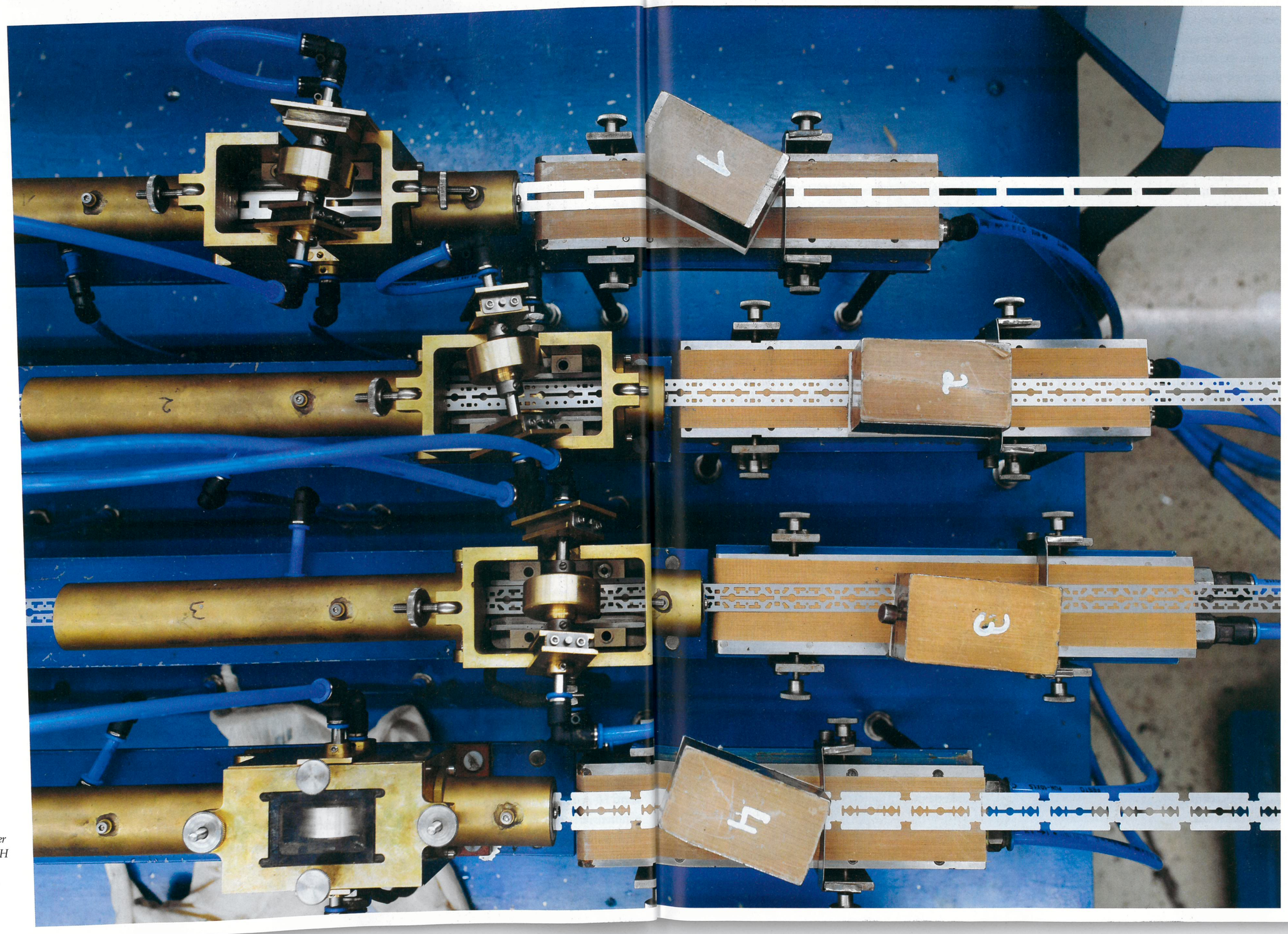
Das Beste aus zwei Welten

Ein US-Start-up hat mithilfe eines deutschen Mittelständlers ein milliardenschweres Duopol geknackt.



