

INTERNET

# Schnelle Brüder

Die Gebrüder Samwer gehören zu den erfolgreichsten Unternehmern im Netz – und zu den unbeliebtesten. Oliver, der Kopf des Trios, hat nur ein Ziel: einen noch größeren Anteil am Online-Geschäft zu erobern.



Firmengründer Oliver Samwer

JIRI REZAC / DER SPIEGEL

Oliver Samwer sitzt in seinem Münchner Büro und redet gerade über sein Leben im Flugzeug, von 18-Stunden-Tagen und den ständigen Reisen zwischen Singapur, Moskau und São Paulo, wobei er auch mal mehrere Flüge für eine Strecke reservieren lässt, nur um im Zweifelsfall keine Zeit zu verlieren, ein Leben also, das schon beim Zuhören Schwindel auslöst – da ruft seine Frau an.

Zweimal summt das Handy. Zweimal geht er nicht ran. Dann nimmt er doch ab, murmelt ein Kosewort. Er gibt ihr 20 Sekunden, sagt dann, er melde sich. Der Protest seiner Frau dringt so laut aus dem Telefon, dass er auch auf der anderen Seite des Tisches zu hören ist.

Samwer drückt die Aus-Taste. Er lächelt und macht da weiter, wo er aufgehört hat: bei seinem rasenden Leben.

Tempo ist wichtig für den erfolgreichen Unternehmer. Jeder, der in seine Nähe gerät, ist gezwungen, sich seinem Takt anzupassen. Auch die Ehefrau.

Es geht bei Oliver Samwer immer um Schnelligkeit, darum, eher im Ziel zu sein als alle, die noch am Start sind. Er und seine Brüder Marc und Alexander sind im deutschen Internetgeschäft als Erste da, wenn es irgendwo Geld zu verdienen gibt. Und oft sind sie auch schon wieder weg, kurz bevor die Party vorbei ist.

Schon ihr erster Coup war ein Geschwindigkeitsrekord. 1999 gründeten sie einen deutschen Klon des Online-Aktionshauses Ebay mit dem Namen Alando. Nach nur gut hundert Tagen verkauften sie das Unternehmen für rund 50 Millionen Dollar an Ebay. Das machte sie früh zur Legende. Später mischten sie mit bei Jamba, StudiVZ, Citydeal, Groupon, Facebook, Parship, eDarling, MyVideo, Wimdu, HelloFresh, GlossyBox, Zalando und vielen anderen Internethoffnungen.

Kaum sind die Firmen groß, steigen die schnellen Brüder meist aus und machen Kasse. Hunderte Millionen Euro bringen manche dieser Geschäfte ein, sie machten Oliver, 39, Marc, 41, und Alexander, 37, mittlerweile wohl milliardenschwer.

Oliver ist die treibende Kraft des Trios. Die Samwers haben das Prinzip E-Commerce so gut verstanden wie kaum jemand anderes auf der Welt, sie sind in Brasilien ebenso aktiv wie in Indonesien. Systematisch erobern sie Land um Land; bevorzugt investieren sie neuerdings in bevölkerungsstarken Märkten mit mittel-mäßiger Wirtschaftsinfrastruktur und kaum entwickeltem Internetgeschäft.

Eigentlich müssten die Samwer-Brüder Stars sein in Deutschland, Vorbilder für alle, die im Internet Geld verdienen wollen. Doch außerhalb von Management-schulen werden sie eher widerwillig zur Kenntnis genommen. Kein Vergleich je-



Mitarbeiter der Firma Rocket Internet in Berlin: *Bleibende Fremdheit*

denfalls zu der Aufmerksamkeit, mit der auch hierzulande die Heroen des Internets beobachtet werden.

Amerika hat in den vergangenen Jahrzehnten Unternehmer hervorgebracht wie Apple-Gründer Steve Jobs, der noch vom Krankenbett aus eine Vision für ein Internetfernsehen der Zukunft entwarf und über den Tod philosophierte. Leute, die mit ihren Ideen das Internet und die Welt verändert haben wie Facebook-Chef Mark Zuckerberg und das Google-Duo Larry Page und Sergey Brin. Und wen hat Deutschland? Die Samwers.

