



EINZELHANDEL

Im Hüllenhimmel

Hinter den Hochglanzfassaden deutscher Apple Stores beklagen Mitarbeiter magere Gehälter, Dauerüberwachung und eine Diktatur der guten Laune. Einblicke in die Verkaufsmethoden des extrem profitablen Konzerns.

Zeit für ein Gedicht. Die Männer und Frauen im Tagungsraum eines Vertreter-Hotels haben zehn Minuten für drei Zeilen Poesie. Es gibt keinen Zwang zum Reim, nur der Inhalt des Gedichts ist vorgegeben. „Lasst uns zusammenfassen, was den Apple Store so einzigartig macht!“

So soll es der Schulungsleiter in den Saal rufen. Er folgt damit einem detaillierten Drehbuch. Apple, diese Supermacht der digitalen Welt, überlässt bei der Ausbildung seiner Mitarbeiter nichts dem Zufall. Zwei Wochen lang dauert das Training, und jedes Wort, das der Schulungsleiter in dieser Zeit an die künftige Belegschaft einer neuen Filiale richtet, ist vorgegeben. Sogar ein Beispielgedicht hat die lockerlässige Computerfirma aus Kalifornien im Leitfaden niedergeschrieben:

„Welch ein toller Ort
Community, Freunde und Spaß
Ja zum Apple Store!“

Vergangenen Mittwoch endete mal wieder so ein Crashkurs für die Propagandisten des Apple-Reichs: 200 neue Mitarbeiter für den elften Laden auf deutschem Boden. In Berlin soll er öffnen, größer und prachtvoller als alle anderen wird er sein, ein Gründerzeitbau am Ku'damm wird seit Monaten schick gemacht.

Wann genau die Eröffnung gefeiert werden soll, darüber schweigt sich Apple aus, so wie der Konzern generell aus seinem Innenleben nichts preisgeben möchte. Die Firmenpolitik, auch aus banalen Dingen ein Geheimnis zu machen, bekommen die neuen Mitarbeiter gleich auf Seite fünf des Katalog-dicken Leitfadens eingebimt: „Nichts von dem, was wir heute hier besprechen, darf diesen Raum verlassen.“

Auf Apple-Novizen mag diese Vorschrift wichtigtuerisch, vielleicht sogar paranoid wirken. Viele, die schon lange zur Community der Freunde und des Spaßes gehören, verstehen das Schweigebot besser. Denn sie wissen, dass der Laden ein „toller Ort“ in der Dichtung ist, aber die Realität anders aussieht.

Jene, die sich dem Sprechverbot nicht länger unterwerfen wollen, berichten von einem System der Selbstausbeutung, von miesen Löhnen und einer Arbeitskultur, die aus jedem popeligen Job einen großen Auftrag macht. Ehemalige und aktuelle Mitarbeiter erzählen von Pinkelpausen, die mit der Stoppuhr gemessen werden, von Hörstürzen und Nervenzusammenbrüchen, von einer Überwachung, die so weit geht, dass Angestellte bei jedem Verlassen der Filiale des Diebstahls verdächtigt werden.

Monatelang hat der SPIEGEL in Belegschaften verschiedener Apple-Filialen recherchiert. Unter der Zusicherung, nicht

SVEN DOERING / AGENTUR FOCUS / DER SPIEGEL

Ex-Mitarbeiter Flo

Für die Firma aufgeopfert

mit ihrem wahren Namen zitiert zu werden, waren etliche Mitarbeiter bereit, aus ihrem Alltag zu erzählen. Manche von ihnen haben das Unternehmen inzwischen verlassen, andere erhoffen sich von ihren Aussagen, dass sich die Arbeitsbedingungen verbessern.

Die Geschichte, die sie alle erzählen, ist die einer Desillusionierung. Sie suchten Arbeit beim smartesten Computerhersteller der Welt, der Ende der neunziger Jahre noch als Außenseiter mit dem Slogan „Think different“ angetreten war, Mensch und Maschine zu versöhnen. Sie mochten gern an Apples Slogan glauben, anders zu sein, einzigartig zu sein.

