



Erfolg von A bis Z

Als Zalando im Sommer 2008 anfang, mit Sandalen deutsche Wirtschaftsgeschichte zu schreiben, taumelte die Welt gerade in eine beispiellose Finanzkrise. Zehn Jahre später ist Zalando Deutschlands erfolgreichstes Start-up. Anlässlich des Jubiläums trafen wir Gründer **Robert Gentz** auf einen schnellen Ritt durchs Alphabet

TEXT VON **JÖRG HARLAN ROHLER** FOTOS VON **SCARLETT WERTH**

Der bescheidene Herr Gentz
Robert Gentz ist ein deutscher Gegenentwurf zu den Start-up-Egomanen des Silicon Valley. Das Büro teilt sich der Gründer mit den Vorstandskollegen David Schneider und Rubin Ritter. Links im Bild: Gentz, 34, blickt aus der Zalando-Zentrale auf die Spree



A wie Aktien

An was haben Sie heute morgen zuerst gedacht: an einen Kaffee oder an den Stand der Zalando-Aktie? An Kaffee. Schwarz. Mit Zucker? Ohne. **Grämt es Sie sehr, dass die Zalando-Aktie ausgerechnet in den Festwochen zum zehnjährigen Firmenjubiläum um 19 Prozent eingebrochen ist?** Ich würde lügen, wenn mich das nicht ärgern würde.

Woran liegt's? Am Wetter. **Das ist doch prächtig: Heute werden 30 Grad in Berlin erwartet.** Persönlich mag ich das Wetter auch, es ist ganz fantastisch sogar, aber als Geschäftsmann im Modebereich sind die Temperaturen der vergangenen Monate eine Katastrophe. **Verkaufen Sie nicht gern Flip-Flops?** Doch, aber auch gerne ganz viele Klamotten dazu. Leider haben die hohen Temperaturen in Europa die Nachfrage empfindlich abgekühlt. Zudem haben die Temperaturen den Start der Herbst- und Winter-Saison verzögert. Bei 30 Grad im September denkt keiner an einen neuen Wintermantel. **Was bedeutet das in Zahlen ausgedrückt?**

Wir haben die Prognose für das Gesamtjahr gesenkt: Wir werden in diesem Jahr eher 20 statt 25 Prozent wachsen. Beim bereinigten Gewinn vor Zinsen und Steuern peilen wir für 2018 150 bis 190 Millionen Euro an. **Was ja nicht ganz schlecht ist.** Da haben Sie Recht. **Benötigen Sie einen Taschenrechner, um den Wert Ihres Depots auszurechnen?** Nee. **Wollen wir noch kurz über A wie Algorithmen sprechen?** Gerne. Im Maschinenraum von Zalando jonglieren hochkomplizierte Algorithmen Millionen von Kundenwünschen. Und sie werden immer schlauer. **Wissen die Maschinen, welche Schuhe ich als Nächstes bestellen werde?** Hängt davon ab, wie viel wir über Sie als Kunde wissen. **Welche Form der Intelligenz ist überlegen: die künstliche oder die menschliche?**

Die Kombination beider ist überlegen. In den vergangenen drei Jahren haben Elon Musk und Stephen Hawking eindrücklich davor gewarnt, den intelligenten Maschinen zu viel Macht zuzusprechen. Ich durfte ein paar Tage an der Singularity University im Silicon Valley verbringen und verstehe, warum die beiden ein eher zögerliches Verhältnis zu künstlicher Intelligenz pflegen. Wenn Maschinen sich zu schnell weiterentwickeln, könnte der Point



of no Return drohen ... **die Gefahr, dass wir sie nicht mehr abschalten können.** Genau.

