

„Wir halten uns gegenseitig in Schach“

Mit dem Unternehmen wächst meist die Bürokratie.
Eine Schweizer Firma teilt sich deshalb in immer neue Zellen.

Ihr Gründer ist auf der Suche nach der idealen Organisation.

Text: *Christian Sywottek*
Foto: *Anne Gabriel-Jürgens*



- Am Anfang war der Frust. Jonathan Möller schied 2010 „im Unfrieden“ aus seiner Firma. Zuvor hatte er die Berner Unic AG groß gemacht, einen Anbieter von E-Business-Lösungen, hatte die letzten drei Jahre in Brüssel und Amsterdam Standorte aufgebaut. Um schließlich an der Organisation zu scheitern.

In Amsterdam hatte er ein Team von 80 Mitarbeitern, „aber die fühlten sich schlicht nicht ernst genommen“. Auch Möller fühlte sich ausgebrems, denn die Zentrale redete ihm permanent rein, zumindest empfand er das so. Möller hatte andere Vorstellungen, wollte beispielsweise ausprobieren, ob man die Verteilung des Gewinns nicht gemeinsam mit den Mitarbeitern besprechen könne. Doch mit seinem Minderheitsanteil konnte Möller solche Ideen nicht umsetzen. „Meine Kultur“, sagt er heute, „war dort einfach nicht möglich. Also musste ich dafür ein neues Unternehmen gründen. Eines, das nicht nur eine wirtschaftliche Einheit ist, sondern vor allem ein soziales Experiment.“

Nun steht Jonathan Möller in Uster bei Zürich im Büro seiner neuen Firma, der Multichannel-Agentur Foryouandyourcustomers, operativ tätig seit Mai 2011. Sie befasst sich unter anderem mit Onlineshops, Websites, CRM- oder Produktinformationssystemen. Insgesamt 83 Mitarbeiter erwirtschafteten vergangenes Jahr an zehn Standorten in der Schweiz, in Österreich, Deutschland und den Niederlanden einen Umsatz von knapp 18 Millionen Euro, das Unternehmen erwartet für 2017 einen Vorsteuergewinn von rund einer Million Euro.

Das Besondere der Firma zeigt sich in dem, was fehlt: Es gibt kein Hauptquartier, keine Fachabteilungen, keine Niederlassungen im klassischen Sinne. Sie funktioniert ohne verbindliche Ziele etwa bei Umsatz, Mitarbeiterzahl, Märkten und Produkten. Wenn man Möller fragt, wie sein Unternehmen tickt, sagt er nur: „Was wir genau machen, ist mir eigentlich egal. Die Leute hier sollen sich entwickeln und sich wohlfühlen.“

Der Gründer folgt bei seinem sozialen Experiment zwei Prinzipien. Erstens: Struktur muss sein, aber sie muss übersichtlich bleiben. Deshalb organisiert er sein Unternehmen als Ansammlung gleichberechtigter Zellen. Die Idee erinnert an die von Bill Gore, der seinem Unternehmen bereits in den Fünfzigerjahren eine Wabenstruktur gab (*brandeins* 11/2009, „Der Talentschuppen“)*. Hierarchien unterhalb der Zellenleiter soll es nicht geben, sie sollen weitgehend eigenverantwortlich handeln.

Der zweite Grundsatz ist Selbstbestimmung. Möller will keine klassischen Niederlassungen, die nur Teilaufgaben wie den Vertrieb übernehmen oder Weisungen der Zentrale umsetzen. Entwickeln, beraten, verkaufen, kontrollieren, abrechnen – die Zellen sollen all das erledigen. Ihre Leiter bekommen ungewöhnlich viel Verantwortung, sollen über ihr Angebot, Kunden, Preise, Personal selbst entscheiden. Zentrale Vorgaben beschränkt Möller auf wenige Punkte. Fest steht nur, dass die Zellen sowohl für sich selbst als auch mit den anderen etwa an gemeinsamen Großprojekten arbeiten sollen. Und weder für die Waffen- noch für die Sexindustrie. Lästige Aufgaben wie die Buchhaltung dürfen nicht delegiert werden. Und Entscheidungen, die die ganze Gruppe betreffen, sollen die Zellenleiter gemeinsam beschließen, in regelmäßigen Runden, mit Jonathan Möller oder Robert Josef Stadler, dem Gruppen-CEO der Holding.

