

Svenja-Marie Smolinski und Bianca Straßhöfer

10 YOMARO GmbH – Eine (coole) Erfolgsstory!

Auf die Idee, YOMARO zu gründen, kam Matthias Rombey im Jahr 2009. Während einer Reise durch Asien überlegte der Veranstaltungskaufmann und Sportwissenschaftler, wie er seinen Traum von der Selbstständigkeit in die Tat umsetzen könnte – und dies vor allem ohne großes Startbudget. Aufgrund seiner jahrelangen Tätigkeit im Düsseldorfer Nachtleben war es für ihn naheliegend, seine Geschäftsidee im Bereich Gastronomie zu etablieren. Ein Trend auf dem asiatischen Markt war zu jener Zeit, neben Kreationen wie „Macha-Eis“ oder „Bubble Tea“, das Konzept „Frozen Yogurt“. Dabei handelt es sich um ein Produkt aus Joghurt und Milch in einer speiseeisähnlichen Konsistenz, die mit verschiedenen „Toppings“ (z. B. Früchte, Müsli oder Schokolade) sowie Soßen angeboten wird.

Eine Marktanalyse im Jahr 2010 in Deutschland führte zu dem Ergebnis, dass der Markt für Frozen Yogurt ein großes Entwicklungspotenzial besaß. Motiviert durch die Schwächen bestehender Frozen-Yogurt-Anbieter gründete Rombey 2012 seinen ersten Frozen-Yogurt-Store in der Lorettostraße in Düsseldorf unter dem Namen YOMARO (**Y**ogurt **M**atthias **R**ombey). Aufgrund der zunehmenden Anfragen für die Einführung eines Franchise-Konzepts folgte ab 2014 eine deutschlandweite Expansion. Die Zahl der Filialen und Verkaufsstellen wuchs in den zweistelligen Bereich. Kern des Erfolgs von YOMARO sind neben Qualität und Designkonzept vor allem die Mitarbeiter/innen. Eine große Diversität im Team ermöglicht ein individuelles Kundenerlebnis. „Denn jeder Kunde“, so Rombey, „erwartet ein bisschen etwas anderes, jeder Kunde sieht auch etwas anderes und jeder Kunde erfreut sich an etwas anderem.“

The Place to be

Als Rombey mit seiner Idee aus Asien zurückkehrte, war Frozen Yogurt in Deutschland noch weitgehend unbekannt. Frozen Yogurt ist ein dem Speiseeis ähnliches Dessert, das aus Joghurt und Magermilch hergestellt wird. Aufgrund der fettarmen Zutaten ist der Kaloriengehalt zumeist deutlich geringer als bei üblichem Speiseeis. Aus diesem Grund gilt Frozen Yogurt als gesündere Alternative. Neben dem asiatischen Markt konnte sich Frozen Yogurt insbesondere in den USA etablieren. Dort ist er schon lange in Supermärkten und kleinen Läden erhältlich, wo sich die Kunden/innen aus verschiedenen „Toppings“ ihre individuelle Mischung selbst zusammenstellen können.

Anhand der Marktanalyse erkannte Rombey, dass im Bereich „gesunde Eisalternative“ ein Bedarf in Deutschland bestand. Im Jahr 2010 gab es nur wenige Frozen-Yogurt-Anbieter, die sich auf die Städte Berlin, Köln, Frankfurt am Main und München beschränkten. Nach dem Besuch dieser Läden, wurde ihm klar, dass es an einem guten Konzept und hochwertiger Qualität mangelte und er fasste den Entschluss, sich mit einem neuen Frozen-Yogurt-Konzept in Düsseldorf selbstständig zu machen. „Ich bin hier geboren, auch groß geworden, und da kam es für mich nicht infrage, irgendwo anders hinzugehen“, sagt er und ist auch aus der Perspektive eines Unternehmers von der Stadt Düsseldorf als Gründungsstandort überzeugt. Vor allem ihre Größe ermögliche es, sich innerhalb kurzer Zeit ein tragfähiges Netzwerk aufzubauen und Ansprechpartner/innen zu finden, die ähnlich aktiv seien und einen unterstützten. „Düsseldorf ist einfach sehr, sehr eng verwurzelt. Jeder kennt irgendwie jeden, und es ist einfach nicht sehr schwer, wenn du in Düsseldorf etwas starten möchtest, die richtigen Leute zu finden, an die du dich wenden musst.“