B für Bestellungen

Wir haben jetzt 16 Uhr an einem gewöhnlichen Dienstag. Was schätzen Sie, wie viele Bestellungen heute schon eingegangen sind? Täglich kommen derzeit etwa 300 000 Bestellungen



„Unsere Konstellation war nicht verhandelbar: David ist das Herz, ich bin der Bauch, Ruben der Kopf“

Auf dem Parkett Beim Börsengang 2014 notierte die Aktie mit 24,10 Euro über Emissionspreis, bei Druckschluss bei 36,68 Euro

rein, das sind 208 Bestellungen pro Minute; die meisten davon nach Feierabend, also ab 18 Uhr. **Angefangen hat alles vor zehn Jahren, als am 28. September 2008 Zalando ins Netz ging. Wissen Sie noch, wie die erste Bestellung aussah?** Das war die Bestellung des Vaters eines Freundes, mit dem wir damals unser Büro teilten. **Und was hat der Vater bestellt?** Ein Paar Schuhe von Adidas. **Der Vater kaufte Adiletten?** Nee, richtige Schuhe. **Haben die gepasst, oder war die erste Bestellung zugleich die erste Retoure von Zalando?** Hat alles gepasst. Sonst

hätten wir womöglich gleich Panik bekommen. **Hatten Sie im Herbst 2008 wegen der Lehman-Pleite nicht ohnehin Angst, die Welt könnte gerade andere Sorgen haben als Sandalen aus dem Internet?** Wir hatten die Firma bereits im Juni angeschoben – und waren so sehr mit uns selbst beschäftigt, dass wir die Donnerschläge an der Wall Street

schlichtweg überhört haben. Das änderte sich jedoch, als es auf einmal bei allen möglichen Investoren hieß: „Nette Idee, aber Geld haben wir gerade keins.“ **Der Legende nach war die erste Investition ein Buch mit dem Titel „Der Schuhhandel in Deutschland“.** Das stimmt. **Und?** Hatte alles, was wir brauchten: jede Menge Statistiken und Zahlen für den Businessplan, ein super Buch. Den Rest ließen wir uns von Schuhhändlern in Düsseldorf erzählen. **Dennoch gründeten Sie Zalando in Berlin, nicht in Düsseldorf.** Zalando war nur in Berlin möglich. Bei uns arbeiten Menschen aus mehr als 100 Nationen, nirgendwo sonst in Deutschland findet man so viele Talente, eine vergleichbar positive Durchlässigkeit und, am wichtigsten, eine derart geballte Kreativkraft. **Dennoch wähnt sich München gern als Start-up-Hauptstadt.** Daran dürfen ein paar satte Investoren und ganz viele Münchner glauben, ich teile das nicht.

C für CEO

In der Chefetage von Zalando teilen sich drei CEOs ein Büro. **Man liest weder von Privatjets noch von dicken Dienstwagen oder sonstigen Eskapaden. Damit dürften Sie der Gegenentwurf zur Management-Blaupause eines Elon Musk sein.** Das mag so aussehen, allerdings sind Ruben, David und ich auch ganz andere Typen Mensch. Mit weniger extrovertierten Persönlichkeiten.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich finde Musk auf seine Art wirklich genial. Aber wir sind anders. Bei uns geht es immer um den Gesamterfolg, nie um die Einzelperson. Diese Haltung ist auch elementarer Bestandteil unserer Firmenkultur. **In Ihren Statuten steht das Mantra „egoless“ festgeschrieben.** Das leben wir hier auch. **War die Dreierkonstellation beim Börsengang nie ein Thema?** Das war ein Kampf. Aber wir machten immer klar, dass diese Konstellation nicht verhandelbar ist. **Für Schlagzeilen sorgte auch, als Sie vergangenes Jahr ankündigten, fortan nur noch 65 000 Euro Jahresge-**



halt zu beziehen. Erstens ist auch das eine Menge Geld, zweitens bekommen wir ja im Erfolgsfall Anteile an der Firma. Und darum geht es: Wir verstehen uns als Teilhaber, nicht als Angestellte der eigenen Firma. **Das andere C wäre Competition. Wer ist die größere Zalando-Konkurrenz dieser Tage in Deutschland? Asos, Otto oder Amazon?** Die Konkurrenz ist jedenfalls immer nur einen Mausklick entfernt. Auch aus diesem Grund sind wir detailversessen. Unser Fokus liegt immer in der Tiefe, nie in der Breite. **Das heißt?** Fokus auf Europa, Fokus auf Mode, Fokus auf Lifestyle. **Auf dem europäischen Modemarkt werden jährlich 450 Milliarden Euro umgesetzt. Ihr Jahresumsatz betrug im vergangenen Jahr 4,5 Milliarden Euro, also ziemlich genau ein Prozent des Kuchens.** Da ist noch Luft nach oben. Und genau deshalb setzen wir alles daran, gegenüber der Konkurrenz an Tiefe zu gewinnen; durch genauere und mehr Daten. **Reizt es Sie denn nicht, die Waschmaschine zu den Klamotten zu verkaufen?** Ich sag mal so: Zu Waschmaschinen fehlt mir der emotionale Bezug.

