen Euro vom Investor Spectrum Equity auf. Das Geld soll, neben der Produktentwicklung, vor allem ins Marketing fließen. Es ist ein erster großer Schritt auf dem Weg zum Erwachsenwerden. Aber auch einer, der dem entgegensteht, was die Gründer zuvor bekundet hatten, wenn ihnen Investoren Avancen machten: unabhängig bleiben zu wollen.

Dieser Wunsch wird von der Realität eingeholt. Jimdo muss nun ganz andere Summen investieren, um gegen die entfesselte Konkurrenz bestehen zu können. Während das Hamburger Unternehmen wächst, explodiert der israelische Mitbewerber Wix nach seinem Börsengang geradezu. Aus dem einstigen Start-up ist ein Gigant geworden. Jimdo sendet Spots im deutschen Fernsehen, Wix in der Pause des Super Bowls, dem Finale der amerikanischen Football-Liga. Es sind die teuersten Werbeplätze der Welt. 2014 sind 50 Millionen Seiten mit der israelischen Software gebaut worden, zwei Jahre später schon 90 Millionen. Und Wix drängt nun auch auf den europäischen und den für Jimdo so wichtigen deutschsprachigen Markt. Hier sind jetzt außerdem Strato und 1&1 mit eigenen Baukästen unterwegs. ➤



Personalkarussell Drei
*Jimdo-Mitarbeiter, drei
 Schicksale: Geschäftsführer
 Fridtjof Detzner ging vor
 der Restrukturierung ins
 Sabbatical, Personalchefin
 Nadja Macht (o. r.) verkün-
 dete die Entlassungen,
 Marketing-Mitarbeiterin
 Sally Schöberlein (u. l.)
 wurde am Tag danach
 befördert*

TIPPS FÜR DIE TRENNUNG

Wenn eine Firma Mitarbeiter im großen Stil entlässt, ist gute Vorbereitung ein Muss. Woran Arbeitgeber denken sollten

Wer sollte Bescheid wissen?

Bei Jimdo war ein kleiner Kreis von Mitarbeitern eingeweiht und hat den Ablauf des Kündigungstages sehr genau geplant. Wer dabei ist, muss absolut loyal sein und den Wissensvorsprung aushalten können. Ein Tipp von Jimdo-Personalchefin Nadja Macht: „Es empfiehlt sich, den schwächsten Moment selbst schon vorher zu haben.“ Denn am Tag selbst heißt es, für andere da zu sein.

Wie sagt man so etwas?

Denjenigen, die bleiben dürfen, lässt sich das – wie bei Jimdo – gut in der großen Gruppe mitteilen. Bei den gekündigten Mitarbeitern sind Einzelgespräche angebracht. Von Arbeitgeberseite sollten immer zwei Personen teilnehmen: Erstens kann eine weitere emotionale Stütze nicht schaden, zweitens gibt es im Fall eines späteren Rechtsstreits einen Zeugen, der die Übergabe der Kündigung bestätigen kann.

Und wenn jemand fehlt?

Es sind nie alle Mitarbeiter da. Diejenigen, die fehlen – etwa wegen Krankheit oder Elternzeit – sollten noch am selben Tag angerufen oder sogar besucht werden. Und zwar auch, wenn sie nicht von den Entlassungen betroffen sind. Kein Mitarbeiter möchte aus den Nachrichten von den Kündigungen erfahren.

Wie mit den Medien umgehen?

Ist die Firma so bekannt, dass Medien über die Entlassungen berichten werden? Dann am besten eine Pressemitteilung herausgeben oder einzelne Redaktionen kontaktieren. So lässt sich die Kommunikation besser steuern. Gut ist, wenn das schon vor der internen Verkündung passiert,

die Veröffentlichung aber mit einer Sperrfrist versehen wird. Das erspart Interviewanfragen, wenn volle Konzentration auf die Mitarbeiter nötig ist. Jemand sollte außerdem die Social-Media-Kanäle im Blick behalten, um reagieren zu können.

Wen noch informieren?

Firmen ab 20 Mitarbeitern, die eine größere Zahl von Kollegen entlassen, sind nach dem Kündigungsschutzgesetz verpflichtet, der Bundesagentur für Arbeit vorher eine Massenentlassungsanzeige zu erstatten. Ob gemeldet werden muss, hängt von der Zahl der Mitarbeiter und Kündigungen ab. Bei Unternehmen bis 59 Mitarbeiter beginnt die Meldepflicht zum Beispiel bei sechs Entlassungen. Genauere Informationen gibt es bei der Arbeitsagentur unter tinyurl.com/entlassungsanzeige. Zudem sollte ein Anwalt hinzugezogen werden. „Wir werden oft sehr früh eingebunden und können für den gesamten Prozess der Restrukturierung Tipps geben“, sagt Arbeitsrechtler Jörn Kuhn von der Kanzlei Oppenhoff & Partner.