Nachdem 2012 YOMARO in Düsseldorf an den Start gegangen war, traten bereits im selben Jahr Nachahmer in Erscheinung. Die Wettbewerbssituation, welche in der Stadt bis dahin eher überschaubar gewesen war – nicht zuletzt, weil das Frozen-Yogurt-Konzept nicht in direktem Wettbewerb zu herkömmlichen Eisdieleen steht –, verschärfte sich ab diesem Zeitpunkt kurzzeitig. Rombey setzte dennoch weiterhin auf die Unverwechselbarkeit des YOMARO-Konzepts – einem Dreiklang aus Produkt, Ladenambiente und Teamdiversität – und die Treue seiner Kundschaft. Das kontinuierliche Wachstum in den vergangenen Jahren gibt ihm dabei Recht. Er ist von einer weiterhin positiven Entwicklung überzeugt: „Wir haben mit YOMARO die Messlatte in Düsseldorf sehr hoch gesetzt, und daran sind im Endeffekt auch alle anderen Wettbewerber gescheitert.“

YOMARO – von der Idee zum Produkt

Rombey wusste von Beginn an, in welchem Bereich seine Gründung angesiedelt sein sollte und wie er sie positionieren würde. Am Anfang stand für ihn daher die gezielte Beobachtung der unterschiedlichen Frozen-Yogurt-Stores in Deutschland im Vordergrund. Das Ziel war es, Stärken und Schwächen bestehender Konzepte zu analysieren. So fiel Rombey auf, dass eine starke Eigenmarke fehlte und das Produkt aus diesem Grund keinen Wiedererkennungswert aufwies. Genau dort wollte er ansetzen. Er stellte sich also die Fragen: Wie kann ein Frozen-Yogurt-Storedesign aussehen, das unterschiedliche Kunden/innen anspricht? Welches Konzept passt gut zum Standort Düsseldorf? Und: Was passte zu ihm und seinem Qualitätsanspruch? Mehr als ein Jahr lang arbeitete der Gründer parallel zu

seinem Job im Sporteventbereich schließlich seine Idee aus. Er entwickelte ein ansprechendes Logo zusammen mit einer befreundeten Grafikdesignerin, suchte ein passendes Ladenlokal und plante sorgfältig die in Schwarz und Weiß gehaltene Innenausstattung. Das Ladenlokal fand er im beliebten „Loretto-Viertel“ im Stadtteil Unterbilk, wo sich viele kleine inhabergeführte Läden befinden.

Aufgrund einer gezielten Social-Media-Positionierung sprach sich schon im Vorfeld die Eröffnung des ersten YOMARO-Ladens herum. „Von Tag eins, als wir in der Lorettostraße aufgemacht haben, war der Laden voll. Und er wurde von Tag zu Tag voller und von Monat zu Monat voller und von Jahr zu Jahr voller“, sagt Rombey stolz. Lange Warteschlangen in den Sommermonaten sorgten täglich für den Verkauf von mehr als 1.000 Frozen Yogurts. 2013 eröffnete bereits die zweite YOMARO-Filiale am Carlsplatz in der Altstadt – einer Toplage.

Ab diesem Zeitpunkt war für Matthias Rombey klar, dass er das Arbeitsvolumen nicht mehr alleine bewältigen konnte. Da er selbst häufig in der Lorettostraße aktiv mitarbeitete, um mit Kunden/innen zu interagieren und die Qualität des Produkts zu gewährleisten, benötigte er einen Geschäftspartner als Verstärkung für seine beginnende Expansion. Seine Suche dauerte nicht lange: „Ab dem Zeitpunkt habe ich mir dann den Raphael Inhoven als Partner mit reingeholt, der mich als Freund sowieso schon von Tag eins an begleitet hat.“ Kennengelernt hatten sich beide schon lange zuvor durch ihre berufliche Tätigkeit für Veranstaltungen sowie das Düsseldorfer Nachtleben. Neben seiner Funktion als Berater und Freund brachte Inhoven auch eigenes Gründerwissen mit.