D wie David Schneider

Es heißt, Sie hätten Ihren Mitgründer David Schneider am ersten Tag an der Otto Beisheim School of Management kennengelernt. Sie waren Zimmergenossen. Ja, von dort kenne ich David, aber auch Rubin, den wir ganz schnell von McKinsey abgeworben haben. **Zum Aufnahme ritual der Elite-Uni bei Koblenz gehört, dass Frischlinge erst einmal nackt in den Brunnen des Marktplatzes springen. War das bei Ihnen auch der Fall?** Okay, das nenne ich gründlich recherchiert. **Und?** Also nackt waren wir nicht. Jedenfalls nicht ganz (*lacht*). **Gibt es bei Ihnen eine Rollenverteilung?** Schwer zu sagen. **Versuchen Sie es.** David ist das Herz, ich bin der Bauch, Rubin ist der Kopf. **Lernt man im Proseminar Wirtschaftsethik nicht, dass beim Geschäft die Freundschaft aufhört?** All die klassischen Gesetze der Business School sind bei Zalando außer Kraft gesetzt. Wir haben schon ganz zu Anfang auf Freunde gesetzt und in die Kraft von Freundschaft investiert. **Ganz schnell noch zu D für Daten.** Okay! **Teilen Sie die Einschätzung, dass Big Data der wichtigste Rohstoff des 21. Jahrhunderts wird?** Selbstverständlich. **Beschäftigen Sie Big-Data-Soziologen?** Warum sollten wir? **Weil niemand mehr darüber weiß, welcher Geschmack**

zwischen Hamburg und München herrscht, welche Trends blühen, wie Deutschland sich gerade kleidet. Okay, verstehe Ihren Punkt. Also: Die Bayern haben im bundesweiten Vergleich den höchsten Anteil an Unterwäsche gekauft. **Sehr gut.** Die Hauptstadt kauft im bundesweiten Vergleich am meisten schwarze Kleidung ein, und die Branden-

„Zalando war nur in Berlin möglich. Nirgendwo sonst in Deutschland“

Unter dem Korb In der globalen Start-up-Kultur verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit – wie in dieser Mittagspause in Berlin



burger geben proportional am meisten für Shorts und kurze Hosen aus. Schlusslicht bei sommerlichen Outfits: Hamburg. **Eh klar.** Bremen liebt Jeans: Jeder fünfte Artikel, den die Bremer kauften, waren Jeans. Auf dem zweiten Platz der Jeansliebhaber: die Niedersachsen. **Und NRW?** Steht auf Leder: Kunden aus Nordrhein-Westfalen haben genauso viele Leder-jacken gekauft wie Berlin, Hamburg und Baden-Württemberg zusammen. Außerdem liebt NRW Neon. Ungefähr ein Drittel der Bestellungen von neonfarbenen Artikeln kam aus Nordrhein-Westfalen. **Und wer kauft die**

meisten Sandalen? Sachsen-Anhalt.

Welches Bundesland ist am sportlichsten? Die Thüringer haben im Vergleich die meisten Sportartikel bestellt, wohingegen Bremen und Hamburg die Schlusslichter bilden. **Schrauben eigentlich auch in Ihrem Maschinenraum die Roboter ständig am Preis herum, wie das bei Amazon der Fall ist?** Es gilt das Prinzip von Angebot und Nachfrage – aber kein Dynamic Pricing, wenn Sie das meinen.

E für Einhorn

Im Silicon Valley heißen Firmen, deren Wert auf mehr als eine Milliarde Dollar beziffert wird, gemeinhin Einhörner. Wissen Sie noch, wo Sie waren, als Zalando erstmals mehr als eine Milliarde wert war? Nein. Es war mir auch nie wichtig. **Wirklich?** Das mag daran liegen, dass ich nie ein Einhorn gesehen habe.

