

In der Fabrik

Personalführung Rocket Internet produziert Start-ups am Fließband. Seine Mitarbeiter drillt das Unternehmen wie in einem Bootcamp. Aussteiger berichten von cholerischen Chefs, frustrierten Teams und dem geplatzten Traum vom Gründersein.



Unternehmer Samwer

GOETZ SCHLESER / LAIF



Angestellte in der Rocket-Internet-Zentrale in Berlin 2012

JENS KALAENE / PICTURE ALLIANCE / DPA

Oliver Samwer schlüpft durch einen Seiteneingang aus dem Hörsaal. Gerade noch hat er ein paar Hundert Studenten und Jungunternehmern erklärt, wie man in der globalen Internetökonomie eine große Nummer wird. Doch nun erst beginnt sie, die wahre Samwer-Show.

Hier an der WHU, einer Privathochschule für die künftige Managementelite, hat Samwer Mitte der Neunziger studiert. Und jeden Herbst kehrt er zurück in das Städtchen Vallendar nahe Koblenz. Nicht bloß aus alter Verbundenheit: Seit Jahren sucht Samwer hier den Nachwuchs für seine Start-up-Schmiede Rocket Internet aus.

Nach dem Vortrag zieht sich Samwer in einen abgelegenen Gebäudekomplex zurück und empfängt Bewerber zum Vorstellungsgespräch, im Viertelstundentakt. Nervöse junge Männer – keine einzige Frau – warten im Vorraum auf ihr Treffen mit „Oli“, wie sie ihn hier nennen.

Wie ein Casting sei ihm das Prozedere vorgekommen, erzählt ein Bewerber hinterher: erst das Aussieben durch eine Vorjury, dann das Urteil des Chefs. Aber es hat sich offenbar gelohnt. Samwer habe ihm einen Job als Geschäftsführer eines neuen Start-ups angeboten, erzählt der MBA-Student. So schnell kann es gehen im Reich von Rocket Internet.

Kaum ein anderes Unternehmen dominiert die deutsche Digitalwirtschaft derzeit so sehr wie die Holding der drei Samwer-Brüder. Innerhalb weniger Jahre haben sie von Berlin aus die Welt mit einem Netz von über 50 Internetfirmen überzogen. Rocket vermittelt den Deutschen Putzkräfte, verkauft Kleidung in Thailand und liefert in Saudi-Arabien Pizzen aus. Selbst in entlegenen Märkten will Rocket immer der erste und der größte Player sein. Dem ordnet das Unternehmen alles unter. Und dafür braucht es Jahr für Jahr Hunderte neue Leute.

Aus Gesprächen mit knapp zwei Dutzend aktuellen und ehemaligen Rocket-Managern, -Personalern und -Nachwuchseliten lässt sich das Bild einer Firma rekonstruieren, die, was den Umgang mit Mitarbeitern betrifft, eher einem frühindustriellen Betrieb ähnelt als einem Digitalkonzern. „Rocket tickt wie eine Eisenbahngesellschaft im Amerika des 19. Jahrhunderts“, sagt ein langjähriger Rocket-Mann. Wie die meisten hat er um Anonymität gebeten. Samwers Einfluss in der Berliner Gründerszene gilt als groß, niemand will es sich mit ihm verscherzen.

Die Rocket-Leute beschreiben ein Unternehmen, das seinen überwiegend jungen Mitarbeitern einerseits große Verantwortung zugesteht; das ein Sprungbrett für eine Karriere in der Digitalbranche ist und „eine Ausbildung“ bietet, „für die man nicht zahlen muss“. Die meisten sa-

gen, sie hätten bei Rocket mehr gelernt als in jedem anderen Job zuvor, dafür seien sie dem Unternehmen dankbar.

Zugleich ist ihre Kritik hart und auffallend ähnlich. Es fallen Begriffe wie „Bootcamp“ und „Soldaten“. „Rocket ist kein langfristiger Arbeitsplatz“, sagt eine ehemalige Führungskraft. „Jeder weiß, dass er ersetzbar ist. Erst kommen die Investoren, dann die Kunden und zum Schluss die Mitarbeiter.“

Der US-Konzern Amazon, der wegen seines rauen Betriebsklimas in die Kritik geriet, glaubt an die Macht der Algorithmen. Er ist offenbar getrieben von der Angst, als unbeweglicher Tanker zu enden. Deshalb vermisst und kontrolliert Amazon seine Mitarbeiter mit einem ausgeklügelten Feedback-System und drängt sie bis an ihre Grenzen, wie es die „New York Times“ beschrieb.