Doch die Fans der kalifornischen Edel-Marke fanden einen Job vor wie Zehntausende in der Einzelhandelsbranche – mit dem Unterschied, dass sie nicht Zahncreme, Hackbraten oder Kinderhosen für 9,99 Euro verkaufen, sondern Luxusgüter mit Traumrenditen.

Gut drei Jahre dauerte es, dann war die Belegschaft der ältesten deutschen Apple-Filiale in München so weit, einen Betriebsrat zu gründen. Für den Konzern, dessen Streben nach der heilen, perfekten Welt etwas Zwanghaftes hat, war das im vorigen Januar ein empfindlicher Imageschaden. Ihm droht, im Dezember der Kontrollverlust zu folgen: Denn dann sollen auch in der Frankfurter Dependence Betriebsräte gewählt werden; womit laut Ver.di der Weg zu einem Gesamtbetriebsrat für Apple Retail Germany frei wäre.

Einen Aufstand des Personals müssen die Manager im fernen Silicon Valley indes nicht fürchten. „Viele Probleme lassen sich mit internen Verhandlungen und ohne Druck der Öffentlichkeit besser lösen“, erklärt die Chefin des Münchner Betriebsrats. Ach ja, und ihren Namen möchte sie im SPIEGEL nicht lesen.

„Das Leben schöner machen“, so lautet schließlich auch Apples Verkaufsmotto. Es steht vorn auf der sogenannten Credo Card, die Beschäftigte mit sich tragen sollen. Die Credo Card ist Apples Glaubensbekenntnis. Sie verheißt: Wer ein Gerät mit leuchtendem Apfel auf der Hülle verkauft, macht nicht die Firma ein bisschen reicher, er macht die Welt ein bisschen besser.

Gut möglich, dass die neuen Berliner Mitarbeiter, die 200 frisch Entflammeten, noch an den ersten Satz auf dem kreditkartengroßen Falblatt glauben: „Die Mitarbeiter sind die Seele von Apple und unser größtes Kapital.“ Wahrscheinlich gehören sie auch nicht zu den 72 Followern eines Twitter-Accounts, der „News rund um das Mitarbeiterdesaster bei Apple“ verspricht und von „Chaostagen“ in der „Schreihölle“ berichtet.

Eine umfangreiche Fragenliste zu allen von den Mitarbeitern erhobenen Vorwürfen ließ der Konzern unbeantwortet.

Warm Welcome – Klatschen auf Kommando

Man muss kein Dichter sein, um die Faszination zu beschreiben, die von den Kathedralen des elektronischen Konsums ausgehen. Wer zum ersten Mal ins Reich der angebissenen Äpfel eintritt, wird sich ein „Wow“ schwer verkneifen können. Auf großen Holztischen thronen Computer, Musikplayer und Handys wie die Exponate eines Museums. Treppenstufen aus Glas führen in den zweiten Stock, die Wände schimmern in mattem Metall.

Wer einen der Apple-Tempel gar am Tag seiner Eröffnung besucht, erlebt ein besonderes Schauspiel: Die Mitarbeiter in ihren blauen T-Shirts bilden hinter der Eingangstür ein Spalier, neue Besucher werden mit tosendem Applaus, Jubel-

der mehr als das Konto füllt: der Sinn stiftet. Apple verspricht genau das. Auf seinem Bewerbungsportal heißt es: „Egal, was du bei uns machst, du bist Teil von etwas ganz Großem. Beeindrucke dich selbst. Und die Welt gleich mit.“

Flo spricht von einem „geilen Gefühl“, das ihn überwältigte, als ihn der Anruf mit der Zusage für den Job bei Apple erreichte. Der 28-Jährige arbeitete bei der Telekom, als er sich bei der Kultmarke bewarb. Flo kannte den Spruch, dass es schwerer sei, eine Stelle bei Apple zu bekommen, als in Harvard einen Studienplatz zu ergattern.