Lieber unprofessionell als zentralistisch

Foryouandyourcustomers ist für Möller der Versuch, die ideale Organisationsform für ein wachsendes, international tätiges Unternehmen zu finden. Die Nachteile großer Firmen will er vermeiden: Bürokratie, Fremdbestimmung, Machtspielchen. Möller will ein Unternehmen, das kundenfreundlich ist, das schnell reagieren kann, wenn sich Chancen bieten. Und dafür bedarf es intern der Nähe und Autonomie, ist er überzeugt.

Eigensinnig und unternehmungslustig war er schon immer. Als Schüler verkaufte Möller Apple-Geräte, als Architektur-Student entwickelte und vertrieb er 3D-Software. Nach zwei Jahren brach er das Studium ab und gründete 1996 mit Smartmedia seine eigene Digitalagentur, die er im Jahr 2002 mit dem Berner E-Commerce-Dienstleister Unic zur Unic AG zusammenschloss. Dort kümmerte er sich um die Unternehmensentwicklung. Und baute nebenbei mit einem Freund in Rumänien ein Onlineportal für Partnervermittlung und Mode auf, das er schließlich sehr profitabel verkaufte.

Auch mit seiner neuen Firma ist Möller erfolgreich. Er begann vor fünf Jahren mit vier Zellen in Zürich, Genf, München und Wien, mittlerweile sind es neun Zellen in vier Ländern. Neue Einheiten entstehen durch Zellteilung mit ehemaligen Mitarbeitern als Chefs, andernorts stehen Menschen an der Spitze, die Möl- ▶



Sehr unterschiedliche Typen arbeiten an einer utopischen Firma: Robert Josef Stadler, Jonathan Möller, Patrick Schmitter, Reto Stebler, Peter Zwyrssig (v. l.)

ler oder andere Kollegen schon länger kennen, etwa aus gemeinsamen Unic-Zeiten. Geteilt werden Zellen, wenn sie die Maximalgröße von 25 Mitarbeitern erreichen. Oder auch schon zuvor, wenn Mitarbeiter eine gute Idee haben und dies wünschen. Meist werden die Zellen erst dann gegründet, wenn ein Kunde vorhanden ist, was die Anlaufkosten reduziert. Die einzelnen Ableger haben unterschiedliche Schwerpunkte, sodass sie sich nicht ins Gehege kommen, sich aber gegenseitig ergänzen können.

Zwei Regeln sollen Eifersüchteleien vorbeugen. So verrechnen die Zellen ihre Arbeit bei gemeinsamen Projekten gegenseitig nach festen Sätzen, und es gibt für die Leiter keine Boni. „Insofern kann niemand persönlichen Profit aus dem System schlagen“, sagt Möller, „es ist ja einfach linke Tasche, rechte Tasche.“

Viermal jährlich treffen sich alle Zellenleiter, um über Themen zu sprechen, die das gesamte Unternehmen betreffen. Zuletzt ging es um die internen Verrechnungssätze, das nächste Mitarbeitertreffen in Malaga und standortübergreifende Haftpflicht- und Reiseversicherungen. „Im Grunde würde es reichen, wenn wir uns nur halb so oft treffen“, sagt Robert Josef Stadler, der zudem die Zelle in Wien leitet. „Wir wollen ja keine Erbsenzähler und auch keine, die Politik betreiben wie in Großunternehmen. Dann wären wir sehr schnell im Konflikt.“

Was allerdings nicht heißt, dass es keine Konflikte gibt – dort, wo das System an seine Grenzen stößt. So erwiesen sich einige Manager von außen als ungeeignet für die Leitung, weil sie sich nicht vorrangig um ihre Zellen kümmerten, sondern Einfluss auf die ganze Gruppe nehmen wollten. Auch gibt es immer wieder Reibereien, wenn eine Zelle wegen eines Großauftrags Kollegen anderer Standorte beschäftigen möchte, die deren Chef aber nicht freigeben will. Es gibt Zellen, die sich ungern einbinden las-

sen in Projekte von anderen. Auch die Frage, wie viel Freiheit die Leiter haben dürfen, muss immer wieder neu verhandelt werden.