Rasierklingenproduktion bei der Feintechnik GmbH Eisfeld, die von dem US-Start-up Harry's übernommen wurde

Text: Patricia Döhle Fotos: Evelyn Dragan, Heji Shin (Seite 20)

• Haben Sie sich auch schon mal gefragt, ob manche Gründer größenwahnsinnig sind? Elon Musk von Tesla zum Beispiel oder Travis Kalanick von Uber, von dem man ja mittlerweile weiß, dass er ein ausgeprägtes Ego hat? In New York City, Avenue of the Americas, Ecke Spring Street, sitzen in einem Loft im achten Stock zwei Typen, die auch schon so manches angezettelt haben, was der Durchschnittsbürger für verrückt halten würde: Sie haben sich zum Beispiel mit zwei Konzernen angelegt, Procter & Gamble und Edgewell; und sie haben, um dafür gerüstet zu sein, für umgerechnet 100 Millionen Dollar einen 94 Jahre alten deutschen Mittelständler mit knapp 400 Mitarbeitern gekauft.

Im Gespräch mit Andy Katz-Mayfield und Jeffrey Raider zeigt sich, dass es nicht Größenwahn ist, der sie antreibt. „Ich stand in einer Drogerie und habe mich wieder einmal darüber geärgert, wie teuer Nassrasierer sind und dass es im Grunde nur zwei Marken gab, nämlich Gillette und Schick", sagt Katz-Mayfield. Er vermutete ganz richtig, dass es mangelnde Konkurrenz war, die es den Herstellern erlaubte, übertrieben hohe Preise durchzusetzen. Gillette-Eigentümer Procter & Gamble (P&G) kam damals auf eine Bruttomarge (Anteil vom Umsatz, der nach Abzug der Herstellungskosten übrig bleibt) von 52 Prozent. Und Rasierprodukte (Grooming) waren der mit Abstand profitabelste Geschäftsbereich.

Stanford-Absolvent Katz-Mayfield sah darin neben dem Ärgernis auch eine unternehmerische Chance. Es konnte nicht so schwer sein, gleichwertige Klingen online günstiger anzubieten, mit besserem Service und gutem Design. Er holte seinen Freund Jeffrey Raider ins Boot, der bereits Erfahrung im Gründen hatte. Sie analysierten den Markt, versuchten herauszufinden, wo in der Welt hochwertige Rasierklingen hergestellt wurden, stießen auf einen Mittelständler aus Eisfeld, und dann ergab sich ein Schritt aus dem anderen. Es war harte Arbeit. Sie gingen – kalkulierte – Risiken ein. Und klar, Glück hatten die beiden auch. Doch von vorn.

1. Ein kühner Plan

Dieter Becker war Geschäftsführer der Feintechnik GmbH Eisfeld, als im Spätherbst 2011 Andy Katz-Mayfield und Jeffrey Raider bei ihm vorsprachen. Ihr Vorhaben: über das Internet ein, wie Becker sich ausdrückt, „Nassrasurprodukt" als Marke auf dem amerikanischen Markt zu etablieren und später auch weltweit. Der Name des Start-ups: Harry's. Beckers Firma wollten sie als Zulieferer gewinnen.

Dem Branchenkenner war klar, was das bedeutete. Die Gründer hatten vor, das Duopol von P&G und Edgewell zu knacken. Erstere hatten mit Gillette einen geschätzten Marktanteil von rund 70 Prozent; Edgewell samt den Marken Wilkinson Sword (Europa) und Schick (USA) folgte mit rund 20 Prozent. Der Rest: Kleinkram, Eigenmarken von Drogerien und Supermärkten, in Deutschland dm oder Lidl, die auch von der Feintechnik GmbH mit Klingen beliefert wurde. Fast zeitgleich mit Harry's startete der Dollar Shave Club, der Nassrasierer ebenfalls online und zu deutlich günstigeren Preisen als die Platzhirsche anbieten wollte – unter anderem Ersatzklingen ab einem Dollar im Monats-Abo, daher der Name. „Andy und Jeff waren nicht die Ersten, die mit dieser Idee zu uns kamen", sagt Becker, „aber sie waren die sympathischsten und auch die professionellsten."