Apple verlangt von seinen Mitarbeitern Zusammenhalt, Hingabe und Begeisterung für seine Produkte. Die Firma revanchiert sich mit dem größtmöglichen Misstrauen: „Jedes Mal, wenn du aus die-

Klagewelle auf Twitter

The image shows a screenshot of three tweets from a user named 'Apple Mitarbeiter' (@AppleMitarbeiter). The tweets are as follows:

- Tweet 1 (dated 8 Oct):** "Ich habe heute Gefühl zu 7.291 Leuten gesagt, dass es keine Termine gibt. Sessions hatte ich nur wenige, aber viel war das auch besser so." (I have today felt to 7,291 people that there are no appointments. Sessions I had only a few, but much was that also better so.)
- Tweet 2 (dated 10 Oct):** "Warum haben 20% der Mitarbeiter in 3 Monaten gekündigt? Warum werden keine neuen eingestellt? Damit der Rest durchdreht. Happy Christmas!" (Why did 20% of employees quit in 3 months? Why are no new ones hired? So that the rest goes crazy. Happy Christmas!)
- Tweet 3 (dated 10 Oct):** "Münchner Apple Store: Alle sind total angepisst über die angespannte Personalsituation. In dieser Schreihölle arbeiten?" (Munich Apple Store: Everyone is totally pissed about the tense personnel situation. Working in this screaming hell?)

schreien und La Ola begrüßt. Apple nennt den dienstlich angeordneten Begeisterungsausbruch „Warm Welcome“, er kann mehrere Stunden dauern.

Matthias erinnert sich eigentlich gern an seinen ersten Arbeitstag im Münchner Laden. Der studierte Informatiker mit den knallbunten Turnschuhen gehörte zur Startbelegschaft, als das Geschäft nahe dem Marienplatz als erste deutsche Filiale im Dezember 2008 öffnete. Schon Stunden zuvor drängelten sich Tausende hinter Absperrgittern, „es war ein erhabenes Gefühl, dort zu arbeiten, wo die Wartenden alle hin wollten“, sagt Matthias. Mit Stolz trug er den Apfel auf der Brust, hatte „das Hobby zum Beruf gemacht“.

Zu Apple kommen keine Leute, die Routine suchen. Viele von ihnen sind gut ausgebildet, sie haben Abitur, Universitätsabschluss, Arbeitserfahrung im Einzelhandel. Sie erhoffen sich einen Job,

sem Scheißladen rausgehst, wirst du als Dieb verdächtig“, erzählt Matthias. Jeder Mitarbeiter, der den Laden verlässt, müsse die Seriennummern seiner Apple-Geräte, die er bei sich trägt, einem der schwarz gekleideten Sicherheitsmänner am Eingang vorzeigen.

Im Oktober vorigen Jahres hatte Matthias genug. Genug von den euphorischen Reden der Filialeiter, in denen Kundenprobleme „Chancen, unser Können zu zeigen“, sind, genug von diesem amerikanischen Hang zur Zwangsbeglückung der Menschheit, vom Jubeln auf Kommando, wenn morgens der Umsatz des Vortags verkündet wird. Und dann war da noch die Sache mit dem Kollegen, der abgemahnt wurde, weil er angeblich in Gegenwart eines Chefs gegähnt hatte. „Irgendwann fühlte ich mich wie in einer Sekte“, sagt Matthias.

Bei Apple kennen alle den Fall eines Mitarbeiters, der fristlos entlassen wurde,

Erfolgskonzept Apple Stores weltweit (Stand November)

USA 250	Kanada 26	Australien 17	Asien 16	Europa 86 (Deutschland: 10)
Umsatz je Store* durchschnittlich	Vollzeit-Mitarbeiter weltweit	Store-Besucher weltweit*	Anteil am Gesamtumsatz von Apple	
51,5 Mio. \$	72 800	372 Mio.	rund 12 %	* Geschäftsjahr 2012 (endet am 30. Sept.)

DER SPIEGEL



FALK HELLER / ARSLOW / DER SPIEGEL

Kundenbegrüßung in der Münchner Filiale: „Es war ein erhabenes Gefühl, dort zu arbeiten“

weil er mit einem Spezialschraubendreher aus Apples Reparaturwerkstatt eine lockere Schraube seines iPhones festgezogen hatte. Privatreparaturen sind verboten, selbst wenn sie nur zwei Sekunden dauern. Jetzt liegt der Fall beim Arbeitsgericht.

Jüngst hat der Begriff „Warm Welcome“ im Münchner Laden eine neue Bedeutung erfahren. Auf der Intranetseite des Betriebsrats wird unter dieser Überschrift der Kauf einer elektrisch beheizbaren Weste angekündigt – für den Mitarbeiter an der Eingangstür.