Angezogen vom Erfolg des YOMARO-Konzepts meldeten sich alsbald viele Interessenten/innen bei Rombey und Inhoven, die unter dem Namen YOMARO ihren eigenen Laden betreiben wollten. Diese Anfragen kamen zuerst aus dem Raum Düsseldorf, dann folgten weitere aus allen Regionen Deutschlands. Getrieben durch den Druck von zunehmenden Franchising-Anfragen beschäftigte sich das Team um Rombey 2013 dann erstmals eingehender mit dem Thema Franchising. Rombey und Inhoven vertrauten dabei auf die Expertise von Kristinn Gunnarsson und Andre Ivanov, die bereits Erfahrungen im Bereich Franchising gesammelt und die Gründer auch zuvor immer tatkräftig unterstützt hatten. Schließlich gründeten die vier 2014 ein zweites Unternehmen, den „YOMARO Freundeskreis“, der für die Vergabe der Franchise-Lizenzen zuständig war. Die erste wurde noch im selben Jahr vergeben. Seitdem erfolgt pro Jahr die mehrfache Vergabe von Franchise-Lizenzen, wodurch das Unternehmen kontinuierlich expandiert. Es besteht zum einen die YOMARO GmbH, zu der die Filialen in der Lorettostraße, am Carlsplatz, in Benrath sowie das Event-Catering gehören, und zum anderen die YOMARO Freundeskreis GmbH & Co. KG, welche die Franchise-Lizenzen und Partner umfasst. Letztere führen Ivanov und Gunnarsson, wohingegen Rombey und Inhoven für die YOMARO GmbH verantwortlich sind (Abb. 10.1).

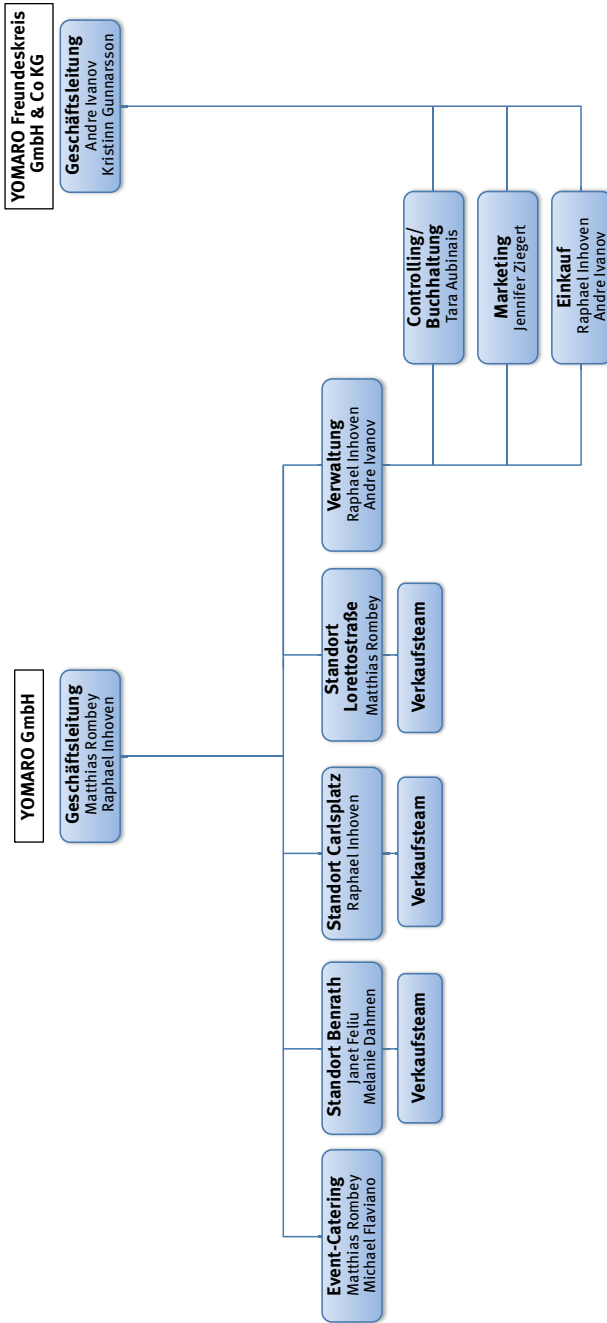


Abb. 10.1: YOMARO-Organigramm (eigene Darstellung)