F wie Fitness

Allein in Europa tragen Sie Verantwortung für mehr als 15 000 Mitarbeiter. Dazu kommt der Druck von Investoren, die ständig neue Innovationen sehen wollen. Wie halten Sie sich fit? Ich versuche, viel Sport zu machen. **Folgen Sie einem Ernährungsplan?** Keinem strukturieren, nein. **Wie viele Stunden schlafen Sie pro Nacht?** Mittlerweile mindestens sechs. **Machen Sie mittags einen Power-Nap?** Nee. **Yoga oder Meditation?** Weder noch. **Wann war Ihr letzter Urlaub?** Nach meiner standesamtlichen Hochzeit, vor drei Monaten also. **Trinken Sie Alkohol?** Moderat. **Crème brûlée oder Mousse au Chocolat?** Crème brûlée. **Teilen Sie?** Gerne.

G wie Gentz

Wo sind Sie aufgewachsen? Auf einem Gestüt bei Düsseldorf, also in einem ländlichen Betrieb mit Trabrennpferden, Kühen und allen möglichen anderen Tieren. **Was haben die Eltern beruflich gemacht?** Meine Mutter ist Agrarökonomin, mein Vater Tierarzt. **Wie muss man sich Ihre Kindheit vorstellen?** Glückliche. **Was für ein Schüler war Robert Gentz?** Ein guter. **Lieblingsfach?** Mathe. **Was war Ihr erster Nebenjob?** Alles, was auf dem Hof anfällt: Ställe ausmisten, Hufe auskratzen. **Wann hatten Sie Ihren ersten Computer?** Wir hatten einen Familien-PC, da war ich acht oder neun. **Düsen wir rüber zu G wie Guatemala.** Ich wette, Sie meinen Uruguay. **Haben Sie nicht am Strand von Guatemala mit David 2007 Urlaub** ▶

gemacht und dort entschieden, es sei an der Zeit, ein Start-up zu gründen? Schon, weil ich total baff war, wie viel Geld der Holtzbrinck Verlag für eine Website wie StudiVZ hinlegt. Das hat mich echt motiviert. **Was ist das Wertvollste an Zalando?** Eine Melange aus Kunden, Team und Daten. **Und ist diese Mischung wirklich Milliarden wert?** Fangfrage! **Was ist die größte Gefahr für Zalando?** Hybris.

H wie Human Resources

Google will in Berlin einen gigantischen Campus errichten. Bereitet Ihnen diese Konkurrenz Sorgen? Ich müsste lügen, wenn ich das verleugnen würde. Es gibt den viel beschriebenen „War of Talents“, jeder will die besten Leute, ganz selbstverständlich. **Wie hält man Kultur und Geschwindigkeit bei, wenn man aus einem kleinen Start-up so rasant zu einem Weltmarktspieler emporwächst?** Das ist die Frage, vor der wir alle stehen. Wir versuchen es mit Neugierde und Leidenschaft.

I wie Internet

Herr Gentz, wie gefährlich ist das langsame Internet in Deutschland tatsächlich für Ihr Geschäft? Wenn es schneller wäre, wäre das nicht nur für Deutschland gut, sondern auch für uns. **Würden Sie der Kanzlerin helfen, wenn Sie anruft?** Jederzeit. Es wäre ohnehin gut, wenn die Politik sich dafür mehr interessieren würde, was die Entrepreneure des Landes zu sagen haben. **Erinnern Sie sich an das erste Mal Internet in Ihrem Leben?** Nicht an eine Seite, aber an das Geräusch. **So klang die Zukunft.** Genau. **Was ist das Beste, was das Internet-Zeitalter hervorgebracht hat?** Das Internet. **Wie viele E-Mail-Adressen benutzen Sie heute?** Zwei. **Stimmt das Gerücht, dass die erste Zalando-Hotline Ihre private Handy-Nummer war?** Leider ja. Wir haben damals ziemlich oft auf mich umgeleitet.