Red Zone – Auf der Fläche brennt es

Der Begriff „Red Zone“ bezeichnet im American Football die Fläche, von der aus die Spieler punkten können. Die Red Zone im Apple Store beginnt direkt hinter der Eingangstür und ist der Ort, an dem Umsatz gemacht wird. Im Durchschnitt waren das im vorigen Jahr in jedem der weltweit 390 Geschäfte 51,5 Millionen Dollar. Einer der umsatzstärksten Läden in Deutschland dürfte die Münchner Filiale sein. Laut Insidern soll Apple dort allein im letzten Weihnachtsquartal 85 Millionen Euro eingefahren haben.

Und das, obwohl es in den Apple-Palästen gar keine Kassen gibt. Die Verkäu-

fer haben einen „Easy Pay“ genannten Kartenleser um die Hüfte geschnallt oder sie schnappen sich eines der Geräte, die in den Regalen verstreut sind. Für den Fall, dass ein Kunde in bar zahlen will, sind in den Holztischen Kassenfächer versteckt. In der Apple-Sprache gibt es auch keine Verkäufer. Die Männer und Frauen in den blauen Shirts arbeiten als „Specialist“, „Expert“, „Creative“ oder, noch besser, als „Genius“.

Einer von ihnen war Oliver. Der 27-Jährige mit Vollbart wurde vor drei Monaten gefeuert. Er soll Computer falsch verbucht und damit Diebstahl begangen haben. Zwei Jahre lang hatte er als Specialist auf der Münchner Red Zone gearbeitet.

Die Red Zone heißt bei Verkäufern wie Oliver „die Fläche“. Sie ist besonders an Samstagen kein Ort für Leute mit Platzangst. Oft ist der Laden so voll, dass sich Menschentrauben um die Mitarbeiter bilden. Oliver hat Kunden erlebt, die riefen: „Will denn niemand mein Geld?“ Einer warf einem von Olivers Kollegen mal einen Kamera-Adapter fürs iPad an den Kopf – aus Frust über die lange Wartezeit.

Verschlaufpausen für die Verkäufer sind nicht vorgesehen. Es gebe, erzählen Mitarbeiter, Aufpasser, die Pinkelpausen mit der Stoppuhr kontrollieren. „Was ist das für eine Firma, in der ich betteln muss, etwas trinken zu dürfen?“, fragt

Oliver. Auf der Fläche sei es am Wochenende lauter als in einer Fabrikhalle zur Zeit der Industrialisierung, auch weil Wände aus Metall den Lärm noch steigern würden. Oliver musste sich wegen eines Tinnitus behandeln lassen.

Angeblich hat der Münchner Betriebsrat erfolglos nach einer Richtlinie im deutschen Arbeitsrecht gesucht, die vorschreibt, wie viele Menschen pro Quadratmeter sich gleichzeitig in einer Einzelhandelsfiliale aufhalten dürfen.

Gruppenleiter wie Flo aus Frankfurt spielen Feuerlöscher auf der brennenden Fläche. Flo sollte sich in der Theorie zwar um Dinge wie die Personalplanung kümmern. In der Praxis blieb dafür meist keine Zeit. „Ich habe mich für die Firma aufgeopfert. Die Firma war mein Baby“, sagt er. Ein Baby, das auch dann noch wichtiger war, als seine Frau im Krankenhaus lag. „Ich stand selbst dann von 7 bis 22 Uhr im Laden.“

Eine Marke kann von ihrem Erfolg überrannt werden. Als Apple 2001 ins Einzelhandelsgeschäft einstieg, hatten laut Firmenmitgründer Steve Jobs nur fünf Prozent aller Computerbesitzer einen Mac. Und Apple verkaufte noch keine Smartphones und keine Tablets. Seinerzeit war der Online-Direktvertrieb von Computern verbreitet, Marktführer waren Hewlett Packard und Dell.

Jobs wollte einen Ort schaffen, der den Computer vom Image der grauen Rechenmaschine befreit. Kunden sollten, so zielt das Schulungsbuch für neue Mitarbeiter Jobs, anstatt „etwas von Megahertz und Megabytes zu hören, lernen und erleben, was sie mit einem Computer machen können“.