Oliver Samwer hat, wie seine Brüder, ein Spitzen-Abitur und vermutlich einen IQ weit über dem Durchschnitt, er könnte sich bestimmt ein paar Sätze ausdenken,

dass er mit seinen Firmen die Welt besser, die Menschen glücklicher oder wenigstens den Alltag leichter machen will. Aber würde man ihm das abnehmen?

Ihre Vision sei es zu wachsen, „einen größeren Anteil am Internet“ zu erreichen, sagt Oliver Samwer. Er malt eine Skizze auf ein Blatt Papier, mit all ihren Firmen in Italien, jede ein kleiner Kasten, insgesamt sind es ein knappes Dutzend. Dann verbindet er alle mit Strichen und erklärt. „Dagegen ist nur sehr schwer anzukommen“, sagt er. „Das ist ein festes Gebilde.“ Und Italien sei nur ein Teil des Ganzen. Diese Gebilde gebe es auch in Thailand, in Brasilien, in Russland, in Frankreich, in Chile. Alle stützen sich gegenseitig. Jede Samwer-Firma „ein Stern“, und „weltweit ist es eine Galaxie“.

In dieser Galaxie ist er ständig unterwegs. Sein Auftritt ist unspektakulär, minimalistisch: Rollentasche mit Teleskopgestänge, Apple-Laptop, Jeans, Hemd, grauer Pullover. Es ist schwer, Oliver Samwer zu greifen. Er redet fast nie mit Journalisten, er meidet rote Teppiche, und selbst Menschen, die jahrelang mit ihm zusammengearbeitet haben, sagen, sie hätten keine Ahnung, wer er sei.

Samwers Mails bestehen selten aus mehr als ein paar Worten. Wenn er reist, sieht er zu, dass er morgens landet und abends wieder weg ist. „Länger als acht Stunden“ bleibe er ungern in einem Land, sagt er. Einer seiner Lieblingssätze: „Wir lieben einfach die Geschwindigkeit, wie in der Formel 1.“

Angeblich verabredeten die Brüder bereits im Alter von 12, 14 und 16 Jahren, ein gemeinsames Unternehmen zu gründen. Sie hatten nur keine Geschäftsidee. Später bewunderten sie die Gründer der Fluggesellschaften Ryanair und Virgin Atlantic. Doch ein Flugzeug aufzutreiben war zu teuer. Dann kam das Internet – und veränderte alles. Die Samwers sahen

## Von Erfolg zu Erfolg

Firmen, an denen die Samwer-Brüder beteiligt waren ...

alando

Jamba

studiVZ

Geschätzte Bewertung der Firmen und Beteiligungen seit 1999: rund **2 Mrd. €**

... oder sind (persönlich oder über ihre verschiedenen Firmen wie Rocket Internet und European Founders Fund; Auswahl)

zalando

LinkedIn

eDarling

GROUPON

facebook

SPORT

netz)optiker



DIETER MAYER

**Unternehmer Marc, Oliver und Alexander Samwer 2006:** „Sterben, um zu gewinnen“

ihre Chance. Sie entwickelten ein Geschäftsmodell, das so nur in einem Schwellenland der digitalen Wirtschaft funktionieren konnte.

Deutschland liegt – wie Russland, Brasilien und Frankreich – im Windschatten der vor allem englischsprachigen Internetwelt. Normalerweise ist das ein Nachteil. Verglichen mit US-Firmen wie Amazon, Ebay, Google, Apple, Facebook und Microsoft spielen deutsche Konkurrenten nur eine Nebenrolle. Doch das hat auch Vorteile: Wenn sich in den USA eine neue Firma etabliert, hat sie Länder wie Deutschland oder Russland in der Regel noch nicht im Fokus.

