

Influential Article Review - A Closer Look at Rocket Internet

Dana Cook

Frances James

Terry Lopez

This paper examines business management. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: While some firms build cars or smartphones, Rocket Internet builds companies. The incubator and investment firm has pioneered an extreme approach to new venture creation that is often referred to as a “startup factory:” it rapidly assembles and scales new companies, replicating business models that have been developed elsewhere. Separating the ideation of business models from their execution allows Rocket Internet to specialize on the latter, because it eliminates the need to create an environment that is conducive to both processes. Yet specialization may also be Rocket Internet’s largest liability, because it makes the firm dependent on the availability of appropriate (co-specialized) business models. In this edition of the Organization Zoo series, we asked several organizational scientists and scholars of entrepreneurship to share their thoughts on what we can learn from the case of Rocket Internet. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.

Keywords: : Organization design, Incubator, Company builder, Business model replication, Imitation, New venture creation

SUMMARY

- When most people think of innovation, they think of technological advances, like genetic engineering, the web browser, and autonomous vehicles. But as Schumpeter clearly explained, that approach is too narrow. Innovation often takes the form of new «ways of organizing».
- Throughout history, people have experimented with organization design. The corporation, joint stock company, venture capital fund, corporate venture group, angel group, incubator, and startup accelerator are all examples of innovations that, at one time or another, were developed to improve the new business creation process.
- Typically, when investors are selecting startup companies to finance, they must choose between different venture ideas developed by different venture teams. That is, the investor decides positively or negatively about the venture team-business idea combination. By hiring a stable of startup company founders, Rocket Internet has decoupled the evaluation of business ideas from the

evaluation of founding teams. The organization identifies the business ideas it wants to go after and then tasks its founding teams with pursuing them.

- Some observers believe that practitioners overweight the importance of the novelty of venture ideas and underweight the value of effective execution. Many successful startups have pursued copycat business ideas. Facebook was not the first social network.
- Some observers argue that the fundraising process is an effective tool for identifying high potential ventures. But others believe that the process is inefficient, diverting founders' time from creating ventures into unproductive activities.
- Rocket Internet sought to exploit economies of scale in the legal and administrative activities necessary for new business creation.
- Rocket Internet has challenged the standard assumption that founders of new businesses need to own a large portion of their companies' equity at the beginning of the company creation process.
- Unlike a regular zoo, the Organization Zoo is populated by many species that were actively designed. Thus, whenever a new organizational animal appears, it is worthwhile to discuss two questions: What are the key design features and possible advantages of this organization? Will the organization prove to be viable or is it only an outlier that will be selected again? In this edition of the Organization Zoo series, we took a closer look at Rocket Internet—the incubator and investment firm that has come to fame for its aggressive approach to cloning existing Internet business models and building new ventures in an «industrialized» manner. To help explore Rocket Internet's organization design, we asked several organizational scientists and scholars of entrepreneurship to share their thoughts.
- The commentaries by our expert discussants expressed a substantial degree of overlap as to the key features and possible advantages of Rocket Internet's approach. Specifically, they are pointing to potentially reduced levels of risk, the emphasis on execution, economies of scale, and the positioning in the space of Internet business models that facilitates both imitation and execution processes.

HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Baumann, O., Bergenholtz, C., Frederiksen, L., Grant, R. M., Köhler, R., Preston, D. L., & Shane, S. (2018). Rocket Internet: organizing a startup factory. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1–15.

This is the link to the publisher's website:

<https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-018-0037-2>

INTRODUCTION

Oliver Baumann and Rebecca Köhler

While some firms build cars or smartphones, Rocket Internet builds companies. The incubator and investment firm has pioneered an extreme approach to new venture creation that is often referred to as a “startup factory.” Following its mission “to become the world’s largest Internet platform outside the United States and China,” Rocket Internet creates and grows new ventures by aggressive replication of Internet-based business models that have been developed elsewhere.

Rocket Internet was established in 2007 by Marc, Oliver, and Alexander Samwer (the “Samwer brothers”) who had successfully founded several Internet companies and then invested in firms such as Facebook, LinkedIn, and Zynga. Headquartered in Berlin and operating with local offices worldwide, Rocket Internet has launched more than 100 companies, focusing particularly on underserved or untapped markets in Latin America, South East Asia, India, China, Africa, and the Middle East. According to information provided by the firm, Rocket Internet companies currently employ more than 28,000 people

worldwide, focusing on four main sectors: food and groceries, fashion, general merchandise, and home and living.

At the end of 2014, Rocket Internet was listed at the Frankfurt stock exchange. Since then, the group has seen both profits and losses, but low levels of transparency and a complicated nexus of legal and investment relations preclude further insight. At the end of 2016, the Samwer brothers' Global Founders Capital (GFC) venture capital fund held more than one third of Rocket Internet. Oliver Samwer, the CEO of Rocket Internet, is the key person, who has been described as a structured thinker with a strong focus on details and competition, once referring to himself as "the most aggressive guy on the internet on the planet" (as quoted in Butcher 2011).

Founding new ventures: cloning, mixing, and matching

Rocket Internet applies a systematic process to new venture creation. Rather than looking for existing combinations of entrepreneurs and ideas to invest in, the company "procures" all necessary factors separately, carrying out "assembly" in-house. The first step is the business idea. Also described as a "clone factory," Rocket Internet copies promising business models and adapts them somewhat to local markets (but sometimes even keeps website designs very close to the original). Treating business models as public goods, the firm searches actively for new ideas, all of which are then evaluated.

Human resources, i.e., a team of founders and early employees, denote another crucial factor for a new venture. Having selected a business idea, Rocket Internet staffs a team based on its existing pool of suitable founders, who can start working on the project right away, sometimes even while additional funds for the project are still being secured. The new startup company does not need to worry about attracting further talent or about the administrative burden of the recruitment process. While Rocket Internet may recruit explicitly for a particular new venture, it also keeps its own pipeline filled, so as to supply a steady stream of talent to its portfolio companies. In recruiting new employees, the firm values aggressiveness, a detail-oriented and data-driven mindset, and a focus on execution. Rather than targeting "typical" entrepreneurs who prefer to have many degrees of freedom to turn their ideas into reality, the firm focuses on ambitious business school graduates that might otherwise seek a career in consulting or investment banking. These graduates are attracted by Rocket Internet's track record and wealth of resources, and are willing to accept less discretion and higher levels of control in return for the career prospects that the firm is offering them.

Financial resources denote a third important building block for a new venture. Backed by the GFC, Rocket Internet has funds at its disposal, which can be allocated to new projects. Once a promising concept has been selected, the firm typically also scans the market for potential co-investors. In addition, startup companies are provided with further resources, so as to allow the founders to focus on building the new business, while Rocket Internet takes care of everything else. Off-the-shelf legal entities for new companies and existing contacts with lawyers facilitate initial administrative processes, while a campus environment provides office space and associated infrastructure. Moreover, new ventures can also make use of existing IT assets (e.g., systems for e-commerce, customer relationship management, online marketing and tracking tools) that can be tailored to their needs, allowing the ventures to set up their operations quickly.