Beide hatten Masterprogramme an Top-US-Universitäten absolviert. Raider hatte zudem bereits erfolgreich Warby Parker mit aufgebaut, einen Online-Anbieter billiger Design-Lesebrillen. Außerdem wollten sie – anders als Dollar Shave Club oder europäische Konkurrenten wie Shave-Lab oder Mornin' Glory – mehr als eine Onlineplattform sein.

Die Thüringer Feintechnik als Zulieferer zu gewinnen war nur der erste Schritt. Das Ziel der Harry's-Gründer: die komplette Wertschöpfungskette, also auch die Produktion, unter ein Dach zu bringen. „Um Innovationen zu entwickeln, ist das unverzichtbar", sagt Jeffrey Raider, „und es hilft, die Kosten unter Kontrolle zu halten."

Angriffslustig: die Harry's-Gründer Katz-Mayfield und Raider, …

…Personalchefin Kroll und Geschäftsführer Hirthammer

Willkommener Nebeneffekt: Eine eigene Herstellung bietet Schutz gegen Angriffe seitens der Marktführer. „Wir ärgern sie, das ist doch klar. Und sie wehren sich", sagt Katz-Mayfield. Gillette habe bereits eine Patentschutzklage gegen Harry's eingereicht und Anzeigen geschaltet, in denen der Konzern behauptete, viele Neukunden würden das Start-up enttäuscht wieder verlassen. „Eine Unwahrheit, die wir mit internen Daten widerlegten", sagt Katz-Mayfield. Er und Raider wollten so unabhängig wie möglich sein; kein Wettbewerber sollte Druck auf Zulieferer ausüben können, sie nicht mehr zu beliefern.

Es sprach also vieles dafür, in eine eigene Produktion zu investieren. Auf die Eisfelder Werke waren sie durch ein Blog gestoßen, in dem die Klingen gelobt wurden. „Das war genau das, was wir suchten", sagt Raider. Auch Geschäftsführer Becker sah Vorteile in der Verbindung. Die von ihm geführte Firma hatte eine wechselvolle Geschichte: 1920 von dem thüringischen Unternehmer Albin Ritzmann gegründet, wurden die Ritzma-Werke nach Ende des Zweiten Weltkriegs in den Volkseigenen Betrieb Feintechnik umgewandelt und arbeiteten als einziger Rasierklingenhersteller der DDR weiter. Nach der Wiedervereinigung verkaufte die Treuhandanstalt das Unternehmen an einen Südtiroler Investor, der es 2007 an zwei Private-Equity-Firmen weiterreichte. Die Feintechnik GmbH entwickelte sich gut, aus 110 Mitarbeitern zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung wurden knapp 400. Man behauptete sich mit hochwertigen Klingen der Marke Croma und der Belieferung von Fremdmarken als einer der wenigen konzernunabhängigen Hersteller. Doch die Maschinen kamen in die Jahre, große Investitionen waren von den Alteigentümern nicht zu erwarten.

Ein Hindernis: der Kaufpreis. Rund 100 Millionen Dollar forderten die Private-Equity-Gesellschaften, in deren Besitz sich das einstige Familienunternehmen befand. Für europäische Verhältnisse ist das ein außergewöhnlich hoher Betrag, den kaum ein Wagniskapitalgeber zur Verfügung stellt. Zum Glück für alle Beteiligten gelten in den USA andere Regeln. „Gute Teams, die bereits bewiesen haben, dass sie ein Unternehmen erfolgreich aufbauen können, wie Jeff Raider mit Warby Parker, bekommen sehr hohe Summen", sagt Andreas Haug von Eventures, einem weltweit investierenden Venture-Capital-Fonds.

Raider erinnert sich: „Wir haben den Investoren erklärt, dass es bisher nur zwei integrierte Anbieter von Nassrasierern gibt – und dass auf dem Weltmarkt Platz genug für einen dritten ist, der sich auf die Wünsche der Kunden fokussiert." Harry's sammelte schließlich ein Jahr nach der Gründung in einer eigens für den Erwerb des deutschen Klingenproduzenten initiierten Finanzierungsrunde sogar etwas mehr als 100 Millionen Dollar ein: 122,5 Millionen, um genau zu sein. Im Januar 2014 übernahmen sie die Feintechnik GmbH Eisfeld.