Rocket Internet funktioniert wie eine Kopierfabrik. Die Samwer-Brüder sind keine Erfinder. Ihr Unternehmen baut Klone meist amerikanischer Vorbilder und setzt sie in Europa, Asien oder anderswo aus. Es zählt die schnelle Umsetzung, nicht die Idee. Die Rocket-Leute, so wirkt es, sind bloß Arbeiter am Fließband. Sie sind eine austauschbare Ressource. Ein Rohstoff, der nie ausgeht und den man deshalb nicht besonders pflegen muss.

Xiaochen Su, 27, hatte einen Lebenslauf ganz nach Rockets Geschmack, als er vor drei Jahren auf dem Campus in London auf einen Anwerber des Unternehmens traf: Studium in Yale und an der London

School of Economics, und das mit 23. Eine Woche später zog er nach Malaysia, um dort das Logistikzentrum der Amazon-Kopie Lazada mitaufzubauen. Ein Arbeitsvisum besaß er nicht, wie viele, die damals für Rocket nach Asien gingen. Wenn sich die örtlichen Behörden zur Kontrolle ankündigten, arbeitete er und seine Kollegen in einem Café oder von zu Hause aus. „Superpragmatisch“, nannte Oliver Samwer das mal.

Im Büro von Lazada habe ein Witz die Runde gemacht, erzählt Su: Wenn du nicht weißt, ob jemand ein Kollege ist oder dein Vorgesetzter, motze ihn an. Brüllt er zurück, ist er dein Chef. Die Geschäftsführer der asiatischen Rocket-Gesellschaften, bei denen der Druck groß ist, gelten intern als besonders autoritär und cholerisch. „Es wird viel herumgeschrien“, sagt einer, der dort gearbeitet hat.

Der ruppige Umgangston hat auch mit dem Muster zu tun, nach dem Rocket sein Personal aussucht. Dabei ist das Unternehmen wählerisch und wahllos zugleich. Der typische Rocket-Gründer ist Mitte zwanzig, hat Wirtschaft an einer namhaften Universität studiert und ein paar Jahre als Unternehmensberater oder Investmentbanker gearbeitet. Renommierte Stationen im Lebenslauf sind Rocket wichtig. So sehr, dass man sich schon mal darüber mokiert, wenn ein Bewerber nur bei Roland Berger und nicht bei McKinsey war.

Rocket umgarnt diese homogene und überwiegend männliche Elite. Mehrere Dutzend Personalern scannen Netzwerke wie Xing und LinkedIn permanent nach interessanten Kandidaten. Zu High Potentials suchen sie Kontakt über die Profile der Rocket-Spitze, wodurch die Angesprochenen sich womöglich besonders geschmeichelt fühlen.

Die Suche nach Spitzenleuten ist Chefsache. 2013 tourte Oliver Samwer durch die Hörsäle von Harvard, Yale und anderen Business Schools. Rocket-Gesandte versuchen Kandidaten zuweilen mit markigen Sprüchen zu überzeugen. „Bist du ein Huhn oder ein Tiger?“, wollten sie von Studenten der französischen Kaderschmiede Insead wissen. Der Tiger heuert bei Rocket an, das Huhn macht Karriere in irgendeinem Konzern.

So streng Rocket Bewerber nach ihrem Lebenslauf selektiert, so oberflächlich prüft das Unternehmen ihre weitere Eignung. Zwei, drei kurze Vorstellungsgespräche genügen ihm. Die wichtigste Frage darin lautet, wann man anfangen könne.

„Insecure overachiever“ nennt der Autor Joel Kaczmarek den Typus, nach dem Rocket sucht: intelligente und arbeitswillige, aber eben auch angepasste und nur nach außen selbstbewusste Karrieristen.