Growing new ventures: scaling up rapidly

Another remarkable aspect is the pace at which new ventures are grown. As the CEO of the food delivery service HelloFresh illustrated (as quoted in Meyer 2012), it took just 40 days for the service to go live and begin expanding: "We started at the end of last year [2011], and we're now active in seven German cities and five countries – the UK, France, the Netherlands and Australia." As discussed above, one factor that enables such "rocket-like" growth is centralized functions that alleviate "distractions" such as recruiting or financing. Another factor is the firm's ability to leverage knowledge and capabilities. Here, hierarchical authority plays an important role, and allegedly it is not uncommon for Rocket Internet executives to intervene with the CEOs of portfolio companies and tell them what to do.

Another advantage of hierarchical structures is the possibility to command knowledge sharing between decentralized units (i.e., portfolio companies), e.g., by codifying knowledge into standard operating procedures. In addition, the fact that Rocket Internet places experienced staff into portfolio companies, and that the firm's managing directors tend to play crucial roles in more than one company at the same time, constitutes important bridges of communication and informal knowledge transfer. Depending on the current

needs of a portfolio company, the involvement of Rocket Internet can range from the loose advice that a venture capital firm might provide, to the in-depth collaboration of a consulting relationship. Similarly, in the early stages of a company, when its employees are typically located at the Rocket Internet campus, people even sit in offices sorted along functions rather than portfolio companies.

Little equity for founders

Rocket Internet always assumes controlling equity stakes in its portfolio companies, giving equity to the founders rather than vice versa, as is typical for traditional incubators or accelerators. Founding entrepreneurs thus hold unusually small levels of equity in “their” companies (for example, CEOs can expect around 5 to 10%). Furthermore, vesting schedules grant this equity to founders only over time and subject to the achievement of explicit performance goals.

High-powered incentives and work environment

Given that founders own only small shares in their companies, the potential upsides from selling their equity do not directly match those of “classical” startup firms. Yet a small share in a big pie can be more attractive than a big share in a small pie, if the company turns out to be successful, and founders are attracted by the experience and resources of Rocket Internet. In addition, founders also receive competitive salaries. Complementing such input-based incentives with control and monitoring, Rocket Internet has earned a reputation as a very data-driven company. The use of elaborate tracking and reporting systems allows insights into the development of portfolio companies as well as internal benchmarking. Accordingly, performance targets at Rocket Internet companies are very demanding, and underperformance is punished, no matter whether regular employees or a company’s managing directors are concerned. This downside pressure is further increased by the vesting schedules of equity—if founders are removed from their responsibility early on, they also lose their equity in the company. Butcher (2011) quotes an allegedly leaked email by Oliver Samwer: “i give you all the money to win, I give all the trust, but you come back with unmatched success. If i see that you are wasting my money, that you are not German detail oriented, that you are not fast, that you are not aggressive, that you are not data driven, that you are not doing logistics well, upload inventory fast, buying wrong inventory, then i get angry and do like in Russia, where no people leading the company now and i lost a ton of money and the founders lost 50% of their equity and no salary for 6 months.”

Open-ended incubation periods

Compared to traditional incubators or accelerators that tend to have contractually fixed incubation periods, Rocket Internet’s influence over its portfolio companies does not have a set termination date. Instead, Rocket Internet follows a strict economic approach, closely monitoring the performance of each company, to then decide about further engagement or exit. While relationships are thus in principle open-ended, the firm’s focus on data rather than people and its strict performance culture might foster the perception of a potentially short-term collaboration.

Similar startup factories

Similar incubators have been established in the USA, Europe, and other countries such as South Korea or Russia. Referring to themselves as “startup factories,” “startup studios,” or “company builders,” these organizations are somewhat different from Rocket Internet in that their approach is less extreme, more inward-looking and organic, or because they operate on a smaller scale.

Can the ideation and execution of business models be separated?

By implementing business models using standardized processes, Rocket Internet seeks to be faster and operate at lower risk than a team of independent entrepreneurs. By copying proven business models, however, it also separates the creative process of ideation from the operational process of execution. It is thus fair to say that Rocket Internet applies to entrepreneurship and innovation what has driven economic evolution since the industrial revolution: specialization and division of labor. But can the creation of new ventures really be “industrialized”?

Table 1 compares Rocket Internet’s startup factory model with other common approaches to making the process of new venture creation more systematic. It suggests that Rocket Internet’s reliance on external business models enables it to reap specialization advantages, because it eliminates the opposing need to create an environment that is also conducive to ideation. At the same time, specialization may also be

Rocket Internet's largest liability, because it makes the firm dependent on the availability of appropriate (co-specialized) business models. At this point, the final verdict on Rocket Internet has not been spoken. Will its approach turn out to be a nonviable outlier failing to gain legitimacy? Or will it prove to be a viable, and perhaps more efficient, approach to new venture creation in the twenty-first century?

CONCLUSION

Oliver Baumann and Rebecca Köhler

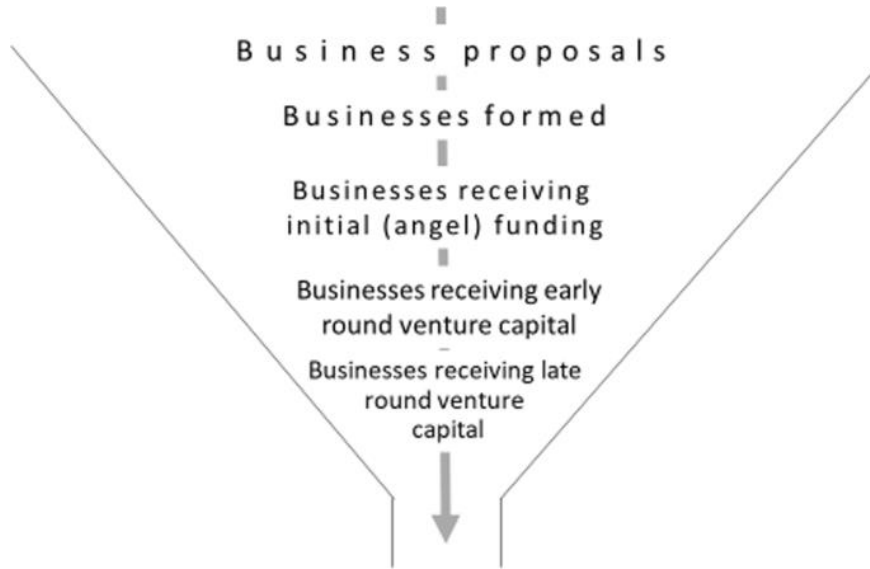
Unlike a regular zoo, the Organization Zoo is populated by many species that were actively designed. Thus, whenever a new organizational animal appears, it is worthwhile to discuss two questions: (1) What are the key design features and possible advantages of this organization? (2) Will the organization prove to be viable or is it only an outlier that will be selected again? In this edition of the Organization Zoo series, we took a closer look at Rocket Internet—the incubator and investment firm that has come to fame for its aggressive approach to cloning existing Internet business models and building new ventures in an “industrialized” manner. To help explore Rocket Internet's organization design, we asked several organizational scientists and scholars of entrepreneurship to share their thoughts.