So zogen sich Möller und Stadler den Ärger ihrer Zellenchefs zu, weil sie anfangs zwingend deren Investitionen absegnen und die Angebote prüfen wollten, bevor diese rausgingen. Gruppenchef Stadler wollte bei Neueinstellungen jeden Kandidaten selbst sehen. Mittlerweile haben die beiden davon weitgehend Abstand genommen. Stadler redet nun nur noch bei Entlassungen mit, „weil das die Kultur der ganzen Gruppe beeinflusst“. Jeder Zellenleiter hat heute Zugriff aufs Konto. Und Jonathan Möller überlässt ihnen nun auch die Angebote, auch wenn „wir früher höhere Tagessätze erreichen konnten“. Weshalb er jetzt darauf verzichtet? „Auf das Gesamtunternehmen hat die Zufriedenheit der Zelle einen größeren Einfluss als der maximale Preis. Insofern ist eine gewisse Unprofessionalität vor Ort besser als die perfekte Zentralentscheidung.“

Die Mitarbeiter stimmen mit den Füßen ab

Stadler sagt über seine Rolle: „Ich bin der Erste unter Gleichen, und ich mache mich zunehmend überflüssig.“ Damit stapelt er allerdings tief, denn er hat wichtige Funktionen in der Firma. So kontrolliert er die Finanzströme der Gruppe und prüft die Angebote für Großprojekte. Er redet bei der Besetzung der Zellen-Chefposten mit, telefoniert wöchentlich mit jedem Standort – und wenn ein Kunde nicht zahlen will, prüft er nach, inwiefern das mit schlechter eigener Leistung zu tun haben könnte.

Seine Stimme hat Gewicht, und er sorgt allein durch seine Kontrollfunktion dafür, dass der Autonomie der Leiter Grenzen gesetzt sind. Zudem sorgt er durch hartnäckige Moderatoren-



tätigkeit dafür, dass Konflikte zwischen Zellen, etwa um knappe Ressourcen, gelöst werden.

Bei Foryouandyourcustomers verzichten sie zwar auf die in klassischen Unternehmen übliche Hierarchie. Doch alles erlauben dürfen sich die Zellen mit ihren Chefs nicht. Trotzdem ergeben sich für sie hohe Freiheitsgrade, was wiederum dem gesamten Unternehmen zugute kommt. Zum einen ist es attraktiv für kompetente, anspruchsvolle Menschen, die sich die Mühen eines Start-ups eigentlich nicht antun müssten. Zum anderen profitiert die kleine Firma von einer großen Vielfalt an Arbeitsweisen, Stilen und Erfahrungen.

Es sind Leute wie Peter Zwysig, die das Unternehmen vorantreiben. Zwysig, von Beginn an Zellenleiter in Uster, hatte zuvor schlechte Erfahrungen bei einer Unternehmensberatung gemacht. „Es ging nur um Effizienz, um Macht und Hierarchie. Eine Organisation, mit der ich irgendwann durch war.“ Später war er Projektleiter bei Unic, hatte danach einen Job, der ihm zwar viel Geld, aber auch einen Burnout einbrachte. Nun arbeitet er für das halbe Gehalt, „aber ich baue etwas auf mit guten Werten und Gestaltungsspielraum“.

Die Zelle in Zürich wird von Patrick Schmitter geleitet. Er war acht Jahre verantwortlich fürs E-Banking eines großen Geldinstituts und danach 13 Jahre Online-Verantwortlicher bei der Swisscom mit 60 Angestellten. Dass er von dort zu einer Firma ohne Namen ging, begründet er so: „Der Ansatz mit den Zellen ist völlig anders, eben nicht so hoch strukturiert. Und das wollte ich lernen.“ Er fing im April 2015 zunächst in Uster an, zum Jahreswechsel gründete er in Zürich seine eigene Zelle.

Zwysig, Schmitter und die anderen Leiter pflegen ganz unterschiedliche Führungsstile. In Uster etwa werden den Mitar-

beitern Projekte mit einem verbindlichen Stundenbudget zugewiesen. So wie die Verantwortlichen auch Mails der Mitarbeiter gelesen, bevor sie an einen Kunden geschickt werden. In Amsterdam hingegen werden selbst Lohnerhöhungen im Team diskutiert. Und in Zürich organisieren sie sich ohnehin weitgehend selbst. Oder wie Schmitter es ausdrückt: „Wir können uns der Freude widmen.“

Was ihnen Freude macht, das legt er gemeinsam mit seinen Mitarbeitern fest, unter anderem sind das Beratung und Onlineportale. Welche Branchen und Produkte sie angehen wollen, entscheiden die jeweiligen Mitarbeiter selbst, Schmitter bestimmt lediglich die Verantwortlichen. Die Frage der Zeiterfassung überlässt er seinen Leuten ganz; am Ende ist ein System entstanden, das jede zusätzliche Minute akri-

bisch erfasst. „Aber es geht eben auch darum, einem Standort eine Identität zu verleihen“, sagt Schmitter. „Und ich will kein Despot sein. Dann kann ich ja gleich selbst entscheiden.“