2. Cowboys mit Feingefühl

Doch die eigentliche Herausforderung stand noch bevor. Das zeigen schon die unterschiedlichen Erinnerungen, die Dieter Becker und die Harry's-Gründer an den ersten Auftritt der beiden nach dem Abschluss des Kaufs vor der Eisfelder Belegschaft haben. Sie standen auf einem Palettenstapel, so weit ist man sich einig. Becker beschreibt, wie einer der Gründer den ersten Satz auf Deutsch gesagt habe. Danach habe es „minutenlang tosenden Applaus" gegeben.

Katz-Mayfield und Raider erlebten die Szene ein wenig anders. Sie hätten Becker darum gebeten, ihre Sätze zu übersetzen. Dann sei etwas sehr Merkwürdiges geschehen: Sie hätten immer nur wenige Worte gesagt – und Becker habe jedes Mal gefühlte zehn Minuten übersetzt. „Wir hatten keine Ahnung, was er erzählt hat", sagt Katz-Mayfield, „aber es schien uns sehr viel, angesichts der kurzen Sätze, die wir gebraucht hatten." Den anschließenden Applaus empfanden sie als eher verhalten, waren verunsichert, auch aufgrund einer anderen Erfahrung, die sie zuvor gemacht hatten: An einer E-Mail, die sie aus Deutschland erhalten hatten, hing einmal eine relativ lange Kette vorhergehender Nachrichten, die die deutschen Kollegen untereinander ausgetauscht hatten. „Wir wollten mal sehen, was die so über uns schreiben", erinnert sich Katz-Mayfield, „also ließen wir das Ganze durch den Google-Übersetzer laufen." Kein einziges Mal war von „Andy" oder „Jeff" die Rede. Raider: „Sie nannten uns die Internet-Cowboys." ▸

Die Erzählungen zeigen allerdings bei allen Differenzen noch etwas anderes: Man schätzt sich. Bei Becker scheint eine fast väterliche Sympathie durch, wenn er die Zusammenarbeit beschreibt: „Unsere Internet-Cowboys lernten alles über Nassrasur und über die Geheimnisse der Herstellung hochwertiger Schneideeinheiten. Zu einer ersten nennenswerten Beauftragung kam es nach etwa einem Jahr. Aber Andy und Jeff waren in unserer Wahrnehmung dadurch nicht zu Kunden geworden. Sie blieben, was sie in diesem arbeitsreichen Jahr geworden waren – geschätzte Partner in einem gemeinsamen Projekt.“ Die Amerikaner wiederum schmunzeln, während sie von ihrer Begrüßungsrede und der Entdeckung ihres Spitznamens berichten. Beckers Wohlwollen ihnen gegenüber scheint auf Gegenseitigkeit zu beruhen.

Einen der ersten Konflikte nach dem Kauf lösten sie auf sozialverträgliche Weise: Harry's Umsatz wuchs rasant, 2014 waren es 425 Prozent. Mit der Produktion hinterherzukommen schien Becker zunächst kaum machbar. „Bei Feintechnik waren sie ein Wachstum von zwei oder drei Prozent pro Jahr gewohnt, eine neue Maschine brauchte einen Vorlauf von einem Jahr. Das war viel zu langsam für uns“, sagt Raider. Also investierten die Amerikaner in Maschinen, erweiterten eine Produktionshalle, bauten eine neue hinzu. Insgesamt summieren sich die Investitionen auf 55 Millionen Euro, Geld, das zum Teil aus der letzten Finanzierungsrunde, zum Teil aus alten Reserven stammte.

Das damit verbundene Tempo zu machen muteten sie nicht dem 65-jährigen Becker zu. Sie verabschiedeten ihn in allen Ehren aus dem operativen Geschäft und gaben ihm die Position eines Vice Chairman, was ein nichtssagender Titel, in Beckers Fall aber mit einer echten Aufgabe verbunden ist: Er berät die Firma strategisch und pflegt wichtige Kontakte in Europa, etwa zu Politikern. So bleibt er eingebunden und den Nachfolgern sein Erfahrungsschatz erhalten.

