



ORIGINAL SCHWÄBISCH
 Wieso gibt es bei Straßenfesten eigentlich keinen Imbiss mit Maultaschen? Aus dieser Frage entstand die Idee für die Firma I Love Maultasch, die Sebastian Werner (rechts) und Peter Spataro seit 2011 gemeinsam führen

BESONDERS RELEVANT, WEIL

- jede Firma unverschuldet in Schwierigkeiten geraten kann
- es ein motiviertes Team braucht, um Krisen zu meistern



jetzt_erst_recht

BERGLEN Auf der Deutschlandtour der Jetzt-erst-recht-Initiative besuchte das impulse-Team I Love Maultasch in Berglen. Mehr zur Initiative lesen Sie auf impulse.de/jetzt-erst-recht



STARKE TEAMLEISTUNG

FÜHRUNG Mit Beginn der Corona-Pandemie brach für die Unternehmer Sebastian Werner und Peter Spataro ihr Foodtruck-Geschäft zusammen. Doch ihnen gelang es, das Geschäftsmodell schnell anzupassen. Ein Beispiel, wie sich Teams motivieren und erfolgreich durch Krisen führen lassen

Text: Leonie Albrecht Foto: Daniel Schoenen

Eigentlich sollte 2020 ein gutes Jahr werden für die Catering-Firma „I Love Maultasch“ aus Berglen bei Stuttgart. Zwei Messen im Januar, zahlreiche Buchungen für Veranstaltungen in den bevorstehenden Monaten, auf denen das Unternehmen seine Maultaschen-Burger und Maultaschen mit Soßen aus Foodtrucks verkaufen sollte. Doch das Jahr drohte schlimm zu werden. Sehr schlimm. Anfang März klingelte jeden Tag das Telefon. Am anderen Ende der Leitung: Kunden, die Buchungen stornierten. Die Corona-Pandemie war losgebrochen. Der große Kalender an der Bürowand, in dem alle geplanten Caterings mit kleinen Magnettafeln vermerkt werden, leerte sich zusehends. Ständig liefen

Kolleginnen zur Wand, um die abgesagten Aufträge abzunehmen. „Immer und immer wieder. Bis auf null“, sagt Peter Spataro, der den Betrieb mit Sebastian Werner 2011 gründete. Doch die beiden Chefs und ihr damals 17-köpfiges Team reagierten schnell: Statt wie zuvor frische Maultaschengerichte in Foodtrucks zuzubereiten, richteten sie ihr Geschäftsmodell neu aus und verkauften das Essen in Dosen über einen Webshop. So hat die Firma nicht nur die Lockdowns überstanden. Rund zweieinhalb Jahre später erwarten die Chefs das erfolgreichste Geschäftsjahr seit der Gründung. Sie rechnen für 2022 mit 1,5 Millionen Euro Umsatz – das sind 70 Prozent mehr als noch 2019. ➤

Dass I Love Mauldasch gestärkt aus der Krise hervorgegangen ist, liegt vor allem am Teamzusammenhalt: Die meisten Beschäftigten blieben in der schwierigen Zeit der Firma treu und packten fleißig mit an. Sie haben selbstständig Ideen entwickelt und sich in neue Aufgaben eingearbeitet. Das Beispiel von I Love Mauldasch zeigt, welche Führungskultur es braucht und worauf Unternehmerinnen und Unternehmer setzen sollten, um ihr Team zu motivieren und erfolgreich durch Krisen zu führen.

1. OFFEN KOMMUNIZIEREN

Die Corona-Pandemie und mit ihr der erste Lockdown im März 2020 war ein Schock für das I-Love-Mauldasch-Team. Schließlich hingen damals 90 Prozent des Umsatzes am Verkauf auf Feiern und am Catering – und der fiel von jetzt auf gleich weg.

In einer Reihe von Youtube-Videos teilte Werner in dieser Zeit seine Gedanken mit der Öffentlichkeit. „Gestern war ich komplett durch. Ich war komplett überfordert. Ich wollte einschlafen und aufwachen, wenn der ganze Spuk vorbei ist. Aber es geht hier um Existenzen“, erklärte er im ersten Video vom 16. März 2020, das drei Tage nach Verkündung des Lockdowns live ging.