Die allermeisten von ihnen haben keinerlei Führungserfahrung, bevor sie eher

ROCKETINTERNET

Beteiligungsnetzwerk

Beschäftigte aller Firmen: **rund 30 000**

Konzepte
in der
Startphase

Auswahl:

ZipJet

Textilreinigung

EatFirst

Lieferservice

nestpick

Wohnungs-
vermittlung

Bonativo

Lieferservice

Firmen
in der
Entwicklung

Helping

Haushaltshilfen-
vermittlung

PAYMILL

Bezahlsystem

Lendico

Kreditplattform

TravelBird

Reisen

etablierte
Firmen

LAZADA

Amazon-Klon
in Südostasien

WESTWING

Shoppingclub
für Dekoartikel
und Möbel

dafiti

Zalando-Klon
in Lateinamerika

HelloFresh

Kochbox-
versand

Quelle:
Rocket Internet

Gesamt-
umsatz 2014
1,3 Mrd. €

DER SPIEGEL



Ehemalige Rocket-Internet-Mitarbeiter Su, Waldmann: „Bist du ein Huhn oder ein Tiger?“

plötzlich Chef von hundert oder mehr Mitarbeitern werden. Manche kommen damit klar. Andere sind überfordert und geben den Druck von oben nach unten weiter.

Dass die Rocket-Start-ups so baukastenartig wirken, ist wohl auch ein Resultat des uniformen Rekrutierungsschemas. Neue Impulse sind so selten zu erwarten. Das ist ein Problem, selbst für Rocket, das Ideen bekanntlich für überbewertet hält. „Grundsätzlich tun allzu homogene Teams einem Unternehmen nie gut, auch wenn in der Gründungsphase andere Regeln gelten“, sagt Constanze Buchheim von der Berliner Personalberatung I-potentials. Auch im Internethandel werden die Geschäftsmodelle zunehmend komplexer – und Kreativität wird immer wichtiger.

In der Öffentlichkeit präsentiert sich Oliver Samwer als bescheidener Arbeiter, der nur mit Rollkoffer und Handy um die Welt jettet. Während amerikanische Digitalkonzerne ihre Mitarbeiter beinahe rund um die Uhr umsorgen, zelebriert Samwer eine Kultur der Sparsamkeit. Kürzlich erzählte er auf einer Investorenkonferenz, dass die Party anlässlich des Börsengangs nur 1,20 Euro pro Kopf gekostet habe. Es gab Burger und Hotdogs.

Auch sonst ist Rocket kostenbewusst. Auf Dienstreisen ins Ausland habe sie bei ortsansässigen Rocket-Leuten übernachten müssen, berichtet eine ehemalige Mitarbeiterin. Ein Kollege habe zwei Wochen lang auf der Couch seines Chefs geschlafen, die er mit einem weiteren Kollegen geteilt habe. Rocket spricht von nicht näher bekannten Einzelfällen.

In der Rocket-Zentrale in Berlin-Mitte drängen sich die Mitarbeiter an Schreibtischreihen. Es ist laut und eng. Zwar gibt es kostenloses Müsli und Obst, aber das sei meist schon nach kurzer Zeit aufgegessen, sagt einer, der dort lange gearbeitet hat. „Alles ist mit wenig Liebe gemacht.“

Wenn Rocket so etwas wie Werte hat, dann ist es neben Sparsamkeit vor allem das aggressive Expansionsstreben. „Rocket plant nicht, es macht einfach“, sagt Exmit-

arbeiter Su, der heute für eine NGO in Tansania arbeitet. „Das heißt auch, dass man Dinge anfangs nicht durchdenkt.“

Tatsächlich ziehen sich abrupte Kurswechsel und Standortschließungen durch Rockets Historie. In der Türkei strich das Unternehmen vor einigen Jahren auf einen Schlag 400 Stellen. In Malaysia feuerte Lazada innerhalb einer Woche 100 Leute.

Nicht wenige vermuten dahinter eine Strategie: Erst ziehe Rocket seine Start-ups mit voller Kraft hoch, dann drücke es die Kosten – und das geht am leichtesten über Entlassungen.

Darüber hinaus besetze Rocket mittlere und untere Managementpositionen mitunter doppelt oder dreifach, heißt es, angeblich mit dem Kalkül, dass sich am Ende der Stärkste durchsetzt. Das erinnert sehr an Amazon, das schwache Mitarbeiter angeblich aussortiert. „Gezielten Darwinismus“ nannte das ein ehemaliger Amazon-Personalmanager. Rocket bestreitet, so vorzugehen.