The commentaries by our expert discussants expressed a substantial degree of overlap as to the key features and possible advantages of Rocket Internet's approach. Specifically, they are pointing to potentially reduced levels of risk (for instance, regarding teams and business models), the emphasis on execution (vis-à-vis other aspects of the venturing process such as fundraising), economies of scale, and the positioning in the space of Internet business models that facilitates both imitation and execution processes. As far as the second question is concerned, in contrast, opinions diverged considerably. On one end of the spectrum, Grant is rather pessimistic, pointing to a lack of focus, potential flaws in the selection process for new businesses, as well as the absence of “real,” intrinsically motivated entrepreneurs, which leads him to doubt that Rocket Internet is more than a mutation. Bergenholtz and Frederiksen are lukewarm optimistic, seeing some advantages of Rocket Internet's model, if several boundary conditions are fulfilled. Preston takes a broader perspective, pointing to advantages for investors as well as potential longer-term spillover effects of Rocket Internet's activities on the regional startup ecosystems. Finally, Shane is rather unemotional, attesting Rocket Internet the label of a theoretically valid organizational design experiment. In sum, no matter which opinion one is inclined to follow, it is still too early for a final verdict. What can be noted at this point, however, is that the company-builder model appears to remain “en vogue” in the Internet domain, even if it does not usually include imitation as in the case of Rocket Internet. Most major consulting firms, for instance, have started digital offshoots to help their corporate clients build new ventures in an industrialized manner, for example by helping incumbents create their own “digital attackers” (Boston Consulting Group 2018).

In concluding, we note that the commentaries in this article also point to some intriguing broader aspects that may be worth considering when thinking about the prospects of startup factories such as Rocket Internet. One is the underrated value of imitation. While many Silicon Valley firms are (correctly) regarded as highly innovative, most of the big Internet firms such as Amazon, Facebook, and Google were at some point copycats themselves, at least as far as their general business models are concerned, which they often exploited more successfully than their first-mover competitors. Another aspect is the tight coupling between imitation and innovation. That is, if successful imitation is used as a stepping stone toward broader exploration, today's imitators could be tomorrow's innovators, just as Google uses the slack resources it has accumulated in its search and advertising business to fund more risky activities. Alternatively, copycat entrepreneurs might eventually move on to launch truly innovative ventures, thus leveraging their experience in building new companies. Finally, the latter aspect also raises the question of how one should eventually evaluate the performance of Rocket Internet's approach: By looking at the performance of its portfolio companies? By considering how other firms such as corporate incubators are adopting aspects of the startup factory model? Or by asking how Rocket Internet's activities contribute more broadly to the development of an entrepreneurial ecosystem?

APPENDIX

**FIGURE 1
THE NEW VENTURE FUNNEL**



This figure represents the multi-stage selection process through which promising business models are turned into commercial enterprises. Of the thousands of business proposals that are floated, only a tiny minority emerge as commercial ventures

**TABLE 1
COMMON APPROACHES TO SYSTEMATIC VENTURE CREATION**

	Startup factories	Business incubators and accelerators	Corporate spin-outs	Corporate entrepreneurship
Example	Rocket Internet	Y Combinator	Thermo Electron	IBM's EBO system
Approach	Assemble and scale new startup companies rapidly	Nurture a selected set of startup companies	Spin out new businesses into stand-alone companies	Conceive, develop, and integrate new businesses internally
Ideation and execution	External business model is cloned and executed by newly assembled team	Business model is developed and executed by founding teams	Business model is developed and executed by spun-out team	Business model is developed and executed by internal team
Parent-venture relationship	Stand-alone companies with strong parental control and knowledge sharing	Stand-alone companies with little parental control and some knowledge sharing	Stand-alone companies with medium parental control and knowledge sharing	Integrated businesses with strong parental control and knowledge sharing
Main advantage and disadvantage	Allows specialization on execution, but depends on supply of external ideas	Fosters ideation processes, but does not support execution	Combines corporate and startup environment, but is neither fully one nor the other	Can leverage all corporate assets, but businesses are dependent on parent

REFERENCES

Boston Consulting Group (2018) Digital transformation <https://www.bcg.com/capabilities/technology-digital/digital.aspx> Accessed 04 September 2018

- Butcher M (2011) In confidential email Samwer describes online furniture strategy as a 'Blitzkrieg'. <https://techcrunch.com/2011/12/22/in-confidential-email-samwer-describes-online-furniture-strategy-as-a-blitzkrieg/> Accessed 20 Oct 2017
- Chazan G (2017) Rocket Internet losses triple in 2016 <https://www.ft.com/content/d68c8a2d-982a-335a-9d41-f38ca9a4b735> Accessed 22 May 2018
- Glassdoor review of Rocket Internet (2018) https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Rocket-Internet-EI_IE459865.11,26.htm. Accessed 22 May 2018
- Gompers P, Kovner A, Lerner J, Scharfstein D (2010) Performance persistence in entrepreneurship. *J Financ Econ* 96(1):18–32
- Hansen MT (1999) The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Admin Sci Q* 44(1):82–111
- March JG (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ Sci* 2(1):71–87
- Meyer D (2012) A glimpse inside Rocket's copy shop, courtesy of HelloFresh <https://gigaom.com/2012/03/01/a-glimpse-inside-rockets-copy-shop-courtesy-of-hellofresh/> Accessed 20 October 2017
- Parker SC (2013) Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses? *J Bus Venturing* 28(5):652–666
- Posen HE, Martignoni D (2018) Revisiting the imitation assumption: why imitation may increase, rather than decrease, performance heterogeneity. *Strateg Manag J* 39(5):1350–1369
- Rocket Internet AG (2014) Prospectus for the public offering, Berlin
- Schon DA (1963) Champions for radical new inventions. *Harv Bus Rev* 41(2):77–86
- Schumpeter J (1934) *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge
- Sloane P (2018) Shell gamechanger: The giant still wants big ideas <http://innovationexcellence.com/blog/2016/03/16/shell-gamechanger-the-giant-still-wants-big-ideas/> Accessed 4 Apr 2018
- Toft-Kehler R, Wennberg K, Kim PH (2014) Practice makes perfect: entrepreneurial-experience curves and venture performance. *J Bus Venturing* 29(4):453–470

TRANSLATED VERSION: SPANISH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

INTRODUCCIÓN

Oliver Baumann y Rebecca Kohler

Mientras que algunas empresas construyen coches o teléfonos inteligentes, Rocket Internet construye empresas. La incubadora y la firma de inversión ha sido pionera en un enfoque extremo para la creación de nuevas empresas que a menudo se conoce como una "fábrica de startups". Después de su misión de "convertirse en la plataforma de Internet más grande del mundo fuera de los Estados Unidos y China", Rocket Internet crea y crece nuevas empresas mediante la replicación agresiva de modelos de negocio basados en Internet que se han desarrollado en otros lugares.

Rocket Internet fue fundada en 2007 por Marc, Oliver y Alexander Samwer (los "hermanos Samwer") que habían fundado con éxito varias empresas de Internet y luego invertido en firmas como Facebook,

linkedin y Zynga. Con sede en Berlín y operando con oficinas locales en todo el mundo, Rocket Internet ha lanzado más de 100 empresas, centrándose particularmente en mercados desatendidos o sin explotar en América Latina, El Sudeste Asiático, India, China, Africa y Oriente Medio. Según la información proporcionada por la firma, las empresas de Rocket Internet emplean actualmente a más de 28.000 personas en todo el mundo, centrándose en cuatro sectores principales: alimentos y comestibles, moda, mercancía general y hogar y vida.