Woran sonst denken?

Gute Vorbereitung heißt auch, für die banalen Dinge zu sorgen. Das können Taschentücher sein ebenso wie belegte Brötchen oder Tragetaschen für die persönlichen Sachen der Mitarbeiter, die sofort freigestellt sind.

Wie geht es weiter?

Auch für diejenigen, die bleiben dürfen, sind die Kündigungen ein Schock. Am Tag selbst detailliert über neue Strategien zu sprechen, ist nicht sinnvoll. Besser alle früh nach Hause schicken und die neue Phase am folgenden Tag einläuten.

Wer mithalten will, muss seinen Kunden ein System bieten, das immer leichter zu bedienen ist und zugleich immer mehr Funktionen bereithält. Es ist ein Wettlauf, wer was zuerst anbietet. Jimdo schneidet gut ab. Etwa 2013, als die Deutschen als erster Webseiten-Baukasten überhaupt eine mobile App herausbringen, mit der sich Webseiten erstellen und bearbeiten lassen.

Doch langfristig können sie und andere mit dem Tempo, das Wix vorgibt, nicht mithalten. „Wix hatte 2016 in der Produktentwicklung eindeutig die Nase vorn“, sagt Robert Brandl, der das Portal Websitooltester betreibt und den Markt seit 2009 beobachtet. Jimdo dagegen habe merklich an Geschwindigkeit verloren. „Da wurden Features – wie zum Beispiel verbesserte Designs – erst angekündigt, und dann hieß es lange Monate warten.“

Wer entscheidet? Und was hat Priorität?

„Wir haben unsere Ideen einfach nicht mehr schnell genug umgesetzt bekommen“, gibt auch Matthias Henze zu. Was lange gut funktionierte, lähmt das Unternehmen mittlerweile: die informellen Strukturen, die flachen Hierarchien. Jimdo ist zu groß, zu wenig fokussiert und vor allem in der Produktentwicklung zu langsam geworden. Wenn alle Mitarbeiter Ideen haben: Wer entscheidet am Ende, welche umgesetzt wird? Wer ist für diese Umsetzung verantwortlich? Was hat überhaupt Priorität? Die Folge: Zu viele Leute arbeiten an zu vielen Projekten, die zu langsam fertig werden.

Gleichzeitig reißt der Strom von neuen Mitarbeitern nicht ab. Über 30 kommen noch in den ersten Monaten 2016 dazu. Wie das geschieht, sagt viel über das Selbstverständnis der Firma aus. Denn es liegt in der Verantwortung der Teams, zu erkennen, ob und welche neuen Kräfte sie brauchen. Selbst für die Auswahl und Einstellung sind sie, gemeinsam mit der Personalabteilung, verantwortlich. „Aber nicht jeder Mitarbeiter ist dafür qualifiziert, so einen Prozess zu steuern, und es hat auch gar nicht jeder den Wunsch. Das haben wir erst später erkannt“, sagt rückblickend Nadja Macht. Jimdo wird durch die Neuen auch nicht schneller. Die Annahme, dass zwei doppelt so fix sind wie einer, ist falsch.

Expertin Pötz hat beobachtet, dass viele Gründer zwar ein hohes Bewusstsein dafür ha-

ben, dass sie ihr Geschäftsmodell und ihr Produkt ständig neu anpassen müssen. „Sie übersehen aber oft, dass dieses dynamische Denken auch für die Organisation notwendig ist.“

Bei Jimdo soll ein Profi helfen, die Strukturprobleme zu lösen: Im August 2016 stößt Neil Bainton dazu und kümmert sich von nun an um ein besseres Management und effektivere Prozesse. Die gleiche Aufgabe hatte der Amerikaner zuvor beim Newsletter-Dienstleister Mailchimp, den er zum weltweit führenden Anbieter mit aufgebaut hat. Das ist nicht die einzige Parallele: Ähnlich wie Jimdo spricht Mailchimp eine Do-it-yourself-Kundschaft an, mit Tools fürs E-Mail-Marketing. Und genauso wie die Hamburger setzt Mailchimp auf ein „Freemium“-Preismodell: kostenlose Grundversion, Erweiterungen gegen Bezahlung.