Das ist der Punkt, an dem die Samwers gern zuschlagen. Sie bringen so schnell wie sonst niemand eine deutsche, brasilianische, italienische Kopie des Originals auf den Markt – und wenn das Original sich dann daranmacht, global zu expandieren, haben die Samwers Deutschland, Brasilien und Italien schon besetzt.

Mit dieser Grundidee hatten sie schon bei ihrem aufsehenerregenden Alando-Ebay-Coup Erfolg. Ähnlich zogen sie ihr Konzept beim deutschen Netzwerk StudiVZ durch. Nur dass sie es nicht dem Original Facebook verkauften, sondern dem Stuttgarter Holtzbrinck-Verlag. Mit 85 Millionen Euro wurde das mittlerweile verwaiste Netzwerk bewertet. Die Samwers rühmen sich, in den vergangenen zwölf Jahren mehre Dutzend Firmen profitabel weiterverkauft zu haben. Oft kauften die Originale ihre Klone.

Oliver Samwer mag das Wort Klon nicht. „Es ist ein Fehler zu denken, die Idee sei das Entscheidende“, sagt er. „Ideen sind nichts Besonderes. Es gibt tausend Ideen. Aber von tausend Ideen kommt nur eine durch. Und das ist das Eigentliche.“ Entscheidend sei es, diese Idee „auch auf die Straße“ zu bringen, wie er

es nennt. Und in diesem Bereich sind die Samwers eine Art Weltmarktführer.

Die Internetbranche hat für eine Firma, deren Geschäft es ist, Start-ups mit Geld und Know-how zu versorgen sowie sie groß zu machen, ein eigenes Wort geprägt: Inkubator. Das klingt so nett nach Babys, Hebammenhauben und warmen Kissen.

Die Samwers haben einen solchen Inkubator mit Sitz in Berlin gegründet, die Rocket Internet. Sie ist an vielen wichtigen deutschen Internetgründungen beteiligt. Gerade erst soll der russischstämmige US-Milliardär Leonard Blavatnik 200 Millionen Dollar in die Samwer-Firma investiert haben.

Doch Rocket ist kein Brutkasten, Rocket ist eine Turbine. Wie sie funktioniert, zeigt das Beispiel Zalando.

Der Online-Schuhhandel wurde erst 2008 gegründet, inzwischen macht er angeblich 500 Millionen Euro Umsatz. Mehr als 1000 Mitarbeiter arbeiten bei dem Online-Shop in Berlin, mittlerweile kann dort auch Kleidung bestellt werden. Zurück entsteht in Erfurt ein riesiges Versandzentrum.

Zalando wächst in so atemberaubenden Tempo, weil Samwers Leute die Firma mit einer Macht in den Markt drückten, als wäre sie so groß wie Amazon. Die Reklame mit den kreischenden Frauen beim Schuhekauf (ein Slogan: „Schrei vor Glück, oder schick's zurück“) war zwar nervtötend, aber einprägsam.

Mit einer Kanonade von TV-Spots hatten die Samwers schon die Klingelton-Bude Jamba groß gemacht. Damals war das für Internetfirmen nicht selbstverständlich. Fernsehwerbung galt als Geldverschwendung. Die Samwers dagegen probierten sie im großen Stil bei ihren Firmen aus, erst mit 10000 Dollar, dann mit 100 000, dann mit einer Million. Im

Jahr 2005 gaben sie weltweit in einem Vierteljahr 70 Millionen Dollar für Fernsehwerbung aus.

In Samwers Büro stapelt sich erstaunlich viel Papier für jemanden, der eigentlich nur mit dem Laptop reist. Spiralgebundene Firmendossiers liegen auf dem Teppichboden, Papierpacken auf dem Schreibtisch. Dazwischen klemmt eine fettbefleckte Tüte, in der wohl mal irgend etwas Essbares vom Bäcker war.

