

Panorama v. 20.10.2022

Lieferdienst Gorillas: Glanz und Elend eines Startups

Anmoderation

Anja Reschke:

„Wenn man so als Normalsterblicher über geschäftlichen Erfolg redet, dann stellt man sich das ja ganz klassisch vor. Also beispielsweise ein Bäcker, der hat einen Laden, gute Ware, die Leute kaufen, er kann ein zweites Geschäft aufmachen, ein drittes und hat vielleicht irgendwann eine profitable Bäckereikette. Aber am Anfang stand immer ein Bäcker, der gute Brötchen backen konnte und dessen Geschäft gewachsen ist. In der Start Up Welt, also der neuen Wirtschaftswelt, läuft es genau andersrum. Da macht man erst Filialen auf, im großen Stil, am besten gleich überall auf der Welt, so schnell wie möglich. Und dann, wenn man richtig groß ist, guckt man erst, ob das überhaupt jemand haben will, ob sich das überhaupt rechnet. Das kann gelingen. Wie bei Amazon oder Facebook. Kann aber auch schief gehen. Wir sind das nicht geübt, Deutschland ist kein Start Up Land. Aber ein bisschen Silicon Valley wären wir schon gerne. Deshalb war man so berauscht, als das erste deutsche Start-Up aus Berlin vor 2 Jahren im großen Stil loslegte. Stephanie Dodt über Aufstieg und Straucheln des Lieferdienstes Gorillas“

Gorillas. Fahrradkuriere liefern Lebensmitteln. Ein hipbes Startup aus Berlin, im Lockdown gegründet, schnell auch international unterwegs. Über eine App bestellt man alles von der Butter bis zur Marmelade. Die Lieferung dauert nur Minuten. Die Warenlager – quasi verschlossene Supermärkte mit Bringservice. Das passt zur Pandemie – Gorillas wird zum Hype. Millioneninvestments, superschnelle Angreifer, riesiges Marktpotential. Deutschland ist stolz auf die Erfindung aus Berlin.

O-Ton

Kagan Sümer,
Gründer und CEO Gorillas:

„In 20 Jahren werden wir sagen – wir haben verdammt nochmal das neue Nike gebaut. Wir werden einen Einfluss von vergleichbarem Ausmaß haben.“

Es ist eine Welt, in die man normalerweise keinen Einblick hat. Wir haben Insider-Informationen, die das ändern.

Phase 1: Der Durchbruch. Das ist Gründer Kagan Sümer, hier wird er bei einem seltenen öffentlichen Auftritt gefeiert. Er hat etwas geschafft, das noch keinem deutschen Startup gelungen ist – Gorillas wird nur neun Monate nach der Gründung von Investoren mit über einer Milliarde Dollar bewertet. Uns wurden interne Meetings zugespielt. Sie zeigen, wie Sümer alle zwei Wochen die Mitarbeiter auf seine Mission einschwört. Intern heißen sie auch die Kagan-Predigten. Sümer stammt aus der Türkei – in den Meetings wird – wie bei Startups- üblich – Englisch gesprochen.

O-Ton

Kagan Sümer,
Gründer und CEO Gorillas:

„Was wir geschaffen haben ist unglaublich. Etwas, das größer ist als wir selbst, was gesellschaftlichen Wandel herbeiführt, über Generationen. Wir haben eine Bewegung geschaffen, nicht nur ein Unternehmen.“

In dieser Anfangs-Phase ist Gorillas Plan: Möglichst schnell in möglichst viele Länder zu expandieren. Das Startup wollte nicht nur Europa erobern, sondern gleich die halbe Welt - bis nach Australien. Die Kosten waren erstmal egal. Hauptsache wachsen – um jeden Preis. Philipp Klöckner hat eine halbe Million Euro in Gorillas investiert. Der Investor gilt als Experte der Startup Welt.

O-Ton

Philipp Klöckner,

Investor:

„Also mich haben viele Leute angesprochen, ob sie da auch noch mit investieren könnten. Haben ständig um irgendwelche Intros zu Kagan und den Gründern gebeten. Mein Gefühl war schon, dass damals es sehr hohe Nachfrage gab, da dabei zu sein.“

Anfangs störte die Investoren nicht, dass jede neue Bestellung für Gorillas neue Verluste bedeutete.

O-Ton

Kagan Sümer,

Gründer und CEO Gorillas:

„Im September 2021 haben wir bei jeder Bestellung von 25 € - 25 € Minus gemacht.“

Erstmals spricht darüber ein Mitarbeiter vor der Kamera. Seif El-Sobky war knapp eineinhalb Jahre bei Gorillas.

O-Ton

Seif El-Sobky,

Ex-Direktor Einkauf Gorillas:

„Geld war zu diesem Zeitpunkt billig. Die Investoren haben nicht genau genug hingeschaut und nie danach gefragt, ob dieses Modell irgendwann Profit machen wird.“

Auch Investor Klöckner akzeptierte damals die Logik: Wachsen um jeden Preis, auch wenn der Preis in diesem Fall Millionen waren.

O-Ton

Philipp Klöckner,

Investor:

„Das ist normal und das ist das Erfordernis, wenn man was wirklich Großes bauen will. Es gibt ja niemanden, der heute Jeff Bezos oder Mark Zuckerberg noch vorwirft, dass sie am Anfang irgendwie Hunderte von Millionen verbrannt haben. Da spricht niemand von Verbrennen im Nachhinein, sondern da geht es dann immer um Investitionen in die Gewinnung neuer Kunden, neue Märkte und so weiter.“

Im August 21 gelingt Gorillas der nächste große Erfolg – Sümer sammelt eine Milliarde Dollar Investorengeld ein. Doch dann ändert sich alles.