Das tat er auch jüngst nicht, als die Marketingleiterin eines möglichen Kunden bei Schmitter wegen eines Onlineportals und zusätzlicher Beratung bei ihm anfragte, die als Person aber ziemlich unausstehlich war. Da setzte sich Schmitter mit den zuständigen Mitarbeitern zusammen und fragte, ob sie Lust hätten auf dieses an sich „sehr spannende“ Projekt. Hatten sie nicht.

Entscheidungen wie diese verhindern in Zürich Frust. Was der Software-Entwickler Reto Stebler sehr zu schätzen weiß: „Wir können uns auf Inhalte konzentrieren, vor allem, weil so viel wegfällt. Feste Prozesse und Standards, Ränke und Politik. Diese ganze psychologische Ablenkung, die normalerweise anfällt, weil Dinge intransparent sind oder man über irgendwelche blöden Sachen nachdenken muss.“

Dafür zahlt Stebler auch einen Preis – er kann sich nicht wegdrücken. Was er macht oder unterlässt, fällt sofort auf. Er muss kommunizieren, zumal Patrick Schmitter alle zwei Wochen mit jedem Mitarbeiter eine Stunde spricht, übers Geschäft und über die Stimmung. „Aber es ist eben ein persönlicher Umgang“, sagt Stebler, „der dem Einzelnen große Wirkungskraft verleiht.“

So ist es selbstverständlich, dass Stebler bei der Zusammensetzung von Projektteams oder bei Neueinstellungen mitentscheidet, dass er bestimmen kann, wie er ein Projekt gestaltet oder protokolliert. „Ich fühle mich schlicht ernst genommen.“ Auch wenn sein Chef durchaus „leicht autokratisch sein kann und über die Köpfe hinweg entscheidet“. Nur könne man in einer kleinen Einheit eben auch Gegendruck erzeugen, „sodass wir uns im konstruktiven Sinne gegenseitig in Schach halten“. ►

Weitgehende Selbstbestimmung ist in der Firma zwar möglich, nicht aber zwingend vorgesehen – denn darüber entscheiden die Zellenleiter. Manche führen ihre Leute an der kurzen Leine. Was auch sinnvoll sein könne, sagt Robert Josef Stadler, etwa wenn in einer Zelle überwiegend sehr junge Kollegen arbeiteten. Und fügt hinzu: „Wir sind nicht widerspruchsfrei.“

Für den Gründer Jonathan Möller steht das seinem großen Ziel nicht im Weg, eine dynamische Organisation zu schaffen, die Sinn stiftet statt zu gängeln. Schließlich könnten Mitarbeiter bestimmte Aufgaben ablehnen, etwa aus ethischen Gründen, wenn zum Beispiel ein Vegetarier für eine Fleischfirma arbeiten soll. Auch könne jeder seine Anliegen in die Führungsrunden einbringen. Zwischen den Zellen zu wechseln sei kein Problem. „Und es steht jedem frei, seine eigene Zelle zu gründen“, sagt Möller. „Ein demokratisches Unternehmen wollen wir gar nicht sein.“

Wie so eine Abstimmung mit den Füßen funktioniert, das weiß man mittlerweile bei Foryouandyourcustomers. Sie bedeutete einen wahren Aderlass für die Zelle von Peter Zwyssig. 16 seiner 18 Mitarbeiter wanderten mit Patrick Schmitter nach Zürich ab, nachdem die Unternehmensführung zugestimmt hatte. „Und das“, sagt Zwyssig in bemerkenswerter Offenheit, „war für mich wirklich brutal.“ Auf die Frage nach den Gründen, erzählt er, was er aus der Sache gelernt habe. „Ich spreche auch heute noch Machtworte, aber das hat massiv abgenommen. Ich habe gelernt, dass es immer einen Schlechtesten in einem Team gibt und dass es, wenn man ihm kündigt, nur einen neuen Schlechtesten gibt. Dass jeder Mensch aber wichtig sein kann für uns, wenn man seine Stärken sieht und ihn richtig einsetzt. Das probiere ich nun, ich bin ja selbst auch noch nicht am Ende meiner Entwicklung.“