Als Werner und sein Geschäftspartner Spataro von dem bevorstehenden Lockdown hörten, riefen sie sofort das gesamte Team auf ihrem Hof zusammen. Spataro stellte sich vor seine Leute und sagte: „Ich weiß nicht wie, aber ich verspreche euch: Es wird alles gut.“

Das sei ihm nicht leichtgefallen: „Das Gefühl zu geben, dass wir es gemeinsam hinbekommen, war die große Herausforderung. Weil ich selbst keinen Plan hatte.“ Aber: Offen und ehrlich zu sein, das gehört bei I Love Mauldasch dazu – auch wenn es manchmal wehtut, sagt Geschäftsführer Werner.

Transparent kommunizieren, das empfiehlt auch Petra Weber, Führungstrainerin und Gründerin des Coachingzentrums Heidelberg:

„Wichtig ist, in der Kommunikation nichts zu beschönigen.“ Gerade in Krisenzeiten kann Transparenz das Vertrauen in die Führungskräfte stärken und den Teammitgliedern Sicherheit geben.

I-Love-Mauldasch-Mitarbeiterin Ellen Kern, die heute das Marketingteam leitet und damals noch als duale Studentin im Unternehmen arbeitete, blickt wie folgt auf die Zeit zurück: „Als die Krise begann, hatte ich Angst, meinen Job zu verlieren. Aber es war Rückhalt von den beiden da. Das war damals sehr wichtig für mich, um alles zu fassen.“

2. MACHEN LASSEN

Schockiert auf einschneidende Ereignisse wie die Corona-Pandemie zu reagieren ist normal, sagt Führungcoach Petra Weber. Dennoch müssen Firmen schnell wieder aktiv werden und nach Lösungen suchen. „Eine große Gefahr ist, dass man in der Resignation bleibt und nicht ins Handeln kommt“, so Weber und fügt hinzu: „In Krisen haben wir nicht die Zeit, Entscheidungen zu vertagen, bis eine Risikoprüfung abgeschlossen ist.“

In solchen Situationen ist ebenso Flexibilität bei den Beschäftigten gefragt. Die stellt sich jedoch nicht von heute auf morgen ein. Wie Teammitglieder auf Veränderungen reagieren, hängt insbesondere davon ab, welchen Führungsstil Chefs und Chefinnen in der Vergangenheit pflegten. „Wenn Mitarbeiter jahrelang klein gehalten wurden, dann sind sie überfordert, wenn plötzlich ihre Ideen gefragt sind“, sagt Expertin Petra Weber.

Die beiden I-Love-Mauldasch-Geschäftsführer bezogen dagegen auch schon vor der Pandemie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungen ein und konnten nun das Potenzial ausschöpfen.

Das Team teilte sich noch am ersten Tag des Lockdowns in Kleingruppen auf, jeweils der Vertrieb, das Marketing und die Auszubildenden setzten sich zusammen und sammelten Ideen. Anschließend überlegten alle gemein-



sam in großer Runde, was sie davon unverzüglich umsetzen könnten.

Eine Sofortmaßnahme war: Da die Imbisswagen ungenutzt auf dem Hof standen und das Lager voll war mit Maultaschen, beschlossen sie, einen Stand auf ihrem Hof zu eröffnen. Kunden aus der Gegend konnten nun mittags frische Maultaschen essen oder sich abgepackte für zu Hause mitnehmen.

„Wir haben viele Ideen und probieren aus“, sagt Werner. Genauso gab es aber auch Vorschläge, die nicht funktionierten: etwa der Verkauf von Snacks bei einem Autokino im Nachbarort. Oder auch ein Lieferdienst, der die Maultaschen direkt zu den Kunden nach Hause bringt. Bei beiden zeigte sich: Die Nachfrage war nicht groß genug.

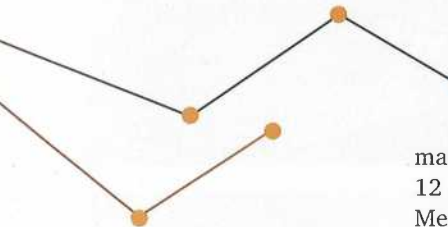
Doch es gab noch etwas anderes, auf das das Team aufbauen konnte: I Love Mauldasch hatte bereits kurz vor der Pandemie begonnen, frische Maultaschen über einen eigenen Onlineshop zu verkaufen. Im Januar 2020 >



KRISENFEST Während der Pandemie ist das Mauldasch-Team (oben) enger zusammengewachsen. Zudem vergrößert es sich: Gerade wird ein altes Lager (unten) zum Großraumbüro umgebaut. Das Graffiti mit dem Firmenlogo bleibt aber

DAS SCHWIERIGE IST: DAS TEAM MIT AUF DIE REISE ZU NEHMEN, WENN WIR PLÖTZLICH ETWAS GANZ ANDERES MACHEN

SEBASTIAN WERNER Geschäftsführer von I Love Mauldasch



machte die Spezialitätenfirma zunächst nur 12 Euro Umsatz, doch im Lockdown, als die Menschen weder Feste noch Restaurants besuchen durften, verbucht die Firma über den Online-Verkauf 5000 Euro allein im März.