Nicht jeder ist von dem Neuzugang begeistert. Denn der 56-jährige Bainton tritt an die Stelle der beiden, die für alle nur „Fridel und Spring“ sind: Detzner und Springub verabschieden sich ins Sabbatical. Ihre Rückkehr ist ungewiss. „Die beiden sind weiter sehr nah dran und wissen, was hier passiert. Wir sprechen jede Woche miteinander“, betont Henze.

Ein Gründer ist kein Sanierer

Fridtjof Detzner, 33, sitzt im Jimdo-Foyer und erklärt seine Entscheidung so: „Ich konnte mir nie eine längere Auszeit nehmen. Durch Neil hatten Christian und ich plötzlich diese Chance.“ Nach seinem Abschied hat er sich erst einmal auf eine sechswöchige Reise durch Asien und Australien gegeben.

Detzner redet über das Produkt, die Erwartungshaltungen der Kunden, zeichnet Kurven und Diagramme. Er wirkt wie ein reflektierter Gründer, wie ein Firmensanierer eher nicht. Es gibt verschiedene Unternehmertypen. Die einen lieben die Gründungsphase, sind kreativ, können mit dem Chaos der Anfangsjahre wunderbar umgehen. Doch später, wenn es ums Strukturieren geht, finden andere ihre Passion. Vielleicht hat seine Auszeit etwas damit zu tun? Detzner überlegt. Dann sagt er: „Ich glaube, dass Matze mit seinem analytischen Blick genau der Richtige für diese Phase ist.“

Nach den Entlassungen schafft dieser gemeinsam mit Bainton klare Verantwortlichkeiten und Strukturen, wo es noch keine ➤



Überraschendes Aus Die Eventmanagerin Sarah Spies hat das Ende nicht kommen sehen: Ihre Abteilung wurde – für sie unerwartet – komplett dichtgemacht

GRÜNDER ÜBERSEHEN OFT, DASS DYNAMISCHES DENKEN AUCH FÜR DIE FIRMENORGANISATION NOTWENDIG IST

Katharina Pötz forscht am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Uni Wien auf dem Gebiet des strategischen Managements

ausreichenden gibt. Sämtliche Teams bekommen Teamleiter. Nicht in allen Abteilungen, wie etwa im Produktbereich, war das bisher der Fall. Die Teamleiter unterstehen Abteilungschefs („Head of“), die die Bereiche Vertrieb, Finanzen, Marketing, Produktentwicklung und Personal verantworten.

Bainton bringt außerdem das Modell der „90-Tages-Pläne“ mit. Dazu definieren die Mitarbeiter mit ihren Bereichsleitern Ziele. „Damit haben wir eine sehr klare Struktur geschaffen, was wir in drei Monaten erreichen wollen“, sagt Henze. Jimdo steht kurz vor Ende des ersten 90-Tages-Plans, und Henze ist zufrieden. „Wir haben in dieser Zeit vermutlich mehr geschafft als in den neun Monaten zuvor.“

Baukasten-Experte Brandl kann das erhöhte Tempo bestätigen: „Ich war sehr überrascht, als in den letzten Monaten gleich zwei neue Features herauskamen: die SSL-Verschlüsselung und ein schlankeres Menü.“

Zeitpläne, Hierarchien, Verantwortlichkeiten – für eine Firma wie Jimdo klingt das alles nach einer konservativen Revolution. Henze legt aber großen Wert darauf, dass es keine Abkehr von den alten Werten sei. Lange hätten sie, ganz Start-up-typisch, Berührungängste mit Hierarchien gehabt – und dabei übersehen, was Managementstrukturen leisten können.

Bei Jimdo sollen den Teams weiter so viele Entscheidungen wie möglich überlassen werden, die Führungskräfte nur die Richtung vorgeben. Dennoch kennt die Freiheit Grenzen, und manche Entscheidung, die früher die Teams trafen, liegt nun auf Managementebene. Etwa die über Neueinstellungen. Jimdo will alte Fehler nicht wiederholen.

Der neuen Fokussierung ist auch das Büro in San Francisco zum Opfer gefallen. Zu stark sind in den USA Konkurrenten wie Wix, Weebly oder Squarespace. Die amerikanischen Kunden werden nun aus Hamburg bedient. Dort weht weiter Start-up-Atmosphäre durch die Räume einer alten Margarine-Fabrik. Kühlschränke mit Fritz-Limo und Club-Mate stehen an jeder Ecke. An den Wänden hängen Flaggen vom 1. FC Köln, selbst gemalte Hundebilder – aber

in Team-Meetings klingt Henze derzeit nicht, als spräche er zur großen Jimdo-WG, sondern eher wie ein Fußballtrainer, der in der Halbzeitpause sein zurückliegendes Team anfeuert. Nach dem ersten Schock habe sich eine „Wir schaffen das“-Haltung entwickelt. Zusammen mit dem Ziel, dass nun alle vor Augen hätten, entwickle das gerade „eine sehr große Kraft“.