Weshalb Zwyssig seine Zelle von Grund auf neu organisiert. Nun fragt er, womit sich seine Leute wirklich beschäftigen wollen. Und es stellte sich heraus, dass zwei Kollegen, die bislang vor allem das Zusammenspiel verschiedener Digitalkanäle analysierten, sich viel lieber mit User-Experience befassen würden – weshalb sie nun entsprechende Kurse besuchen. Eine Kollegin könne ganz wunderbar mit Kunden, sagt Zwyssig, und sie wolle unbedingt Customer-Journeys machen. „Jetzt werden wir entsprechende Kunden und Projekte suchen.“

Die Zellteilung hat Foryouandyourcustomers gut überstanden, auch weil Zwyssig gut im Akquirieren neuer Aufträge ist. Jonathan Möller betont, dass jeder Chef die Mitarbeiter haben soll, die zu ihm passen. Aber der Fall zeigt, dass das System der autonomen Zellen gefährliche Fliehkräfte freisetzen kann. Je größer die Firma, desto größer die Verantwortung, dass der Laden auch läuft. Bislang forciert ein gemeinsamer, von allen Leitern geteilter Geist die Kooperation zwischen den Zellen. Wenn weitere Einheiten hinzukommen, wird das womöglich schwer aufrechtzuerhalten sein.

Und was, wenn sich die Leiter künftig vermehrt Freiheiten nehmen, die zu Unfrieden führen? Jonathan Möller ist sich dieser Gefahr bewusst: „Die Werte bleiben, aber ihre Einhaltung wird zunehmend schwieriger.“

Alle Macht den Zellen – das ging nicht gut

So befindet sich Foryouandyourcustomers gut fünf Jahre nach seiner Gründung in einer vertrackten Situation. Autonomie und Dezentralität, die Prinzipien, dank derer sich die Firma bislang erfolgreich entwickelte, drohen an ihre Grenzen zu stoßen. Es wurde auch bereits der eine oder andere Kompromiss gemacht, zum Beispiel für einen Kunden gearbeitet, der unter anderem Sexspielzeug verkauft – was intern für Unmut sorgte.

Zudem wird die Freiheit der Zellenchefs stärker eingeschränkt. So sollen künftig jeder neuen Einheit in der Gründungsphase zwei Paten-Zellen zugeordnet werden. Auch soll jede Zelle fortan sowohl produzieren als auch Beratung anbieten, damit die Kooperation zwischen Entwicklern und Consultants über die Standorte hinweg vertieft werden kann. Jede Zelle soll zudem zwingend eine Gemeinschaftsaufgabe für die gesamte Gruppe übernehmen. Dass eine Zelle ausschließlich für ihre lokalen Kunden arbeitet, damit soll es vorbei sein. Immer auch ans große Ganze denken, lautet nun die Devise.

Die Zentrale will sich auch mehr ins Alltagsgeschäft einmischen. Weil bislang jede Zelle selbst entscheiden kann, wie sie sich organisiert, dauern viele Arbeiten zu lang oder werden gar doppelt erledigt. Weshalb man nun über Qualitätskontrollen nachdenkt, die Verantwortlichkeiten und Mindeststandards für verschiedene Prozesse festlegen. Parallel werkeln zellenübergreifend Mitarbeiter am vergleichbaren Vorgehen etwa beim Projektmanagement und bei Präsentationen. Und Jonathan Möller schaltet sich mit einer neu gegründeten Zelle firmenweit in Marketing und Verkauf ein.

Auch wenn solche Regeln gemeinsam erarbeitet werden, schränken sie doch die Individualität ein. In der Belegschaft kommt das unterschiedlich an. Die einen begrüßen gemeinsame Standards, weil sie Routinetätigkeiten erleichtern. Der Entwickler Reto Stebler hingegen hofft, dass darüber noch grundsätzlich diskutiert wird. „Schließlich baut man damit quasi eine neue Hierarchiestufe ein, und das erhöht die Gefahr, dass wir in alte Fahrwasser abdriften.“

Jonathan Möller gibt sich optimistisch: „Entscheidend ist doch die Frage, was im jeweiligen Moment das Sinnvolle ist.“ Ob seine Firma auf ihrem freiheitlichen Kurs bleibt, muss sich noch erweisen. So ist das bei einem Experiment: Man weiß nicht, was am Ende herauskommt. ■

* b1.de/Talentschuppen