Der Lebensmittelversand gestaltete sich jedoch schwierig: Die Maultaschen mussten gekühlt verschickt werden und hatten nur eine kurze Mindesthaltbarkeit. Bei der Lieferung kam es aber immer wieder zu Verzögerungen, mit der Folge, dass die Kunden nicht zufrieden waren.

„Dinge, die nicht klappen, sind wichtiger als das, was funktioniert. Weil man sich daraus weiterentwickeln kann“, sagt Werner. So kam schließlich die zündende Idee, die das Problem der Haltbarkeit löste.

Als der Unternehmer den Metzger besuchte, der ihre Maultaschen produziert, fielen ihm im Geschäft Dosen auf. Dosen, erklärte ihm der Metzger, seien eine ideale Verpackung. Denn der Inhalt ist mehrere Jahre haltbar und benötigt keine Kühlung.

Das ist es: Maultaschen in Dosen! Nur wenige Wochen später startete der Metzger mit der Konservierung der schwäbischen Spezialität und damit auch den Verkauf über den Internetshop.

3. CHANCEN AUFZEIGEN

Mit dem neuen Geschäft änderten sich für die I-Love-Mauldasch-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter quasi von einem Tag auf den anderen auch die Aufgaben. Früher kümmerten sie sich um die Buchung neuer Catering-Aufträge oder standen in den Foodtrucks irgendwo in Deutschland und verkauften Maultaschengerichte.

Jetzt packten sie am Unternehmensstandort in Berglen Päckchen für den Online-Versand. „Das Schwierige in der Krise: das Team mit auf die Reise zu nehmen, wenn wir plötzlich etwas ganz anderes machen“, sagt Geschäftsführer Werner.

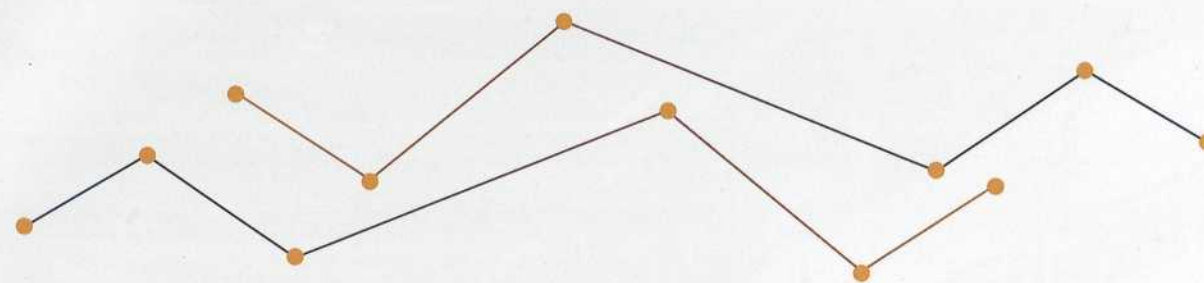
Wie ist es ihm und seinem Geschäftspartner Spataro gelungen, das Team zu motivieren? Hier zeigt die Krise wie in einem Brennglas, ob die Führungskultur intakt ist und schwere Belastungen aushält. Den Mauldasch-Chefs ist es wichtig, dass sich ihre Beschäftigten im Unternehmen weiterentwickeln können. Im Betrieb arbeiten viele Auszubildende sowie duale Studentinnen und Studenten – aktuell sind es 9 von rund 20 Beschäftigten.

„Sie sollen hier nicht nur ein bisschen was lernen, sondern Klarheit für ihr Leben gewinnen – egal, ob sie später bei uns bleiben oder nicht“, sagt Werner. Auch in der Coronakrise habe der Unternehmer versucht zu zeigen, dass die schwierige Situation eine Chance sein kann, etwas Neues zu lernen. „Man kann alles lernen“, fügt der Chef hinzu.

Es bedeutet für ihn aber auch, sich viel Zeit für seine Leute zu nehmen und sie in der Entwicklung eng zu begleiten.

Mit der Marketingleiterin Ellen Kern etwa setzte sich Werner täglich zusammen. Diese Unterstützung kommt bei ihr an: „Ich darf hier im Unternehmen Fehler machen. Das ist eine Chance, Erfahrungen zu machen und zu wachsen“, sagt sie.