Führung mit Stil

Rombey erklärt das rasante Wachstum seines Unternehmens so: „Das Erfolgskonzept von YOMARO basiert auf drei Eckpfeilern: Produkt, Personal, Laden. Wir liefern ein sehr, sehr leckeres, qualitativ sehr, sehr gutes Produkt, das von unglaublich netten, sympathischen Menschen verkauft wird, in einem schön designten Laden. Und wenn eins davon nicht stimmt, sinkt das Einkaufserlebnis für den Kunden.“ Der Kunde/die Kundin war daher von Anfang an Dreh- und Angelpunkt für alle Überlegungen und Entscheidungen in Verbindung mit YOMARO. Da jeder Kunde individuelle Vorstellungen hat und sich an unterschiedlichen Dingen erfreut, war es Matthias Rombey immer wichtig, dass die Konstellation des täglichen Teams im Laden möglichst auf die Erzeugung eines hervorragenden Erlebnisses für jede Kundengruppe ausgerichtet ist. Welche sechs Mitarbeiter/innen in der Lorettostraße und welche zwölf am Carlsplatz eingesetzt werden, ist daher kein Zufall. Rombey schätzt ein möglichst heterogenes Team. Faktoren wie Alter, Geschlecht, Persönlichkeitseigenschaften und Kommunikationsverhalten sind für ihn ausschlaggebend. Jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin soll seine/ihre eigene Individualität einbringen und seine/ihre Stärken im Laden einbringen.

Rombey und Inhoven legen zudem auf ein freundschaftliches Verhältnis zu den Mitarbeitern/innen, gute Laune und Teamgeist großen Wert. Da die Mitarbeiter/innen teilweise zehn Stunden auf acht Quadratmetern zusammenarbeiten, müssen sie sowohl auf beruflicher als auch zwischenmenschlicher Ebene miteinander harmonisieren. Daher besteht eine flache Hierarchie im Unternehmen. Freie Meinungsäußerung, konstruktive Kritik und Verbesserungsvorschläge sind von allen Teammitgliedern, egal ob Festangestellter oder studentische Aushilfe, erwünscht. Zum Austausch gibt es außerdem eine Whatsapp-Gruppe, in der die tägliche Kommunikation erfolgt.

Die gleiche Sorgfalt findet auch bei der Auswahl der Franchisenehmer statt. Potenzielle Partner des YOMARO Freundeskreises werden vorab eingehend geprüft. Nur wenn sie zum Unternehmen passen und die gemeinsame Vision teilen, erhalten sie eine Lizenz.

Die Heterogenität innerhalb der Belegschaft spiegelt sich auch auf der Führungsebene wider. Um die jeweiligen Zusammenstellungen besser verstehen zu können, lohnt sich eine eingehende Betrachtung:

Rombey, welcher als ausgebildeter Veranstaltungskaufmann beim Sportamt der Stadt Düsseldorf für die Organisation von Sportveranstaltungen zuständig war, bezeichnet sich selbst als ausgezeichneten Netzwerker. Er verfügt aufgrund seiner jahrelangen beruflichen Tätigkeiten im Düsseldorfer Nachtleben über zahlreiche Kontakte in der Stadt. Selbst wenn es bei ihm oft chaotisch und unorganisiert zugehen kann, so ist es ihm dennoch wichtig, immer neue Projekte zu initiie-

ren und seine Ideen tatkräftig umzusetzen. „Papierkram“, der Umgang mit Zahlen und anderen Formalitäten liegen ihm nicht. Als Gründer und Hauptverantwortlicher für den YOMARO-Laden in der Lorettostraße, das Event-Catering und öffentliche Auftritte im Rahmen von Interviews fungiert er als das Gesicht des Unternehmens. Da er mitunter impulsiv sein kann und manchmal dazu neigt, voreilig Entscheidungen zu treffen, kann er sich bei wichtigen strategischen Entscheidungen auf seinen Geschäftspartner Inhoven verlassen.

Inhoven absolvierte eine Ausbildung zum Veranstaltungstechniker. Als er im ehemaligen Club 3001 am Düsseldorfer Hafen als Licht- und Tontechniker beschäftigt war, lernte er Rombey kennen. Selbst weniger verwurzelt in der Düsseldorfer Gastronomieszene, konnte er beim Aufbau von YOMARO auf Rombeys Kontakte zurückgreifen. In jeder Hinsicht ergänzen sich die beiden Freunde perfekt. Während Rombey eher impulsiv Entscheidungen trifft, ist Inhoven der ruhende Pol im YOMARO-Führungsteam. Strukturiertheit, Organisationsfähigkeit sowie überlegtes Handeln sind nur einige seiner Eigenschaften. Mit einem „Hey, Matthias, jetzt komm, mach mal ein bisschen langsamer hier. Es läuft doch gut“, musste Inhoven Rombey in der Vergangenheit schon häufiger bremsen. Zu Inhovens Aufgaben gehört die Führung des Ladens am Carlsplatz, die Organisation des Einkaufs, Preisverhandlungen und das Wahrnehmen von Geschäftsterminen mit Banken, Steuerberatern/innen oder Lieferanten/innen.