3. Streiten will gelernt sein

Es sind vor allem zwei, die nun den Wandel vorantreiben: Maren Kroll, Ex-Personalchefin des Onlinemodehändlers Zalando, kümmert sich auch in Eisfeld um die Mitarbeiter; Michael Hirthammer, zuvor Führungskraft beim US-Mischkonzern Honeywell in Deutschland, ist der Geschäftsführer. Was sie einführen, um die Geschwindigkeit in puncto Produktion und Innovation zu erhöhen, könnte man mit dem US-Modebegriff Agiles Management bezeichnen. Doch Kroll und Hirthammer vermeiden Anglizismen. Sie wären auch wenig sinnvoll, die Mitarbeiter sind eine mittelständische Kultur gewöhnt. Die sei, glaubt man Hirthammer, von der Mentalität bei Harry's gar nicht weit entfernt: „Der Ideenreichtum, der Fokus auf Qualität, der Mut zur Umsetzung, das alles ist dem Mittelstand nicht fremd, im Gegenteil. Wohl aber die Geschwindigkeit, und daran müssen wir arbeiten.“

Läuft wie am Schnürchen: Klingenproduktion

Damit die deutschen Mitarbeiter ihre US-Kollegen und deren Arbeitsstil möglichst schnell kennenlernen, werden nun beispielsweise Produktneuerungen immer in gemischten Projektteams angegangen, Design- und Marketingexperten sitzen in den USA, die Entwickler in Eisfeld. Man arbeitet parallel, von Anfang an sind alle komplett involviert, Entscheidungen werden innerhalb weniger Tage gefällt. Kommt es an den Punkt, wo eine neue Maschine gebraucht wird, fliegen die Kollegen aus New York ein, und man besucht gemeinsam den beauftragten Werkzeugmaschinenbauer. 10 bis 15 Prozent der 685 Mitarbeiter von Harry's pendeln aus ähnlichen Anlässen ständig zwischen New York und Eisfeld. Gleichzeitig werden die Hierarchie-Ebenen ausgedünnt, Entscheidungen möglichst weit nach unten verlagert, dorthin, wo man am besten beurteilen kann, welche Auswirkungen sie haben. Damit das funktioniere, sagt Hirthammer, sei Kommunikation und Offenheit nötig, jeder müsse bereit sein, ehrliches Feedback zu geben, zu diskutieren oder sogar zu streiten.

Daran hapert's noch bei den Deutschen, auch aufgrund der Sprachbarriere. Englischkurse in Eisfeld und Deutschkurse in New York sollen Abhilfe schaffen. Doch das allein löst das Problem nicht. „Die Feedback-Kultur ist neu, unsere Mitarbeiter müssen lernen zu sagen, was sie brauchen oder was schiefläuft. Das geschieht aus falscher Höflichkeit noch nicht immer“, sagt Maren Kroll. Sie und Hirthammer haben unter anderem eine sehr persönliche Methode entwickelt, um die Feedback-Kultur zu fördern – sie setzen sich öffentlich auseinander. Neulich ging es in einem Meeting um die Automatisierung. Kroll will sie schneller vorantreiben als Hirthammer, der nichts davon hält, „dass das System alles macht. Die Leute sollen sich persönlich mit manchen Prozessen befassen.“ Einig wurden sie sich nicht. Gut so. Das gibt ihnen Gelegenheit, sich weiter vorbildlich zu streiten.

Was die Akzeptanz für die US-Kultur erhöht, ist deren positiver Einfluss auf das Geschäft. Die Produktion wächst wie nie zuvor. 100 neue Mitarbeiter wurden seit dem Kauf durch Harry's eingestellt, 50 weitere sollen bis zum Jahresende hinzukommen. Und es sind nicht nur die Harry's-Produkte, die florieren. Auch das angestammte Private-Label-Geschäft, also die Produktion von Eigenmarken etwa für dm (Balea-Damenrasierer) oder Lidl (Cien-Herren- und Damenrasierer) entwickelt sich besser als in der Vergangenheit. Denn auch die Produktentwickler für diesen Geschäftsbereich profitieren von dem Know-how der Kollegen in New York, die viel von Onlinemarketing verstehen.