J wie Jugend

Wo haben Sie als Jugendlicher eingekauft? Das hat meine Mutter für mich erledigt. **Hätte der 16-jährige Robert bei Zalando bestellt?** Mutter hätte was bestellt. **Haben Sie heute einen Stylisten für die Chefetage?** Meine Frau. **Was würde der 16-jährige Robert über den Mann sagen, der heute hier sitzt?** „Alt ist er geworden.“

K wie Konsum

Wie sieht der typische Zalando-Kunde in Deutschland aus? Weiblich,

berufstätig, gehaltsmäßig einen Tick über dem Durchschnitt. **Was geben die Kunden im Schnitt aus?** 60,40 Euro. **Im Monat?** Nein, pro Bestellung. **Ersticken wir nicht irgendwann an all dem Konsum?** Eine wichtige Frage. Ich fürchte, sie würde den Rahmen dieses Gesprächs sprengen.

L wie Ladenhüter

Was ist die größte Herausforderung, damit Zalando kein Ladenhüter wird? Wir müssen hungrig bleiben. **Amazon hat in Amerika nicht nur die Supermarktkette Whole Foods gekauft, sondern auch eigene Läden eröffnet. Jeff Bezos vermarktet sich als Retter der Innenstädte.**



Lage! Lage! Lage!

6000 Mitarbeiter und noch mehr Daten: So soll das Atrium der neuen Firmenzentrale aussehen, Berlin, 2018

Halt! Auch wir vernichten keine Jobs, sondern schaffen welche. In Berlin haben wir mehr als 6000 Mitarbeiter, in Europa genau 15612. Außerdem haben wir einige Outlets und unsere Messe Bread & Butter in Berlin. **Heißt das, der Ausspruch von Ziehvater Samwer gilt nicht mehr?** Ich weiß nicht, worauf Sie anspielen. **Von Oli Samwer ist der Ausspruch überliefert: „Stationäre Läden sind Mittelalter.“** Das halte ich in der Tat für überholt. Ich glaube an die Nähe zu Kunden und an die Symbiose von Online und Offline – zumal jeder Laden auch ein Logistik-Hub sein kann. **Was vor allem dann für Zalando interessant sein dürfte, wenn Sie sich nicht an Miet-, Personal- und Stromkosten beteiligen müssen.** Dafür haben wir Lager- und Logistikkosten.

M wie Mode

Wie viele Marken hängen derzeit bei Zalando? Rund 2000. **Kaufen Sie aktiv Marken hinzu, oder geht es vor allem darum, eigene**

Hausmarken zu entwickeln? Wir verstehen uns als Plattform für andere Marken und für unsere 17 Eigenmarken. **Welche deutsche Marke würde besser in das Portfolio passen: Trigema aus Schwaben oder Lala Berlin aus der Hauptstadt?** Beide Marken sind interessant, aber wie gesagt: Wir verstehen uns vor allem als Plattform. Uns geht es darum, das Budget, das die Kunden bei uns investieren, sukzessive zu erhöhen. **Kommen wir zu M wie Money. Wie wichtig ist Ihnen Geld?** Als Kind war mir Geld egal; als Student hatte ich keins; heute ist es Mittel zum Zweck. **Verleihen Sie Geld an Freunde?** Nur wenn es dringend ist.

N für Normalo

Man findet kaum Privates über Sie. Entweder beschäftigen Sie gute Medienanwälte, oder Sie leben tatsächlich ziemlich normal und beschaulich. Alles, was ich darauf antworten könnte, klingt langweilig. **Versuchen Sie es.** Uns geht es eben ums Geschäft. **Aber es stimmt schon, dass Sie im Sommer geheiratet haben?** Das habe ich vorhin ja selber schon angedeutet. **Gab es eine illustre Party?** Bisher nur das Standesamt. Aber wir heiraten noch kirchlich. **Ist der christliche Segen Ihnen wichtig?** Meine Frau und ich wurden christlich erzogen. Und wir mögen das Ritual.