Es ist Zeit ist für eine Telefonkonferenz mit seinen Managern in Asien, rund 30 Minuten sind dafür angesetzt. Aus den 30 Minuten werden anderthalb Stunden.

Auch das Telefonat ist ein Wettrennen. Samwer jagt von Start-up zu Start-up, von Land zu Land, von Thema zu Thema, wie ein Trainer fragt er seine Mitarbeiter ab. Wer gut vorbereitet ist, kommt gut weg. Samwers Tonfall ändert sich dann leicht, er wirkt zufriedener. Mitarbeiter, die nicht im Stoff sind, nimmt er in die Zange.

Die meiste Zeit redet Oliver Samwer selbst. Er referiert über Lieferzeiten von Online-Händlern und Erfahrungen aus anderen Ländern, er redet darüber, dass vorerst keine Fernsehwerbung vorgesehen sei und sich seine Leute bitte schön etwas anderes ausdenken mögen. Samwer hastet weiter, manchmal wechselt er in einen Casino-Ton. Dann wieder ist er geradezu sanft. Alle sind vor ihm auf der Hut. Aber er ist nicht wirklich gemein, höchstens: fordernd.

Es gibt viele böse Geschichten, die in der Berliner Szene über die Samwers kursieren. Dass er einen Locher auf einen Mitarbeiter geworfen habe, dementiert Oliver allerdings. Ansonsten ist er stolz darauf, eine ziemlich homogene Elite um sich versammelt zu haben. Ein Vorstandsassistent von Springer-Chef Mathias Döpfner ist schon da. Der Ex-Assistent von Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann kommt demnächst.

Die Samwers sind Söhne eines Anwalts aus Köln. Sie haben alle an renommierten Unis studiert. Sie sind aufgewachsen in einer Welt, in der vor allem Effizienz zählt. Ihre Lebensläufe sind makellos, nie haben sie mal ein Jahr verplempert. Genau solche Menschen lassen sie auch bevorzugt für sich arbeiten.

Besonders gern fischen die Samwers bei den Unternehmensberatungen und Investmentbanken der Welt: McKinsey, Boston Consulting, Goldman Sachs. Diese Leute sind es gewohnt, einen Plan nach klarer Vorgabe umzusetzen, klagen selten über Überstunden und wollen nicht zu viel Freiheit. Es sind die absoluten Antitypen zu den Leuten, die es sonst in die Internetbranche zieht, den Kreativen, Tüftlern und Nerds.

Die Samwer-Ameisen leisten gute Arbeit. Niemand auf dem Planeten könne das besser, sagt der Gründer eines inter-

national erfolgreichen Internetkonzerns, der sonst kein gutes Wort für die Brüder übrig hat, sie würden jede Website perfektionieren, groß und größer machen, sehr schnell und mit wenig Fehlern.

Deshalb ist es für die Samwers auch so unangenehm, was mit Groupon passiert. Das Unternehmen handelt mit Herstellern und Händlern Rabatte aus und verkauft für diese Angebote Gutscheine im Internet. Bis zu 50 Prozent der Erlöse behält Groupon mitunter für sich.

Das Schnäppchen-Portal ist ein klassisches Beispiel für die Geschäftsstrategie der Brüder. Das US-Start-up Groupon war kaum gegründet, als die Samwers in Berlin gemeinsam mit Holtzbrinck ihr eigenes Unternehmen CityDeal starteten. Groupon-Gründer Andrew Mason kaufte ihnen den deutschen Klon ab und gab den Samwers – nach Branchenschätzungen – etwa zehn Prozent Groupon-Anteile dafür. Die waren zu ihren besten Zeiten, beim Börsengang des US-Unternehmens Anfang November 2011, gut eine Milliarde Dollar wert. Eigentlich wäre für die Samwers da der ideale Zeitpunkt gewesen, sich aus dem Staub zu machen. Doch sie müssen aus rechtlichen Gründen ihre Aktien weiter halten – und nun zusehen, wie der Kurs verfällt, von zwischenzeitlich 28 Dollar am ersten Handelstag auf rund zehn Dollar am vergangenen Freitag. Über Groupon redet Samwer nicht. Schließlich ermittelte gerade die US-Börsenaufsicht. Bei den Finanzkennzahlen soll nicht sauber gearbeitet worden sein.