Doch nicht jeder kam mit dem Wandel und den damit einhergehenden Herausforderungen klar. So gab es auch Teammitglieder, die während der Krise den Betrieb verließen.



4. ZUVERSICHT AUSSTRAHLEN

Damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Veränderungen mitziehen, brauchen sie das Vertrauen, dass sich die Anstrengungen lohnen werden. Und dies entsteht am ehesten, wenn Führungskräfte den Blick nach vorn lenken, lösungsorientiert handeln und Zuversicht ausstrahlen – zumindest da, wo sie angebracht ist. „Optimismus ist wichtig – aber er muss realistisch sein“, sagt die Führungsexpertin Petra Weber. „Mitarbeiter können gut abschätzen, ob das irgendwelche Luftschlösser sind.“

Wie schafften es die beiden Geschäftsführer, an sich selbst und an eine Zukunft für die Firma zu glauben? „Ich habe mich an meine Vergangenheit erinnert: Es gab viele Höhen und Tiefen, aber irgendwie ist es immer weitergegangen“, sagt Spataro.

Mit diesem Gefühl traten die Chefs ihrem Team gegenüber. „In jeder Krise gibt es Gewinner, und wir wollten Gewinner sein. Wir wollten das Team zusammenhalten und alle gemeinsam durch die Krise kommen. Das hat uns beflügelt“, sagt Werner.

5. BEI PROBLEMEN ZUHÖREN

Das I-Love-Mauldasch-Team sieht sich als „Mauldasch-Familie“. „Gerade in schwierigen Zeiten sind private Herausforderungen nichts, was vor der Bürotür liegen bleibt“, sagt Werner. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen ihre Probleme so oder so mit zur Arbeit. Deshalb versuchen die beiden Geschäftsführer, auch bei privaten Themen für ihre Teammitglieder da zu sein – sofern diese sich öffnen wollen.

Insbesondere während der Lockdowns seien einige mit Ängsten und finanziellen Sorgen zu ihnen gekommen, erzählen die Geschäftsführer. So auch Mitarbeiterin Ellen Kern: „Ich gehe auch heute noch zu ihnen, wenn ich ein

Problem habe, weil sie ein offenes Ohr dafür haben.“

Dass es wichtig ist, in der Krise Empathie zu zeigen, bestätigt auch eine weltweite Umfrage des US-Marktforschungsinstituts Gartner unter Beschäftigten und Personalleitern aus dem Jahr 2021: In der Corona-Pandemie war es vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Bedürfnis, dass ihre Führungskräfte auch ihre privaten Belange kennen. Sie empfanden es nicht als indiskret, wenn danach gefragt wurde. Vielmehr sei es ihnen wichtig, Loyalität und emotionale Unterstützung zu erfahren, urteilten die Autoren der Untersuchung.

Doch wie hilft ein Chef bei privaten Sorgen? „Manchmal reicht es schon, den Berg an Problemen aufzulösen“, sagt Werner. „Was ist wirklich ein Problem, und was ist vielleicht gar nicht so relevant?“ Es gehe oft darum, gemeinsam Klarheit zu schaffen und dem Teammitglied das Gefühl zu geben, dass jemand zuhört.

Zusätzlich zum Catering hat sich das Team mit dem Internethandel eine weitere Einnahmequelle aufbauen können. „Vor Corona waren wir wie im Hamsterrad: Wir waren mit Caterings ausgelastet und hatten keine Zeit für den Onlineshop oder andere neue Projekte“, sagt Werner rückblickend.

So gesehen sei die Krise ein Glücksfall gewesen, denn I love Mauldasch hat längst nicht nur seinen Umsatz gesteigert. „Wir haben viel gewonnen: Die Gemeinschaft ist stärker, wir haben Klarheit erlangt, und unsere Ziele sind uns heute viel präsenter als zuvor“, sagt Sebastian Werner. ■

UNTERM STRICH Wie erfolgreich Unternehmer ihr Team durch schwierige Zeiten führen, hängt von ihrem Führungsstil ab. Den Grundstein dafür legen sie meist schon lange vor einer Krise.



SCHMANKERL

Bei seinem Besuch auf dem Hof von I Love Mauldasch wurde das impulse-Team mit frischen Maultaschen empfangen. Eindeutiger Favorit von impulse-Volontärin **Leonie Albrecht** war der vegetarische Burger mit Spinat-Ricotta-Maultasche und Pesto.