A finales de 2014, Rocket Internet cotizaba en la bolsa de Fráncfort. Desde entonces, el grupo ha visto tanto beneficios como pérdidas, pero bajos niveles de transparencia y un complicado nexo de relaciones legales y de inversión impiden más información. A finales de 2016, el fondo de capital de riesgo global de los hermanos Samwer (GFC) tenía más de un tercio de Rocket Internet. Oliver Samwer, el CEO de Rocket Internet, es la persona clave, que ha sido descrita como un pensador estructurado con un fuerte enfoque en los detalles y la competencia, una vez refiriéndose a sí mismo como "el tipo más agresivo en Internet en el planeta" (como se cita en Butcher 2011).

Fundación de nuevas empresas: clonación, mezcla y emparejamiento

Rocket Internet aplica un proceso sistemático a la creación de nuevas empresas. En lugar de buscar combinaciones existentes de emprendedores e ideas en las que invertir, la empresa "adquiere" todos los factores necesarios por separado, llevando a cabo "ensamblaje" internamente. El primer paso es la idea de negocio. También descrito como una "fábrica de clones", Rocket Internet copia modelos de negocio prometedores y los adapta un poco a los mercados locales (pero a veces incluso mantiene los diseños de sitios web muy cerca del original). Tratando los modelos de negocio como bienes públicos, la firma busca activamente nuevas ideas, todas las cuales son evaluadas.

Los recursos humanos, es decir, un equipo de fundadores y primeros empleados, denotan otro factor crucial para una nueva empresa. Después de haber seleccionado una idea de negocio, Rocket Internet cuenta con un equipo basado en su grupo existente de fundadores adecuados, que pueden empezar a trabajar en el proyecto de inmediato, a veces incluso mientras se siguen asegurando fondos adicionales para el proyecto. La nueva empresa emergente no tiene que preocuparse por atraer más talento o por la carga administrativa del proceso de reclutamiento. Mientras que Rocket Internet puede reclutar explícitamente para una nueva empresa en particular, también mantiene su propio oleoducto lleno, con el fin de suministrar un flujo constante de talento a sus empresas de cartera. Al reclutar nuevos empleados, la firma valora la agresividad, una mentalidad orientada a los detalles y basada en datos, y un enfoque en la ejecución. En lugar de dirigirse a emprendedores "típicos" que prefieren tener muchos grados de libertad para convertir sus ideas en realidad, la firma se centra en los graduados ambiciosos de la escuela de negocios que de otra manera podrían buscar una carrera en consultoría o banca de inversión. Estos graduados se sienten atraídos por la trayectoria de Rocket Internet y la riqueza de recursos, y están dispuestos a aceptar menos discreción y mayores niveles de control a cambio de las perspectivas de carrera que la firma les está ofreciendo.

Los recursos financieros denotan un tercer elemento importante para una nueva empresa. Respaldo por el GFC, Rocket Internet tiene fondos a su disposición, que pueden ser asignados a nuevos proyectos. Una vez que se ha seleccionado un concepto prometedor, la firma normalmente también escanea el mercado en busca de posibles co-inversores. Además, las empresas emergentes reciben más recursos, con el fin de permitir que los fundadores se centren en la construcción del nuevo negocio, mientras que Rocket Internet se encarga de todo lo demás. Las entidades jurídicas inmediatas para nuevas empresas y los contactos existentes con abogados facilitan los procesos administrativos iniciales, mientras que un entorno de campus proporciona espacio de oficina e infraestructura asociada. Además, las nuevas empresas también pueden hacer uso de los activos de TI existentes (por ejemplo, sistemas de comercio electrónico, gestión de relaciones con los clientes, marketing en línea y herramientas de seguimiento) que se pueden adaptar a sus necesidades, lo que permite a las empresas configurar sus operaciones rápidamente.

Crecimiento de nuevas empresas: ampliación rápida

Otro aspecto notable es el ritmo al que se cultivan nuevas empresas. Como ilustró el CEO del servicio de entrega de alimentos hellofresh (como se cita en Meyer 2012), el servicio tardó sólo 40 días en ponerse en marcha y comenzar a expandirse: "Comenzamos a finales del año pasado [2011], y ahora estamos activos en siete ciudades alemanas y cinco países: el Reino Unido, Francia, los Países Bajos y Australia". Como se

mencionó anteriormente, un factor que permite ese crecimiento "similar a un cohete" son las funciones centralizadas que alivian las "distracciones" como el reclutamiento o la financiación. Otro factor es la capacidad de la empresa para aprovechar el conocimiento y las capacidades. Aquí, la autoridad jerárquica juega un papel importante, y supuestamente no es raro que los ejecutivos de Rocket Internet intervengan con los directores ejecutivos de las empresas de cartera y les digan qué hacer.

Otra ventaja de las estructuras jerárquicas es la posibilidad de controlar el intercambio de conocimientos entre unidades descentralizadas (es decir, empresas de cartera), por ejemplo, codificando el conocimiento en procedimientos operativos estándar. Además, el hecho de que Rocket Internet coloque personal experimentado en empresas de cartera, y que los directores gerentes de la firma tienden a desempeñar un papel crucial en más de una empresa al mismo tiempo, constituye importantes puentes de comunicación y transferencia informal de conocimiento. Dependiendo de las necesidades actuales de una empresa de cartera, la participación de Rocket Internet puede ir desde el asesoramiento holgado que una empresa de capital riesgo podría proporcionar, hasta la colaboración en profundidad de una relación de consultoría. Del mismo modo, en las primeras etapas de una empresa, cuando sus empleados se encuentran típicamente en el campus de Rocket Internet, la gente incluso se sienta en oficinas ordenadas a lo largo de funciones en lugar de compañías de cartera.

Poca equidad para los fundadores

Rocket Internet siempre asume el control de las participaciones en sus compañías de cartera, dando capital a los fundadores en lugar de viceversa, como es típico de las incubadoras o aceleradoras tradicionales. Por lo tanto, los empresarios fundadores tienen niveles inusualmente pequeños de capital en "sus" empresas (por ejemplo, los directores ejecutivos pueden esperar alrededor de 5 a 10%). Además, la concesión de listas otorga esta equidad a los fundadores sólo a lo largo del tiempo y sujeto al logro de objetivos de desempeño explícitos.