„Über unsere Website und die sozialen Medien suchen wir das Gespräch mit den Kunden, befragen sie zu ihrem Lifestyle, ihrem Tagesablauf, Geschmack, Farben und Formen“, sagt Brittania Boey, eine frühere Walt-Disney-Managerin, die in New York die Produktentwicklung leitet. Das merkt man dem Sortiment an: Anders als die traditionellen, technisch anmutenden Rasierer mit ihren schwarzen oder silbernen Griffen und eingebauten Gimmicks – Warnleuchten etwa, die blinken, wenn man bei Gebrauch zu stark aufdrückt –, sind Harry's-Rasierer vollkommen schlicht. Es gibt nur ein Modell, das aber in diversen Farben. Dazu Kosmetika wie Rasierschaum und auch kleine Halterungen fürs Waschbecken. Klingen kann man sich im Abo monatlich schicken lassen, auch das schätzen die Nutzer. Ihre Wünsche werden schnell erfüllt. „Um ein neues Produkt anzubieten, brauchen wir zwei Jahre“, sagt Boey, „die Konzerne benötigen fünf bis sieben Jahre oder länger.“

100 Mitarbeiter wurden seit der Übernahme eingestellt

4. Der Durchbruch

Die Zusammenarbeit verbindet das technische Know-how und Qualitätsbewusstsein eines deutschen Mittelständlers mit den Stärken im Marketing, in der Finanzierung und im schnellen Umsetzen von Innovationen eines amerikanischen Start-ups. Feintechnik wäre ohne Harry's nur eine Fabrik, Harry's ohne Feintechnik irgendeine E-Commerce-Bude. Nur gemeinsam haben sie die Chance, das milliardenschwere Duopol zu knacken. Mittlerweile hat das Start-up rund drei Millionen Kunden, vorwiegend in den USA. Seit Ende Juni verschicken sie auch nach Großbritannien. Deutschland könnte der nächste Markt sein, auf dem die Firma die eigene Marke einführt.

Zum Umsatz und zu Marktanteilen wollen sich die Gründer nicht äußern, aber es gibt Schätzungen. Das »Wall Street Journal« vermutet Erlöse in Höhe von rund 113 Millionen Dollar im Jahr 2016 (Schätzung für Gillette im Segment Nassrasur: 1,4 Milliarden Dollar), was bedeuten würde, dass der Marktanteil des Start-ups bei rund fünf Prozent liegt. Das wäre, nur vier Jahre nach dem Markteintritt im Frühjahr 2013, ein großer Erfolg.

Bemerkenswert ist auch eine Zahl, die aus einer Kooperation mit Target, der zweitgrößten US-Supermarktkette nach Wal-Mart, stammt. Seit einem Jahr führen 1800 Target-Läden Harry's-Produkte – und ihr Anteil an den verkauften Rasierern liegt bei 50 Prozent. „Unsere Kunden denken nicht online oder offline, sie wollen einfach und günstig an unsere Angebote herankommen. Also haben wir uns einen Partner gesucht, der im stationären Verkauf unsere Ansprüche erfüllt, sich wirklich um Kunden bemüht. Und das tut Target“, sagt Katz-Mayfield.

Der Marktführer P&G, dessen Umsatz bei Rasierprodukten seit Jahren rückläufig ist, steht mittlerweile derart unter Druck, dass er einen Strategiewechsel vollzogen hat: Rüstete der Konzern bislang seine Rasierer technisch immer weiter auf, um sie dann teurer zu verkaufen, gab er im April 2017 erstmals Preissenkungen von bis zu 20 Prozent bekannt. Damit sind Gillette-Klingen immer noch teurer als die von Harry's – aber selbst für eingeschworene Gillette-Kunden hat sich die Strategie des Start-ups gelohnt.

Die Gründer können auch nicht klagen, ebenso wenig wie ihre Mitarbeiter inklusive der deutschen Belegschaft, die ebenfalls Anteile an dem Start-up bekam. Investoren bewerteten ihre Firma im Juli 2015 mit 750 Millionen Dollar – da hatte Harry's etwa halb so viele Kunden wie heute. ▬