Apple wählt nur die prominentesten Einkaufsstrassen und den besten Spot auf diesen Straßen für eine Dependence aus. Kunden sollen aus reiner Neugier eintreten. Sie sollen scheinbar zufällig Technik entdecken, von der sie bislang gar nicht wussten, dass sie sie brauchen.

Attachement Rate – Teure Extras

Betrifft ein Kunde den Laden, sagt der Verkäufer: „Schöne Schuhe!“ Verkäufer sollen mit den Besuchern keine plumpen Verkaufsgespräche führen, sondern Freundschaften schließen. Im Schulungsbuch heißt es: Das Maß für Erfolg der Verkäufer solle sein, „wie gut wir langfristige Beziehungen mit den Kunden aufbauen“.

Das Apple-Personal bekommt keine Provision. Wer am Ende des Jahres eine Lohnerhöhung haben will, sollte eine hohe „Attachement Rate“ vorweisen können. Ein sehr guter Verkäufer, so steht es im Schulungsbuch, schaffe es, vier von zehn iPhone-, iPad- oder Mac-Käufern eine extralange Garantie im Wert zwi-



WOLFGANG MARIA WEBER / DER SPIEGEL

Ex-Mitarbeiter Matthias: „Mach, was der Kunde will“

schen 29 und 349 Euro aufzuschwatzen. Oder er sei in der Lage, vier von zehn neuen Mac-Besitzern zu einem Jahr Einzelschulungen für 99 Euro zu überreden.

Oliver macht folgende Kalkulation auf: „Ein Kunde, der Einzelkurse bucht, gibt im Durchschnitt 2600 Euro aus. Ein Kunde ohne Kurs lässt durchschnittlich 800 Euro liegen.“ An guten Tagen verkaufte Oliver Waren im Wert seines Jahresgehalts: 30 000 Euro.

2009 hatte er einen Arbeitsvertrag unterschrieben, der ihm pro Stunde 12,50 Euro brutto zubilligte, etwa so viel wie eine Karstadt-Verkäuferin nach Tarif mindestens verdient. Neben ihm arbeiteten Kollegen für 10 Euro. In diesem Sommer wurde der Stundensatz in München auf 15 Euro erhöht. Dass dies auf Druck des Betriebsrats erfolgt sei, bestreitet Apple intern. Auch in den Filialen ohne Betriebsrat seien die Löhne gestiegen – wie Insider berichten, auf 12 bis 13 Euro.

Apple kennt weder Urlaubs- noch Weihnachtsgeld, noch zahlt das wertvollste Unternehmen des Planeten nach Einzelhandelsstarif. „Seit ich für Apple arbeite, kann ich mir die Produkte nicht mehr leisten“, lautet ein Witz unter Apple-Verkäufern.

Family Room – Willkommen in der Hüllenhöhle

Der „Family Room“ ist der Ort für alle, die bereits ein Apple-Produkt besitzen. Sie sind also Mitglied der Familie und können hier Workshops über erste Schritte mit einem Mac besuchen oder sich in einer persönlichen Schulung mit einem Creative über vergessene Passwörter für den Mail-Account unterhalten. Besonders beliebt bei Kunden ist die „Genius Bar“.

Wer Probleme mit seinen Apple-Geräten hat, findet hier Hilfe. Mitarbeiter wie Matthias mit den bunten Turnschuhen be-

zeichnen sich selbst als die „letzte Linie der Verteidigung. Das Gesicht der Marke Apple vor dem verärgerten Kunden“. So lange ein Käufer Garantie auf sein Gerät hat, lautete die Arbeitsanweisung an Genius-Mitarbeiter: „Mach, was der Kunde will.“ Kulant zeigt man sich darüber hinaus 45 Tage. Danach helfe nur noch der Satz: „Ich verliere langsam das Vertrauen in die Firma Apple.“

Aber was, wenn die Techniker bei der Reparatur des guten Stücks anhand der Seriennummer erkennen, dass das Gerät gestohlen ist? Apple entscheidet sich in solchen Fällen offenkundig für die Wahrung des schönen Scheins. Mitarbeiter seien angehalten, behauptet Matthias, die Polizei nicht zu informieren.