Incentivos de alto poder y entorno de trabajo

Dado que los fundadores poseen sólo pequeñas acciones en sus empresas, las ventajas potenciales de la venta de su capital no coinciden directamente con las de las empresas emergentes "clásicas". Sin embargo, una pequeña participación en un pastel grande puede ser más atractiva que una gran parte en un pastel pequeño, si la compañía resulta ser exitosa, y los fundadores se sienten atraídos por la experiencia y los recursos de Rocket Internet. Además, los fundadores también reciben salarios competitivos. Complementando estos incentivos basados en insumos con el control y la supervisión, Rocket Internet se ha ganado una reputación como una empresa muy basada en datos. El uso de elaborados sistemas de seguimiento e informes permite obtener información sobre el desarrollo de las empresas de cartera, así como la evaluación comparativa interna. En consecuencia, los objetivos de rendimiento de las empresas de Rocket Internet son muy exigentes, y se castiga el bajo rendimiento, independientemente de si se trata de empleados habituales o de los directores gerentes de una empresa. Esta presión a la baja se incrementa aún más por los calendarios de asignación de equidad, si los fundadores son eliminados de su responsabilidad desde el principio, también pierden su capital en la empresa. Butcher (2011) cita un correo electrónico supuestamente filtrado por Oliver Samwer: "Te doy todo el dinero para ganar, doy toda la confianza, pero vuelves con un éxito sin igual. Si veo que estás desperdiciando mi dinero, que no eres alemán orientado a los detalles, que no eres rápido, que no eres agresivo, que no estás impulsado por datos, que no estás haciendo logística bien, subir inventario rápido, comprar inventario incorrecto, entonces me enojo y hago como en Rusia, donde ninguna gente que lidera la empresa ahora y perdí una tonelada de dinero y los fundadores perdieron el 50% de su capital y ningún salario por su capital y sin salario por su capital y sin salario por su capital y sin salario por su capital y sin salario por su capital y sin salario por su capital por 6 meses."

Períodos de incubación abiertos

En comparación con las incubadoras o aceleradoras tradicionales que tienden a tener períodos de incubación fijados contractualmente, la influencia de Rocket Internet sobre sus empresas de cartera no tiene una fecha de terminación fija. En su lugar, Rocket Internet sigue un enfoque económico estricto, monitoreando de cerca el desempeño de cada empresa, para luego decidir sobre un mayor compromiso o salida. Si bien las relaciones son, por lo tanto, en principio abiertas, el enfoque de la empresa en los datos

en lugar de las personas y su estricta cultura de desempeño podría fomentar la percepción de una colaboración potencialmente a corto plazo.

Fábricas de startups similares

Se han establecido incubadoras similares en Estados Unidos, Europa y otros países como Corea del Sur o Rusia. Refiriéndose a sí mismas como "fábricas de startups", "estudios de startups" o "constructores de empresas", estas organizaciones son algo diferentes de Rocket Internet en que su enfoque es menos extremo, más interno y orgánico, o porque operan a menor escala.

¿Se puede separar la ideación y la ejecución de modelos de negocio?

Mediante la implementación de modelos de negocio mediante procesos estandarizados, Rocket Internet busca ser más rápido y operar con menor riesgo que un equipo de empresarios independientes. Sin embargo, al copiar modelos de negocio probados, también separa el proceso creativo de ideación del proceso operativo de ejecución. Por lo tanto, es justo decir que Rocket Internet se aplica al emprendimiento y la innovación lo que ha impulsado la evolución económica desde la revolución industrial: la especialización y la división del trabajo. Pero, ¿puede realmente "industrializarse" la creación de nuevas empresas?

La Tabla 1 compara el modelo de fábrica de startups de Rocket Internet con otros enfoques comunes para hacer que el proceso de creación de nuevas empresas sea más sistemático. Sugiere que la dependencia de Rocket Internet de modelos de negocio externos le permite obtener ventajas de especialización, porque elimina la necesidad opuesta de crear un entorno que también sea propicio para la ideación. Al mismo tiempo, la especialización también puede ser la mayor responsabilidad de Rocket Internet, ya que hace que la empresa dependa de la disponibilidad de modelos de negocio apropiados (co-especializados). En este punto, el veredicto final sobre Rocket Internet no ha sido hablado. ¿Su enfoque resultará ser un atípico no viable que no puede ganar legitimidad? ¿O resultará ser un enfoque viable, y tal vez más eficiente, para la creación de nuevas empresas en el siglo XXI?

CONCLUSIÓN

Oliver Baumann y Rebecca Kohler

A diferencia de un zoológico regular, el Zoológico de la Organización está poblado por muchas especies que fueron diseñadas activamente. Por lo tanto, cada vez que aparece un nuevo animal organizacional, vale la pena discutir dos preguntas: (1) ¿Cuáles son las características clave del diseño y las posibles ventajas de esta organización? (2) ¿La organización resultará ser viable o es sólo un atípico que será seleccionado de nuevo? En esta edición de la serie Organization Zoo, examinamos más de cerca Rocket Internet, la incubadora y firma de inversión que ha llegado a la fama por su enfoque agresivo de clonar modelos de negocio de Internet existentes y construir nuevas empresas de una manera "industrializada". Para ayudar a explorar el diseño de la organización de Rocket Internet, pedimos a varios científicos organizacionales y académicos del emprendimiento que compartieron sus pensamientos.

Los comentarios de nuestros ponentes expertos expresaron un grado sustancial de superposición en cuanto a las características clave y las posibles ventajas del enfoque de Rocket Internet. Específicamente, apuntan a niveles potencialmente reducidos de riesgo (por ejemplo, en lo que respecta a los equipos y modelos de negocio), el énfasis en la ejecución (frente a otros aspectos del proceso de aventura, como la recaudación de fondos), las economías de escala y el posicionamiento en el espacio de los modelos de negocio de Internet que facilita tanto los procesos de imitación como de ejecución. Por el contrario, en lo que se refiere a la segunda cuestión prejudicial, las opiniones divergieron considerablemente. En un extremo del espectro, Grant es bastante pesimista, lo que apunta a una falta de enfoque, posibles defectos en el proceso de selección para nuevos negocios, así como la ausencia de empresarios "reales", intrínsecamente motivados, lo que le lleva a dudar de que Rocket Internet es más que una mutación. Bergenholtz y Frederiksen son tibios optimistas, viendo algunas ventajas del modelo de Rocket Internet, si se cumplen varias condiciones límite. Preston adopta una perspectiva más amplia, señalando ventajas para los inversores, así como posibles efectos de contagio a largo plazo de las actividades de Rocket Internet en los ecosistemas de startups regionales. Finalmente, Shane es bastante poco emocional, lo que atestigua

Rocket Internet como la etiqueta de un experimento de diseño organizacional teóricamente válido. En resumen, no importa qué opinión uno se incline a seguir, todavía es demasiado pronto para un veredicto final. Lo que se puede señalar en este punto, sin embargo, es que el modelo de constructor de la empresa parece permanecer "en boga" en el dominio de Internet, incluso si no suele incluir la imitación como en el caso de Rocket Internet. La mayoría de las principales firmas de consultoría, por ejemplo, han iniciado ramas digitales para ayudar a sus clientes corporativos a construir nuevas empresas de manera industrializada, por ejemplo ayudando a los titulares a crear sus propios "atacantes digitales" (Boston Consulting Group 2018).