Damit auch hinter den Kulissen alles reibungslos läuft, haben Rombey und Inhoven Jennifer Ziegert und Tara Aubinais ins Team geholt. Ziegert kümmert sich in Vollzeit als „One-Woman-Kommunikationsabteilung“ um das Marketing. Neben dem Entwerfen und Prüfen von Presseartikeln und Flyern betreut sie alle Social-Media-Kanäle von Facebook bis Instagram. Darüber hinaus leitet sie die Werbekampagnen sowie den Social-Media-Content für alle 16 YOMARO-Filialen deutschlandweit. Genauso wie Ziegert zeichnet sich Aubinais durch strukturiertes Arbeiten und Organisationsfähigkeit aus. Sie ist für das Controlling und die Buchhaltung zuständig.

Für das Franchising-Geschäft sind Ivanov und Gunnarsson verantwortlich. Beide hatten bereits Erfahrung im Bereich Franchising und waren daher die treibende Kraft beim Aufbau des YOMARO Freundeskreises. Mit ihren spezifischen Franchising-Kenntnissen brachten sie Kompetenzen in das Team ein, welche bei Rombey und Inhoven fehlten. Diese Heterogenität des Führungsteams trug zu einer erfolgreichen deutschlandweiten Expansion des Unternehmens bei. Tagtäglich entwickeln Ivanov und Gunnarsson das Franchise-Konzept weiter, führen Gespräche mit Franchise-Partnern/innen, unterstützen sie bei der Standortsuche und stellen sicher, dass die Bewerber/innen in die YOMARO-Familie passen.

Alle Führungsteammitglieder von YOMARO stehen auf einer Stufe. Jeder arbeitet eigenverantwortlich in seinem Bereich und soll seine Stärken einbringen,

wobei der Arbeitsbereich des anderen nicht berührt wird. Die Stärken des Teams haben sich dabei im Laufe der Jahre verändert. Individuelle Unterschiede unter den Teammitgliedern kristallisierten sich erst mit der Zeit heraus, sodass heute jedes Führungsmitglied weiß, wo die Stärken und Schwächen der anderen liegen.

Die Vorteile eines heterogenen Führungsteams sind im Unternehmensalltag spürbar und zeigen sich sowohl in Verhandlungen mit Geschäftspartnern/innen als auch in der Mitarbeiterführung. Als Führungsperson legt Rombey großen Wert auf eine flache Hierarchie. Er ist ein optimistischer und lockerer Typ, der zu seinen Mitarbeitern/innen sowohl beruflich als auch persönlich ein angenehmes Verhältnis pflegen möchte. Trotz seiner kameradschaftlichen Art, beschreibt er sich selbst als streng, sobald es um die Arbeit im Laden geht. Eine konstante Kundenzufriedenheit steht für ihn im Zentrum, was auch schon mal zu einem raueren Ton führen kann. Rombey hat klare Vorstellungen davon, wie er dem Kunden sein Produkt präsentieren möchte: „In meiner idealen Welt geht jeder Becher perfekt raus. Perfekt gezapft, perfekte Optik, perfekte Joghurtmenge, perfekte Topping-Menge. Der Becher muss so aussehen, dass man ihn sofort fotografieren kann, und dann darf es zwischen Mitarbeiter A und Mitarbeiter Z keinen Unterschied geben.“ Auch Sauberkeit und Hygiene im Laden sind ihm äußerst wichtig. Rombey ist davon überzeugt, dass auch junge Mitarbeiter/innen die Gepflogenheiten in der Gastronomie kennen und verstehen lernen müssen. „Man kann nicht gleichzeitig der Gründer, der Qualitätsbewusste und der Mensch sein, der möchte, dass jedes Produkt perfekt rausgeht, aber gleichzeitig auch immer der ‚good cop‘ sein. Deswegen bin ich zwar locker und cool, aber ich habe einfach einen gewissen Qualitätsanspruch, und den äußere ich auch.“