Phase 2: Das Warnsignal. Die Investoren haben zwar eine Milliarde Dollar in Gorillas hineingesteckt. Sie wollen aber nicht ewig auf Profite warten.

O-Ton

Philipp Klöckner,

Investor: „Für Gorillas heißt das, dass auf einmal das Investoren Sentiment von "Lasst uns um jeden Preis wachsen" zu "Wir müssen auch langsam mal zeigen, dass das mittelfristig profitabel werden kann" geändert wurde.“

Die Konsequenz – eine 180-Grad Wendung. Gorillas stoppt die Expansionspläne.

O-Ton

Seif El-Sobky,

Gründer „Seyouf Kitchen“:

„Es gab Ideen, quasi überall hinzugehen, in die USA, das ist dann teilweise wahr geworden, aber auch Australien und Polen – dort haben wir nie eröffnet. Das in einer Pandemie-Phase so übereilt anzugehen, während es für Australien eine Einreisesperre gab, das war in meinen Augen vielleicht etwas zu riskant.“

Gorillas sagt dazu: „*(Wir haben) unseren strategischen Fokus von Hyperwachstum auf einen klaren Weg zur Profitabilität verlagert.*“

O-Ton

Seif El-Sobky,

ex-Direktor Einkauf Gorillas (Global Buying Director):

„Wir haben uns komplett überschätzt. Ich persönlich habe auch daran geglaubt, ich habe wirklich geglaubt, dass wir in alle diese Länder gehen würden. Das kann man mir jetzt auch mir vorwerfen, denn aus einer wirtschaftlichen Perspektive macht es nicht wirklich Sinn, alle diese Länder gleichzeitig zu eröffnen. Aber zu der Zeit dachten wir, dass wir alles tun können, was wir wollen.“

Gorillas gibt es zu diesem Zeitpunkt eineinhalb Jahre – Gründer Sümer versucht, seinen Mitarbeitern die Kehrtwende zu erklären.

O-Ton

Kagan Sümer,

Gründer und CEO Gorillas:

„Wir haben irgendwie gemerkt, dass wir so unabhängig operiert haben, so schnell gewachsen sind, dass wir keine Zeit hatten, uns zu organisieren und Strukturen aufzubauen. Es ist wichtig, dass wir jetzt unsere Einstellung zum Geld ändern. Bisher haben wir als Firma immer „ja“ gesagt. Das war sehr gut, wir haben eine riesige Infrastruktur geschaffen. Aber jetzt müssen wir auch anfangen, „nein“ zu sagen.“

Profite lassen trotzdem weiter auf sich warten. Und dann gesteht Sümer seinen Mitarbeitern, wenn auch optimistisch formuliert: Ein beachtlicher Teil der Milliarde ist schon weg:

O-Ton

Kagan Sümer,

Gründer und CEO Gorillas:

„Wir haben ja eine Milliarde eingenommen – mehr als die Hälfte davon haben wir aber noch auf der Bank.“

Das Geld wird immer weniger. Interne Unterlagen zeigen die monatlichen Verluste. Allein in diesem Januar waren es 52 Millionen Euro, im Februar sogar 57 Millionen. Erst dann wirken wohl die Sparmaßnahmen, doch das Minus wird nur kleiner. Gorillas äußert sich nicht. Inzwischen gibt es Krieg und Inflation. Investoren werden vorsichtiger. Jetzt handelt Gorillas radikal.

Phase 3 – Die Krise: Das Startup entlässt in der Zentrale die Hälfte seiner Mitarbeiter. Auch Seif El-Sobky. Dennoch bezieht in der Woche darauf Gorillas ein neues Headquarter. Es war schon lange in Planung, eine ehemalige Brauerei wurde aufwändig renoviert. Industriecharme in Berlin Mitte. Gorillas gibt sich trotz allem als cooles Hipster-Paradies.

O-Ton

Seif El-Sobky,

ex-Direktor Einkauf Gorillas (Global Buying Director):

„Meine Meinung ist - wenn man grade 300 Leute entlassen hat, ist das nicht gerade ein tolles Zeichen, so nach dem Motto - lasst uns weitermachen und in ein schöneres Gebäude gehen.“

Gorillas ist erst zweieinhalb Jahre alt – die Geschichte turbulent.

O-Töne:

Panorama: „Was ist daran normal und was nicht?“

Philipp Klöckner, Investor: „Die Geschichte von Gorillas bisher ist einerseits eine Ausnahme-Geschichte, wenn es zum Beispiel um die Größe geht, die Geschwindigkeit, diese Größe zu erreichen. Das ist von den Ausmaßen sicherlich ein Ausnahmefall. Von den Dynamiken dahinter ist es andererseits relativ typisches Startup Dasein oder Startup Geschichte, würde ich sagen. Also dass man immer nach maximalem Wachstum strebt, dass man zu schnell wächst, wieder Menschen entlässt.“

Eine Welt, in der große Visionen mit Millionen belohnt werden - und gigantische Verluste auch mal egal sind. Zumindest, solange der Hype hält – und Investoren daran glauben.

Bericht: Stefanie Dodt

Kamera: Stefanie Dodt, Andre Schmidtke

Schnitt: Julian Schöneich