Para concluir, observamos que los comentarios de este artículo también apuntan a algunos aspectos más amplios intrigantes que pueden valer la pena considerar al pensar en las perspectivas de las fábricas de startups como Rocket Internet. Uno es el valor subestimado de la imitación. Si bien muchas empresas de Silicon Valley son (correctamente) consideradas altamente innovadoras, la mayoría de las grandes empresas de Internet como Amazon, Facebook y Google eran en algún momento imitadores, al menos en lo que respecta a sus modelos de negocio generales, que a menudo explotaban con más éxito que sus competidores de primer tipo. Otro aspecto es el estrecho acoplamiento entre la imitación y la innovación. Es decir, si la imitación exitosa se utiliza como un trampolín hacia una exploración más amplia, los imitadores de hoy podrían ser los innovadores del mañana, del mismo modo que Google utiliza los recursos flojos que ha acumulado en su negocio de búsqueda y publicidad para financiar actividades más arriesgadas. Alternativamente, los emprendedores imitadores eventualmente podrían pasar a lanzar empresas verdaderamente innovadoras, aprovechando así su experiencia en la construcción de nuevas empresas. Por último, este último aspecto plantea también la cuestión de cómo se debe evaluar finalmente el rendimiento del enfoque de Rocket Internet: Al examinar el rendimiento de sus empresas de cartera? ¿Considerando cómo otras empresas como las incubadoras corporativas están adoptando aspectos del modelo de fábrica de startups? ¿O preguntando cómo las actividades de Rocket Internet contribuyen más ampliamente al desarrollo de un ecosistema empresarial?

TRANSLATED VERSION: FRENCH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUITE: FRANÇAIS

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

INTRODUCTION

Oliver Baumann et Rebecca Köhler

Alors que certaines entreprises construisent des voitures ou des smartphones, Rocket Internet construit des entreprises. L'incubateur et la société d'investissement a été le pionnier d'une approche extrême de la création de nouvelles entreprises, souvent appelée « usine de démarrage ». Suite à sa mission de « devenir la plus grande plate-forme Internet au monde en dehors des États-Unis et de la Chine », Rocket Internet crée et développe de nouvelles entreprises par la réplification agressive de modèles d'affaires basés sur Internet qui ont été développés ailleurs.

Rocket Internet a été créé en 2007 par Marc, Oliver et Alexander Samwer (les « frères Samwer ») qui avaient fondé avec succès plusieurs sociétés Internet, puis investi dans des entreprises telles que Facebook, LinkedIn et Zynga. Basée à Berlin et opérant avec des bureaux locaux dans le monde entier, Rocket Internet a lancé plus de 100 entreprises, en se concentrant en particulier sur les marchés mal desservis ou inexploités

en Amérique latine, en Asie du Sud-Est, en Inde, en Chine, en Afrique et au Moyen-Orient. Selon les informations fournies par l'entreprise, les entreprises Internet Rocket emploient actuellement plus de 28 000 personnes dans le monde, en se concentrant sur quatre secteurs principaux : l'alimentation et l'épicerie, la mode, les marchandises générales, la maison et la vie.

Fin 2014, Rocket Internet était coté à la Bourse de Francfort. Depuis lors, le groupe a vu à la fois des bénéfices et des pertes, mais de faibles niveaux de transparence et un lien compliqué entre les relations juridiques et d'investissement empêchent d'approfondir la compréhension. Fin 2016, le fonds de capital-risque Global Founders Capital (GFC) des frères Samwer détenait plus d'un tiers de Rocket Internet. Oliver Samwer, le PDG de Rocket Internet, est la personne clé, qui a été décrit comme un penseur structuré avec un fort accent sur les détails et la concurrence, une fois se référant à lui-même comme « le gars le plus agressif sur Internet sur la planète » (comme cité dans Butcher 2011).

Fonder de nouvelles entreprises : clonage, mixage et jumelage

Rocket Internet applique un processus systématique à la création de nouvelles entreprises. Plutôt que de rechercher des combinaisons existantes d'entrepreneurs et d'idées dans lesquelles investir, l'entreprise « procure » tous les facteurs nécessaires séparément, en réalisant « assemblée » à l'interne. La première étape est l'idée d'affaires. Également décrite comme une « usine de clones », Rocket Internet copie des modèles d'affaires prometteurs et les adapte quelque peu aux marchés locaux (mais garde parfois même les conceptions de sites Web très proches de l'original). Traitant les modèles d'affaires comme des biens publics, l'entreprise recherche activement de nouvelles idées, qui sont ensuite évaluées.

Les ressources humaines, c'est-à-dire une équipe de fondateurs et de premiers employés, dénotent un autre facteur crucial pour une nouvelle entreprise. Ayant choisi une idée d'entreprise, Rocket Internet équipe d'une équipe basée sur son bassin existant de fondateurs appropriés, qui peuvent commencer à travailler sur le projet tout de suite, parfois même alors que des fonds supplémentaires pour le projet sont encore en cours de sécurisation. La nouvelle start-up n'a pas à s'inquiéter d'attirer d'autres talents ou de la charge administrative du processus de recrutement. Bien que Rocket Internet puisse recruter explicitement pour une nouvelle entreprise particulière, il conserve également son propre pipeline rempli, afin de fournir un flux régulier de talents à ses sociétés de portefeuille. En recrutant de nouveaux employés, l'entreprise valorise l'agressivité, un état d'esprit axé sur les détails et les données, et un accent sur l'exécution. Plutôt que de cibler les entrepreneurs « typiques » qui préfèrent avoir de nombreux degrés de liberté pour concrétiser leurs idées, l'entreprise se concentre sur les diplômés ambitieux d'écoles de commerce qui pourraient autrement chercher une carrière dans le conseil ou la banque d'investissement. Ces diplômés sont attirés par les antécédents de Rocket Internet et la richesse des ressources, et sont prêts à accepter moins de discrétion et des niveaux plus élevés de contrôle en échange des perspectives de carrière que l'entreprise leur offre.

Les ressources financières représentent un troisième élément important pour une nouvelle entreprise. Soutenu par le GFC, Rocket Internet dispose de fonds qui peuvent être alloués à de nouveaux projets. Une fois qu'un concept prometteur a été choisi, l'entreprise scanne généralement également le marché pour les co-investisseurs potentiels. En outre, les entreprises en démarrage sont fournies avec des ressources supplémentaires, afin de permettre aux fondateurs de se concentrer sur la construction de la nouvelle entreprise, tandis que Rocket Internet prend soin de tout le reste. Les entités juridiques disponibles pour les nouvelles entreprises et les contacts existants avec les avocats facilitent les processus administratifs initiaux, tandis qu'un environnement de campus fournit des bureaux et l'infrastructure associée. De plus, les nouvelles entreprises peuvent également utiliser les actifs informatiques existants (p. Ex., les systèmes de commerce électronique, la gestion de la relation client, le marketing en ligne et les outils de suivi) qui peuvent être adaptés à leurs besoins, ce qui permet aux entreprises de mettre en place leurs opérations rapidement.

De nouvelles entreprises en pleine croissance : mise à l'échelle rapide

Un autre aspect remarquable est le rythme auquel les nouvelles entreprises sont développées. Comme l'a illustré le PDG du service de livraison alimentaire hellofresh (cité dans Meyer 2012), il n'a fallu que 40 jours pour que le service commence à prendre de l'expansion : « Nous avons commencé à la fin de l'année dernière [2011], et nous sommes maintenant actifs dans sept villes allemandes et cinq pays – le Royaume-

Uni, la France, les Pays-Bas et l'Australie. » Comme nous l'avons vu plus haut, un facteur qui permet une croissance aussi « semblable à une fusée » est la centralisation des fonctions qui atténuent les « distractions » comme le recrutement ou le financement. Un autre facteur est la capacité de l'entreprise à tirer parti des connaissances et des capacités. Ici, l'autorité hiérarchique joue un rôle important, et il n'est pas rare que les dirigeants de Rocket Internet interviennent auprès des PDG des sociétés de portefeuille et leur disent quoi faire.