O wie Online Everything

Man kann online alles machen: einkaufen, Freunde finden, Reisen buchen, Musik hören, ins Kino gehen, Kryptos schürfen, sich verlieben, rumballern, Katzenvideos schauen, Sex-Dates verabreden – kurz: ein Second Life haben. Welcher Bereich des Lebens funktioniert online gar nicht? Echte Freundschaft. Auch auf die Gefahr hin, dass Mark Zuckerberg das anders bewertet. **Gibt es Momente, in denen Sie abschalten und offline gehen?** Ich kann den Urlaub durchaus genießen, wenn der Sendemast zu weit weg steht. **Schalten Sie Ihr Handy nachts aus?** Nein. **Hat Zalando eine Digital-Detox-Abteilung?** Noch nicht. **Und wie gehen Sie mit shoppingsüchtigen Mitarbeitern um? Ist das ein Thema?** Zumindest nicht offiziell.

P wie Pakete

FOCUS meldete kürzlich, an Weihnachten könnten die Lastwagen knapp werden. Selbst der Weihnachtsmann scheint sich ob des stetig größer werdenden Paketaufkommens von Zalando zu fürchten. Deshalb stehen wir in ständigem und durchaus intensivem Kontakt mit allen Lieferdiensten. Logistik ist



15612 Mitarbeiter beschäftigt der Konzern in 17 Ländern



eines unserer Kernthemen. **Wann fliegen die Zalando-Drohnen?** Dauert noch.

Q für Qualität

Von Anfang an warb Zalando damit, die Ware kostenlos zurückzunehmen. Wie viel Prozent der Bestellungen werden zurückgeschickt? Etwa 50 Prozent. Aber ich versichere Ihnen, dass 97 Prozent der Retouren weiterverkauft werden. Der Rest geht ins Outlet oder wird gespendet. **Das heißt, Ihre Retouren landen nicht im großen Schredder, wie das bei den Kollegen von H&M der Fall sein soll?** Das können wir uns gar nicht leisten. **Und verdienen dementsprechend mehr, wenn meine Frau zehn Teile bestellt, zwei behält und acht zurückschickt, als wenn sie nur zwei bestellt und eins behält.** Richtig.

R wie Robert

Wann stehen Sie auf? Zwischen 6.30 und 7 Uhr. **Sind Sie mehr in der Zentrale oder unterwegs?** Meistens unterwegs. **Schlafen, lesen oder arbeiten Sie an Bord eines Flugzeugs?** Schlafen. **Fenster oder Gang?** Auf kurzen Flügen am Gang, bei Kontinentalflügen lieber Fenster. **Wann wurden Sie das letzte Mal auf Economy gebucht?** Wahrscheinlich gestern. **Handgepäck oder Koffer?** Handgepäck.

S wie Schuhe

Wie viele Paar besaßen Sie, als David die Idee hatte, Schuhe seien das ganz große Ding im Internet? Eins. **Und wie viele Paar Schuhe besitzen Sie heute?** 20. **Das andere S: Wo bezahlt Zalando Steuern?** In Europa. Aha. Ja.

T wie Timing

Bei Ihrem ersten Start-up, einem Facebook-Klon, war nicht nur die Sprachbarriere hoch, sondern auch das Timing verkackt. Gut zusammengefasst. Kann man richtiges Timing lernen? Man bekommt ein Gespür dafür. **Wenn Timing die kleine Schwester ist, dann ist Risiko der große Bruder: Wer das Risiko scheut, wird nie Unternehmer, sondern Angestellter – wer Risiko belächelt, endet als Pleitier.** Moment, das ist mir jetzt zu komplex. **Wer von den drei Zalando-CEOs ist am risikofreudigsten?** Rubin und David würden behaupten, ich sei es.

U wie Unibicate

Ihr erster Gründertraum hieß Unibicate, eine lateinamerikanische Facebook-Kopie. Wir haben fünf Monate aufgebaut und drei Monate wieder eingerissen. Am Ende hatten David und ich nicht einmal mehr

das Geld für den Heimflug. **Wie sind Sie da wieder rausgekommen?** Mit einem Job in Madrid, den uns Alexander Samwer vermittelt. Der Deal war: Wir akzeptieren das Angebot, wenn sein Start-up die Kosten des Fluges von Santiago de Chile nach Madrid übernimmt. **Scheitern gehört zum Gründungsmythos der modernen Helden-sagen.** Das kann man so stehen lassen. **Was haben Sie durch Unibicate für den Erfolg von Zalando gelernt?** Erst durch die Pleite habe ich wirklich kapiert, dass man nicht immer im Leben gewinnt. Davor lief immer alles.