Ein Rocket-Start-up, bei dem es in den vergangenen Monaten kriselte, ist die Kreditplattform Lendico. Weil sich das komplizierte Geschäft nicht überall so gut entwickelte wie gedacht, mussten rund 20 Mitarbeiter gehen. Als Lendico im Frühjahr 2014 erstmals Leuten kündigte, sei einigen von ihnen nahegelegt worden, Aufhebungsverträge zu unterschreiben, Aufhebungsverträge zu unterschreiben, berichtet jemand, der dabei war. „Anschließend wurden sie zurück zu ihrem Platz geführt, wo sie ihre Sachen packen mussten.“ Als manche in Tränen ausbrachen, hätten zwei der Gründer gelacht. Lendico bestreitet, dass sich die Szene so abgespielt hat.

Auch das Gegenteil von betriebsbedingten Kündigungen macht Rocket zu schaffen: die hohe Zahl freiwilliger Abgänge. Viele Mitarbeiter fühlen sich nach einem halben oder Dreivierteljahr ausgebrannt und kündigen. Selbst diejenigen, die mit dem Druck und den langen Arbeitszeiten zurechtkommen, zieht es nach ein, zwei Jahren woanders hin. „Niemand liebt

Rocket, deshalb ist niemand besonders loyal“, sagt ein ehemaliger Rocket-Mann. Das liegt auch daran, dass kaum jemand unterhalb der oberen Führungsriege Unternehmensanteile erhält, was den Gepflogenheiten der Branche widerspricht. Rocket sagt, dass es die Fluktuation nicht erhebt.

Öffentlich erzählt das Unternehmen gern die Story von der Gründerschmiede. Man suche „leidenschaftliche Unternehmer“. Die Köpfe der Start-ups heißen „Co-Gründer“, weil es pro Firma immer zwei bis vier von ihnen gibt.

In Wahrheit sind sie meist nicht mehr als angestellte Geschäftsführer mit Anteilen im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Auf den strategischen Kurs ihres Start-ups haben sie in aller Regel kaum Einfluss. Die wichtigen Entscheidungen treffen Samwer und sein engster Kreis. Es kann vorkommen, dass Gründer urplötzlich am Telefon erfahren, dass ihr Standort dichtgemacht wird. Auch ihren Etat dürfen die Firmen zumindest anfangs nicht selbst verwalten. Ihr Budget, berichten Betroffene, hätten sie monatlich von Rocket abnicken lassen müssen, erst dann folgt die Überweisung. Rocket dementiert dies.

Nicht zuletzt deshalb verlassen massenhaft Nachwuchskräfte das Samwer-Netzwerk: Sie wollen irgendwann ihr eigenes Ding machen, und zwar richtig. Zahllose ehemalige Rocket-Leute haben ohne die Samwer-Brüder ein Start-up gegründet.

Maximilian Waldmann, 24, ist einer von ihnen. Acht Monate lang hat er als „Global Venture Development Manager“ für Rocket gearbeitet, die typische Einstiegsposition für Wirtschaftsabsolventen. „Rocket ist eine gute, harte Schule“, sagt Waldmann. Dauerhafte Erfüllung bot ihm sein Job dort nicht. Heute arbeitet er an einer App, die Hotelgäste automatisch eincheckt, sobald sie mit ihrem Smartphone das Haus betreten. Es ist ein technisch anspruchsvolles Produkt, das nicht zu Rocket mit seinen generischen Internethändlern und Dienstleistungsvermittlern passt.

Dass es Rocket nicht schafft, Nachwuchsteile mit Gründerambitionen an sich zu binden, nage am Unternehmen, sagt Waldmann: „Dadurch geht Rocket viel Talent verloren.“ Wenn es Rocket nicht bald gelingt, den Braindrain zu stoppen, droht auch das Geschäft Schaden zu nehmen.

Selbst an der WHU in Vallendar, bislang zuverlässige Quelle für den Rocket-Nachschub, wächst die Skepsis. Die Studenten bewundern Oliver Samwer, das schon. Für ihn arbeiten wollen sie eher nicht – oder höchstens ein Jahr. Es hat sich herumgesprochen, dass Rocket Internet nicht die versprochene Freiheit bietet. Selbst Professoren legen ihren Studenten mitunter nahe, lieber auf eigene Faust ein Unternehmen zu gründen.

Ann-Kathrin Nezik

Mail: ann-kathrin_nezik@spiegel.de, Twitter: @AnKaNez