Un autre avantage des structures hiérarchiques est la possibilité de commander le partage des connaissances entre les unités décentralisées (c.-à-d. Les sociétés de portefeuille), par exemple, en codifiant les connaissances en procédures d'exploitation normalisées. En outre, le fait que Rocket Internet place du personnel expérimenté dans des sociétés de portefeuille, et que les directeurs généraux de l'entreprise ont tendance à jouer un rôle crucial dans plus d'une entreprise en même temps, constitue d'importants ponts de communication et de transfert informel des connaissances. Selon les besoins actuels d'une société de portefeuille, la participation de Rocket Internet peut aller des conseils vagues qu'une société de capital-risque pourrait fournir, à la collaboration approfondie d'une relation de consultation. De même, dans les premiers stades d'une entreprise, lorsque ses employés sont généralement situés sur le campus De Rocket Internet, les gens sont même assis dans des bureaux triés le long des fonctions plutôt que des sociétés de portefeuille.

Peu d'équité pour les fondateurs

Rocket Internet assume toujours le contrôle des participations dans ses sociétés de portefeuille, donnant des capitaux propres aux fondateurs plutôt que l'inverse, comme c'est le cas pour les incubateurs ou les accélérateurs traditionnels. Les entrepreneurs fondateurs détiennent ainsi des niveaux de capitaux propres exceptionnellement faibles dans « leurs » entreprises (par exemple, les PDG peuvent s'attendre à environ 5 à 10 %). De plus, les calendriers d'acquisition n'accordent cette équité aux fondateurs qu'au fil du temps et sous réserve de la réalisation d'objectifs de rendement explicites.

Incitations et environnement de travail de grande puissance

Étant donné que les fondateurs ne possèdent que de petites actions dans leurs entreprises, les avantages potentiels de la vente de leurs capitaux propres ne correspondent pas directement à ceux des entreprises de démarrage « classiques ». Pourtant, une petite part dans une grande tarte peut être plus attrayant qu'une grande part dans une petite tarte, si la société s'avère être un succès, et les fondateurs sont attirés par l'expérience et les ressources de Rocket Internet. En outre, les fondateurs reçoivent également des salaires compétitifs. En complément de ces incitations basées sur les intrants avec le contrôle et la surveillance, Rocket Internet s'est forgé une réputation en tant qu'entreprise très axée sur les données. L'utilisation de systèmes de suivi et de reporting élaborés permet d'obtenir un aperçu du développement des sociétés de portefeuille ainsi que de l'analyse comparative interne. En conséquence, les objectifs de performance des sociétés Internet Rocket sont très exigeants, et la sous-performance est punie, peu importe si les employés réguliers ou les directeurs généraux d'une entreprise sont concernés. Cette pression à la baisse est encore accrue par les calendriers d'acquisition des capitaux propres — si les fondateurs sont retirés de leurs responsabilités dès le début, ils perdent également leur capital dans l'entreprise. Butcher (2011) cite un e-mail prétendument divulgué par Oliver Samwer: « Je vous donne tout l'argent pour gagner, je donne toute la confiance, mais vous revenez avec un succès inégalé. Si je vois que vous gaspillez mon argent, que vous n'êtes pas axé sur les détails allemands, que vous n'êtes pas rapide, que vous n'êtes pas agressif, que vous n'êtes pas conduit par les données, que vous ne faites pas la logistique bien, télécharger l'inventaire rapidement, acheter mauvais inventaire, alors je me fâche et faire comme en Russie, où aucune personne à la tête de la société maintenant et j'ai perdu une tonne d'argent et les fondateurs ont perdu 50% de leurs capitaux propres et pas de salaire pour 6 mois. »

Périodes d'incubation à durée indéterminée

Comparativement aux incubateurs ou accélérateurs traditionnels qui ont tendance à avoir des périodes d'incubation fixées par contrat, l'influence de Rocket Internet sur ses sociétés de portefeuille n'a pas de date de résiliation fixée. Au lieu de cela, Rocket Internet suit une approche économique stricte, en surveillant de près les performances de chaque entreprise, pour ensuite décider d'un engagement ou d'une sortie supplémentaires. Bien que les relations soient donc en principe ouvertes, l'accent mis par l'entreprise

sur les données plutôt que sur les personnes et sa stricte culture de performance pourrait favoriser la perception d'une collaboration potentiellement à court terme.

Des usines de démarrage similaires

Des incubateurs similaires ont été créés aux États-Unis, en Europe et dans d'autres pays comme la Corée du Sud ou la Russie. Se qualifiant d'« usines de démarrage », de « studios de démarrage » ou de « constructeurs d'entreprises », ces organisations sont quelque peu différentes de Rocket Internet en ce qu'elles sont moins extrêmes, plus repliés sur elles-mêmes et biologiques, ou parce qu'elles fonctionnent à plus petite échelle.

L'idéation et l'exécution de modèles d'affaires peuvent-ils être séparés ?

En mettant en œuvre des modèles d'affaires à l'aide de processus standardisés, Rocket Internet cherche à être plus rapide et à fonctionner à moindre risque qu'une équipe d'entrepreneurs indépendants. En copiant des modèles d'affaires éprouvés, cependant, il sépare également le processus créatif de l'idéation du processus opérationnel d'exécution. Il est donc juste de dire que Rocket Internet s'applique à l'entrepreneuriat et à l'innovation ce qui a conduit l'évolution économique depuis la révolution industrielle : la spécialisation et la division du travail. Mais la création de nouvelles entreprises peut-elle vraiment être « industrialisée » ?

Le tableau 1 compare le modèle d'usine de démarrage de Rocket Internet à d'autres approches communes pour rendre le processus de création de nouvelles entreprises plus systématique. Il suggère que la dépendance de Rocket Internet sur les modèles d'affaires externes lui permet de récolter des avantages de spécialisation, car il élimine le besoin opposé de créer un environnement qui est également propice à l'idéation. Dans le même temps, la spécialisation peut également être la plus grande responsabilité de Rocket Internet, car elle rend l'entreprise dépendante de la disponibilité de modèles d'affaires appropriés (co-spécialisés). À ce stade, le verdict final sur Rocket Internet n'a pas été prononcé. Son approche s'avérera-t-elle une valeur aberrante non viable qui ne parvient pas à gagner en légitimité ? Ou s'avérera-t-elle une approche viable, et peut-être plus efficace, de la création de nouvelles entreprises au xxie siècle ?

CONCLUSION

Oliver Baumann et Rebecca Köhler

Contrairement à un zoo ordinaire, le zoo de l'Organisation est peuplé de nombreuses espèces qui ont été activement conçus. Ainsi, chaque fois qu'un nouvel animal organisationnel apparaît, il vaut la peine de discuter de deux questions : (1) Quelles sont les principales caractéristiques de conception et les avantages possibles de cette organisation? (2) l'organisation s'avérera-t-elle viable ou n'est-elle qu'une valeur aberrante qui sera sélectionnée à nouveau? Dans cette édition de la série Organization Zoo, nous avons examiné de plus près Rocket Internet, l'incubateur et la société d'investissement qui est devenu célèbre pour son approche agressive du clonage des modèles d'affaires Internet existants et de la construction de nouvelles entreprises d'une manière « ndustri ». Pour aider à explorer la conception de l'organisation de Rocket Internet, nous avons demandé à plusieurs scientifiques organisationnels et chercheurs en entrepreneuriat de partager leurs réflexions.