Die Schmerzen müssen sich lohnen

Sally Schöberlein ist am Tag nach den Entlassungen befördert worden. Es ist ihr fast unangenehm, das zu erzählen. „Ich konnte mich lange nicht freuen“, sagt sie. Sie kommt ursprünglich aus Los Angeles und arbeitet im Marketing-Team. Schöberlein hat mit ihrer Chefin vereinbart, wöchentliche Reports abzugeben. Sie findet das gut. Ebenso wie die 90-Tages-Pläne und die klaren Zuständigkeiten.

„Der Ruf nach Hierarchien kann auch von den Mitarbeitern kommen“, erklärt Wissenschaftlerin Pötz. „Irgendwann wollen sie wissen, wer wofür verantwortlich ist.“ Schöberlein hat sich ein Ziel gesetzt: „In einem Jahr will ich hier stehen und sagen können, dass es richtig war, diese krasse Entscheidung zu treffen. So viele Schmerzen, die müssen sich doch gelohnt haben.“

Über diese Schmerzen sprechen will von den Entlassenen fast niemand. Er habe „keine Rachegefühle“, antwortet einer auf die Interviewanfrage. Eine andere schreibt: „Ich schätze Jimdo weiterhin sehr und wünsche der Firma alles Gute.“ Auch Sarah Spies klärt erst ab, dass sie nicht zur Protagonistin einer unfairen Negativgeschichte wird. Nun sitzt sie in einem Alto-naer Café und erzählt. Es ist kein trauriges Gespräch, sie lacht viel.



Mitarbeiterführung gehört zu den wichtigsten Aufgaben eines Unternehmers. Unser Newsletter „Erfolgreich führen“ bietet Tipps, Anregungen und nützliche Praxisbeispiele. Anmeldung: **impulse.de/newsletter**

Spies ist gelernte Event-Managerin. „Ich habe mir sofort gedacht, dass ich betroffen sein würde“, sagt sie über den Moment, als Matthias Henze die Entlassungen ankündigte. In einer Firma, die den Fokus auf schnellere Produktentwicklung legt und sicher nicht mehr auf Kundenevents und Weihnachtsfeiern, die sie und ihre Kollegen organisieren – was würde da ihre Rolle sein? Sie behält recht. Sarah Spies und das komplette Event-Team werden entlassen.

Den Aufhebungsvertrag unterschreibt sie noch im Kündigungsgespräch. Sie will nicht zum Anwalt gehen und klagen. Sie habe ein „sehr großzügiges“ Abfindungsangebot erhalten, erzählt sie. Mehr darf sie nicht verraten.

Die Kündigung kam für die 27-Jährige völlig überraschend. Sie wusste nicht, dass die Firma in der Krise ist, und hätte sich mehr Transparenz gewünscht. Die hatte sich doch gerade Jimdo auf die Fahnen geschrieben. „Ich weiß

natürlich, wieso Unternehmen das so machen“, sagt sie. Anders wäre es trotzdem leichter gewesen. Spies hegt keinen Groll, sie ist nicht wütend. „Aber natürlich hinterlässt es ein ungutes Gefühl, ich habe schließlich gern da gearbeitet.“ Was sie an Jimdo mochte? „Eigentlich alles.“ Dann erzählt sie von den Partys, dem Bauernhof, wo Fridtjofs Detzners Mutter mit ihnen Fußball geguckt habe, den tollen Kollegen. „Es war alles so familiär.“

Es ist ein Morgen Ende Januar. Sarah Spies ist jetzt noch vier Tage bei Jimdo angestellt. Nächste Woche hat sie ein Vorstellungsgespräch. Sie will abschließen. ■

UNTERM STRICH Das Wachstum des Vorzeige-Start-ups Jimdo überdeckte lange Zeit, dass effektive Managementstrukturen und Hierarchien fehlen. Die müssen nun schmerzvoll eingezogen werden.

Stiften Sie Bildungserfolg!

Das Deutschlandstipendium: Talent trifft Förderung.



**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

Das Deutschlandstipendium gibt jungen Talenten Chancen auf persönliche Entwicklung im Hochschulstudium. Werden Sie jetzt Teil eines wachsenden Netzwerkes von Förderinnen und Förderern.

Oliver Schmidt, Unternehmensberater, fördert Bontu Guschke.

Erfahren Sie mehr unter
www.deutschlandstipendium.de



**Deutschland
STIPENDIUM**