Zudem gerät gerade das Geschäftsmodell ins Schlingern. Kunden sind unzufrieden mit fragwürdigen Rabatten. Unternehmen, die das Portal nutzen, klagen über dessen aggressive Geschäftsmethoden. Es sieht so aus, als sei Groupon eine Firma, die viel zu schnell wuchs.

Da keimt wieder der alte Verdacht gegen die Samwers auf, dass sie eben nur Tempobrüder sind. Gut nur für einen geschäftlichen Quickie, nicht für eine langfristige Beziehung. Nur wenige Engagements waren nachhaltig, mit der Ausnahme Zalando.

Das bringt die Samwers bisweilen auch um schmerzlich viel Geld: Ihren Facebook-Anteil verkauften sie, als das Unternehmen mit 50 Milliarden Dollar bewertet worden war, wohl weil sie dachten, es sei nach oben keine Luft mehr. Tatsächlich stieg er in den nächsten Monaten auf das Doppelte.

Doch sind es nicht diese Fehler, es ist das Menschliche, was irritiert, beziehungsweise die bleibende Fremdheit, die viele empfinden, die mit ihnen zusammengearbeitet haben.

Es gibt wenige Fotos, auf denen die drei Brüder gemeinsam zu sehen sind. Auf einer Aufnahme tragen alle helle Hemden mit offenem Kragen, haben ihr Haar auf ähnliche Art frisiert, die wohl die hohe Stirn betonen soll. Auf einer anderen tragen sie rote Hemden und schwarze Krawatten. Auf beiden Fotos haben alle drei den gleichen Samwer-Blick, kühl, abschätzig, hart.

Oliver gilt noch einmal als der kälteste in dem Trio, als Scharfmacher. Er schreibt seinen Angestellten bisweilen fiese Mails, in einer sprach er vom unternehmerischen „Blitzkrieg“ und gab Parolen aus wie: „Ich werde sterben, um zu gewinnen.“ Er erwarte Strategien, „unterschreiben mit Blut“. Hinterher entschuldigte Samwer sich für den Ton der Mail.

Viele Leute, die mit ihm Alando oder Jamba oder StudiVZ oder auch Rocket Internet groß gemacht haben, haben sich längst von Oliver Samwer getrennt. Das Geschäft ist immer wichtiger als die Person – abgesehen von seinen Brüdern.

Erst vor ein paar Monaten liefen Rocket Internet einige führende Mitarbei-



**Zalando-Werbemotiv:** Nervtötend, aber einprägsam

ter davon. „Niemals“, sagt einer, der über Jahre mit den Samwers zusammenarbeitete, „werden die drei irgendjemand anderen auf Augenhöhe kommen lassen.“

Wenn Oliver Samwer über sich und seine Brüder redet, tauchen als Vergleichsmaßstab schnell die Fugger, Rothschild, Medici und Goldman Sachs auf. Und vielleicht ist das am Ende gar nicht so falsch. Wer fragt heute schließlich noch, ob sie beliebt waren, die Fugger, die Medici und die Rothschilds?

Ob er auch mal innehalte, irgendwann zwischen Erfolg, Misserfolg und Erfolg? „Nachts“, sagt Oliver Samwer. „Da denke ich viel nach.“ Und ob er und seine Brüder mal feierten, den letzten Coup, die nächste Milliarde? „Natürlich freuen wir uns über jeden Erfolg, feiern aber eher im Kleinen. Meine Brüder und ich gehen vielleicht mal gemeinsam einen Burger essen in München. Der Laden liegt bei uns direkt um die Ecke. Ansonsten bestellen wir uns meistens etwas zu essen ins Büro.“

MARKUS BRAUCK, MARTIN U. MÜLLER