Im Family Room sind an einer meterhohen Wand iPhone-, iPad- und iPod-Hüllen ausgestellt. Im Jargon der Münchner Appleaner hieß dieser Ort eine Zeitlang „Hüllenhöhle“. Näherte sich ein Verkäufer der Wand mit den in Plastik, Gummi oder Leder gegossenen Kundenträumen, so konnte es geschehen, dass er für die nächsten Stunden ein Gefangener der Hüllenhöhle war. „Passt diese Hülle auch auf mein iPhone 3GS?“ „Welche Hülle empfehlen Sie?“ „Funktioniert diese Hülle auch auf meinem iPod Touch?“

Als das Management hörte, dass sich die Mitarbeiter mit einem ironischen Zwinkern Mut für die Schicht in der Hüllenhöhle zusprachen, sei die Anweisung ergangen: Ab sofort heiße die Hüllenhöhle „Hüllenhimmel“.

Back of House – Erst die Ware, dann der Mensch

Der traurigste Ort eines jeden Apple-Ladens ist der „Scrap“. In diesem Raum landen alle Zubehörteile, die Kunden aus welchen Gründen auch immer in den La-

den zurückbringen. Alle drei Monate tauscht Apple außerdem sämtliche Ausstattungsgeräte aus – je nach Größe des Ladens rund hundert Macs, MacBooks, iPhones und iPads.

„Scrap“ heißt auf Deutsch „Schrottpresse“, und genau dort landen die retournierten Kabel, Computermäuse und Tastaturen. Büros, Lager und Werkstatt heißen in der Apple-Welt „Back of House“. Computer, die dort benutzt werden und älter als zwei Jahre sind, werden ebenfalls verschrottet.

Mitarbeiter können alle drei Jahre einen Rabatt von 500 Dollar auf einen Computer oder 250 Dollar auf ein iPad in Anspruch nehmen. Ansonsten stehen ihnen Abschläge von 12 bis 27 Prozent auf Neugeräte zu. Ausgenommen davon sind iPhones, die muss sich jeder Apple-Beschäftigte zum vollen Preis kaufen.

Es ist die schräge Mischung zwischen Geiz und Verschwendung, die Mitarbeiter wie Matthias ärgert. „Ich finde es ein Armutzeugnis für eine Firma wie Apple, dass sie ihren Mitarbeitern nicht einmal eine Weihnachtsfeier spendiert“, sagt er.

In der Filiale des Alstertal-Einkaufszentrums in Hamburg hat die Geschäftsleitung offenbar einen besonderen Spartrieb aufgetan: Im Lager gibt es keine Belüftung, da es laut Mietvertrag nicht vorgesehen ist, dass sich dort Menschen aufhalten. Unglücklicherweise wurden im Lager reguläre Arbeitsplätze eingerichtet – an denen es nun heiß und stickig ist.

Mitarbeiter aus München berichten von einem Besuch des Gewerbeaufsichtsamts. Der Betriebsrat habe sie ins Haus geholt. Angeblich waren die Beamten kurz davor, den Laden zu schließen. Die Monitore im Back of House seien nicht entspiegelt, der Pausenraum sei zu klein und vollgestellt gewesen, die Prüfer hätten Umkleidekabinen vermisst und nur zwei Pissoirs gezählt sowie zwei Herren- und drei Damentoiletten für bis zu 70 Mitarbeiter; dazu sollen sie Überwachungskameras entdeckt haben, die nicht das Lager, sondern das Personal filmten.

Apples Priorität ist klar: Erst die Ware, dann der Mensch. Zu Weihnachten 2011 erhielten die Beschäftigten einen roten Fleecepullover, auf dem das Apple-Logo eingestickt ist. Er kratzt und ist von so billiger Qualität, dass den Träger alle paar Minuten elektrische Entladungen zwicken. Deshalb darf der Pulli im Laden nicht getragen werden. Die Ware könnte Schaden nehmen.

ANNA KISTNER



Video:
Wie Apple mit seinen Mitarbeitern umgeht

Für Smartphone-Benutzer: Bildcode scannen, etwa mit der App „Scanlife“.
spiegel.de/app462012apple