Im Gegensatz zu seinem Freund zeichnet sich Inhoven durch eine ruhige Wesensart und ein diplomatisches Verhalten aus. Er findet auch in stressigen Situationen den richtigen Ton. Wenn ihm etwas unangenehm auffällt oder er ein Problem entdeckt, spricht er es nicht unverzüglich an. Vielmehr zieht er sich zurück, analysiert die Situation und bereitet sich überlegt und strukturiert vor, bevor er sein Anliegen mit dem jeweiligen Mitarbeiter/der jeweiligen Mitarbeiterin bespricht.

Diese unterschiedlichen Führungsstile und Charaktereigenschaften der Gründer ergänzen sich im Unternehmensalltag. Wenn beispielsweise Rombey vor Kommunikationsproblemen mit einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin, einem Geschäftspartner/einer Geschäftspartnerin oder einem Lieferanten/einer Lieferantin steht, unterstützt Inhoven ihn. Und umgekehrt: Wenn Inhoven einmal nicht mit seiner Diplomatie weiterkommt und auf den Tisch gehauen werden muss, kann er auf Rombey zählen.

Konflikte im Team nehmen beide ernst. Zunächst suchen sie nach dem Ursprung des Problems und anschließend führen sie ein persönliches Gespräch mit

dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin. Das Ziel ist es, gemeinsam eine Lösung des Problems zu finden. Die Gründer legen großen Wert darauf, dass immer ein Ansprechpartner/eine Ansprechpartnerin für die Mitarbeiter/innen zur Verfügung steht. Dabei nehmen langjährige Mitarbeiter/innen eine wichtige Rolle ein und tragen Verantwortung. Diese arbeiten meist seit mehr als fünf Jahren neben ihrem Hauptberuf bei YOMARO und sind im Durchschnitt zwischen 20 und 30 Jahre alt. Sie genießen ein höheres Ansehen und fungieren als direkte Ansprechpartner/innen bei Problemen von „Mitarbeiter zu Mitarbeiter“. Auf diesem Wege lernen die Mitarbeiter/innen, ihre Konflikte schneller intern zu lösen, ohne dass sie den Weg in die Führungsetage gehen müssen. Eine allgemeine Ansprache, beispielsweise bei Problemen mit der Qualität oder der Sauberkeit in einer Filiale, erfolgt über eine Whatsapp-Nachricht an alle Mitarbeiter/innen. Auf diesem Weg wird immer dafür Sorge getragen, dass keiner alleine an den Pranger gestellt wird, alle aus den Fehlern lernen und das Wir-Gefühl erhalten bleibt.

Kurz und bündig

Das Beispiel von YOMARO zeigt, wie sich die Heterogenität sowohl in einem Führungs- als auch in einem Mitarbeitererteam positiv auf die Entwicklung eines jungen Unternehmens auswirken kann. Erfolg basiert also nicht nur auf einer guten Idee und einem qualitativ hochwertigen Produkt – vielmehr ist es das Team, das die Umsetzung der Idee stark macht. Rombey eroberte mit YOMARO zuerst den Düsseldorf-Raum und expandierte schließlich deutschlandweit. „Die Stärken und Schwächen des anderen kennen und sich optimal gegenseitig ergänzen, um am Ende des Tages dem Kunden ein unvergessliches Einkaufserlebnis zu bieten“, so könnte man den Kern des Erfolgs beschreiben.

Für die Zukunft stehen die Zeichen für das Unternehmen weiterhin auf Expansion. In naher Zukunft soll der asiatische Raum erschlossen werden. Der Wettbewerbsdruck sei zwar hoch, aber Rombey und Inhoven sind nach einer bereits durchgeführten Marktanalyse davon überzeugt, die Marke YOMARO dort durchsetzen zu können. „In Asien gibt es die am schnellsten wachsende Mittelschicht der Welt. Das ist die Kundschaft, die wir erreichen möchten, die jetzt gerade anfängt, Geld zu verdienen und auszugeben und die etwas Neues kennenlernen möchte, was sie sich vorher vielleicht im Zweifel nicht leisten konnte.“ Auch für dieses Vorhaben wird die Heterogenität des Teams wieder eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg haben.