Lager! Lager! Lager!

2000 Marken und noch mehr Regalmeter: ein Blick in ein Logistikzentrum von Zalando, Brieselang, 2014

V wie Vanitas

Wie eitel sind Sie auf einer Skala von eins bis zehn, Herr Gentz? Meine Frau sagt, ich könnte ruhig eitler auftreten. **Und wer holt Sie runter, wenn Sie doch mal zu hoch fliegen?** Meine beiden Partner – und die Familie. **Wie viele enge Freunde haben Sie?** Zehn. **Werden es mehr oder weniger, wenn man so erfolgreich ist?** Die Bekannten werden mehr, die Freunde bleiben konstant.

W wie Work-Life-Balance

Wie steht es um Ihre Work-Life-Balance? Ganz okay, hoffe ich. **Würden Sie sagen, dass Sie heute glücklicher sind als am Strand von Uruguay?** Bei mir stellt sich immer die gleiche Form der Zufriedenheit ein. **Wie schalten Sie ab?** Mit Sport und auf Reisen. **Liebingsdrink?** In diesem Sommer war das kalte Rosé. **Liebungsseis?** Vanille. **Liebungsband?** Habe ich nicht.

X wie XXX

Verraten Sie uns ein Geheimnis über Robert Gentz? Meine größte Schwäche ist die

Geduld. **Haben Sie auch mal überlegt, alles zu verkaufen und den Stecker zu ziehen?** Bei Zalando? Ja. Höchstens für drei Sekunden.

Y wie Generation Y

Zalando ist Europas größter Arbeitgeber der Generation Y, das Durchschnittsalter der Angestellten liegt bei 32. Ich bin der Senior hier. Genau genommen war Zalando auch Ihr erster Job. Zumindes der erste erfolgreiche Job. Wie schafft man es trotz des Erfolgs, nicht zur Sekte zu werden? Haben Sie das Gefühl, wir wären eine Sekte?

Douglas Coupland hat in den Neunzigern ein schlaues Buch über das Leben der „Microsklaven“ geschrieben, einen Roman, der an die schöne neue Arbeitswelt von Microsoft angelehnt war. Jetzt verstehe ich, was Sie meinen. Natürlich arbeiten und leben unsere Mitarbeiter zu einem Grad enger zusammen, als das in klassischen Unternehmen der Fall ist. Und ja, es gibt so etwas wie eine globale Start-up-Kultur. Trotzdem denke ich, dass Europäer auch an diese sehr viel distanzierter herangehen, als das im Silicon Valley der Fall ist. Spüren Sie denn einen gewissen Druck, modisch mit den jüngeren Zalandos mitziehen zu müssen? Der Druck ist da, keine Frage, aber noch sitze ich das locker aus. Wir analysieren immer die verschiedenen soziodemografischen Modetypen ... **und was für ein Typ ist Herr Gentz?** Nicht das, was wir Fashion Forward nennen (*lacht*).

Z wie Zalando

Lassen Sie uns zum Abschluss 20 Jahre nach vorn schauen, den Blick in die Kristallkugel wagen. Okay. Was wird Zalando 2038 verkaufen – oder wird Zalando bis 2038 verkauft? Noch eine Trickfrage, frech. **Und?** Wir verkaufen nicht! **Nicht einmal, wenn Jeff Bezos persönlich ruft?** Das Gerücht, wir würden an Amazon verkaufen, gibt es seit Tag eins. **Wird Zalando auch in 20 Jahren noch Pakete verschicken – oder drückt der Kunde sich die Schnitte zu Hause aus?** Ich kann mir gut vorstellen, dass es eine Kombination daraus wird. **Wie werden wir bezahlen? Krypto oder Euro?** Bei Krypto bin ich eher skeptisch. **Wird Robert Gentz noch arbeiten oder dem Ruf der Philanthropie folgen?** Ich kann mir beides vorstellen. **Wird sich Deutschland 2038 noch immer am langsamen Internet abarbeiten?** Bitte nicht! ■