Les commentaires de nos experts ont exprimé un certain chevauchement quant aux principales caractéristiques et avantages possibles de l'approche de Rocket Internet. Plus précisément, ils pointent du doigt des niveaux de risque potentiellement réduits (par exemple, en ce qui concerne les équipes et les modèles d'affaires), l'accent mis sur l'exécution (par rapport à d'autres aspects du processus d'aventure tels que la collecte de fonds), les économies d'échelle et le positionnement dans l'espace des modèles d'affaires Internet qui facilitent à la fois les processus d'imitation et d'exécution. En ce qui concerne la deuxième question, en revanche, les opinions ont considérablement divergé. D'une part du spectre, Grant est plutôt pessimiste, pointant vers un manque de concentration, des défauts potentiels dans le processus de sélection pour les nouvelles entreprises, ainsi que l'absence de « vrais entrepreneurs » intrinsèquement motivés, ce qui l'amène à douter que Rocket Internet est plus qu'une mutation. Bergenholtz et Frederiksen sont tièdes optimistes, voyant certains avantages du modèle de Rocket Internet, si plusieurs conditions limites sont remplies. Preston adopte une perspective plus large, soulignant les avantages pour les

investisseurs ainsi que les effets potentiels à long terme des activités de Rocket Internet sur les écosystèmes régionaux de démarrage. Enfin, Shane est plutôt sans émotion, attestant Rocket Internet l'étiquette d'une expérience théoriquement valable de conception organisationnelle. En somme, quelle que soit l'opinion que l'on est enclin à suivre, il est encore trop tôt pour un verdict final. Ce qui peut être noté à ce stade, cependant, c'est que le modèle de constructeur d'entreprise semble rester « en vogue » dans le domaine Internet, même si elle n'inclut généralement pas l'imitation comme dans le cas de Rocket Internet. La plupart des grands cabinets de conseil, par exemple, ont lancé des ramifications numériques pour aider leurs entreprises clientes à construire de nouvelles entreprises de manière industrialisée, par exemple en aidant les titulaires à créer leurs propres « attaques numériques » (Boston Consulting Group 2018).

En conclusion, nous notons que les commentaires dans cet article pointent également vers certains aspects plus larges intrigants qui peuvent être intéressants à considérer lorsque l'on pense aux perspectives des usines de démarrage tels que Rocket Internet. La première est la valeur sous-estimée de l'imitation. Alors que de nombreuses entreprises de la Silicon Valley sont (à juste titre) considérées comme très innovantes, la plupart des grandes entreprises Internet comme Amazon, Facebook et Google ont été à un moment donné imitateurs eux-mêmes, du moins en ce qui concerne leurs modèles d'affaires généraux, qu'ils ont souvent exploité avec plus de succès que leurs concurrents de premier démenageur. Un autre aspect est le couplage serré entre l'imitation et l'innovation. Autrement dit, si l'imitation réussie est utilisée comme un tremplin vers une exploration plus large, les imitateurs d'aujourd'hui pourraient être les innovateurs de demain, tout comme Google utilise les ressources molles qu'il a accumulées dans ses activités de recherche et de publicité pour financer des activités plus risquées. Alternativement, les entrepreneurs imitateurs pourraient éventuellement passer à lancer des entreprises véritablement innovantes, tirant ainsi parti de leur expérience dans la construction de nouvelles entreprises. Enfin, ce dernier aspect soulève également la question de savoir comment évaluer éventuellement la performance de l'approche de Rocket Internet : en examinant la performance de ses sociétés de portefeuille ? En considérant comment d'autres entreprises telles que les incubateurs d'entreprises adoptent des aspects du modèle d'usine de démarrage ? Ou en demandant comment les activités de Rocket Internet contribuent plus largement au développement d'un écosystème entrepreneurial ?

TRANSLATED VERSION: GERMAN

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

EINLEITUNG

Oliver Baumann und Rebecca Köhler

Während einige Firmen Autos oder Smartphones bauen, baut Rocket Internet Unternehmen. Die Inkubator- und Investmentfirma hat einen extremen Ansatz zur Gründung neuer Unternehmen entwickelt, der oft als "Startup-Fabrik" bezeichnet wird. Nach seiner Mission, "die größte Internetplattform der Welt außerhalb der Vereinigten Staaten und Chinas zu werden", schafft und baut Rocket Internet neue Unternehmungen durch aggressive Replikation internetbasierter Geschäftsmodelle, die anderswo entwickelt wurden.

Rocket Internet wurde 2007 von Marc, Oliver und Alexander Samwer (den "Samwer-Brüdern") gegründet, die erfolgreich mehrere Internet-Unternehmen gegründet und dann in Firmen wie Facebook, linkedin und Zynga investiert hatten. Rocket Internet hat seinen Hauptsitz in Berlin und Niederlassungen weltweit und hat mehr als 100 Unternehmen gegründet, die sich insbesondere auf unterversorgte oder unerschlossene Märkte in Lateinamerika, Südostasien, Indien, China, Afrika und dem Nahen Osten konzentrieren. Nach Angaben des Unternehmens beschäftigen Rocket Internet-Unternehmen derzeit weltweit mehr als 28.000 Mitarbeiter und konzentrieren sich dabei auf vier Hauptsektoren: Lebensmittel und Lebensmittel, Mode, allgemeine Waren sowie Wohnen und Wohnen.

Ende 2014 wurde Rocket Internet an der Frankfurter Börse notiert. Seitdem hat der Konzern sowohl Gewinne als auch Verluste gesehen, aber ein geringes Maß an Transparenz und ein komplizierter Zusammenhang zwischen Rechts- und Investitionsbeziehungen schließen weitere Einsichten aus. Ende 2016 hielt der Venture Capital Fund global Founders Capital (GFC) der Samwer-Brüder mehr als ein Drittel an Rocket Internet. Oliver Samwer, der CEO von Rocket Internet, ist die Schlüsselperson, die als strukturierter Denker mit einem starken Fokus auf Details und Wettbewerb beschrieben wurde, der sich selbst einmal als "den aggressivsten Kerl im Internet auf dem Planeten" bezeichnete (wie in Butcher 2011 zitiert).

Gründung neuer Unternehmungen: Klonen, Mischen und Matching

Rocket Internet wendet einen systematischen Prozess auf die Gründung neuer Unternehmen an. Anstatt nach bestehenden Kombinationen von Unternehmern und Ideen zu suchen, in die investiert werden soll, "beschafft" das Unternehmen alle notwendigen Faktoren separat und führt die "Montage" intern durch. Der erste Schritt ist die Geschäftsidee. Rocket Internet wird auch als "Klonfabrik" bezeichnet und kopiert vielversprechende Geschäftsmodelle und passt sie etwas an lokale Märkte an (aber manchmal hält es sogar Website-Designs sehr nah am Original). Wenn man Geschäftsmodelle als öffentliche Güter behandelt, sucht das Unternehmen aktiv nach neuen Ideen, die dann alle evaluiert werden.

Die Humanressourcen, d. H. Ein Team von Gründern und frühen Mitarbeitern, bezeichnen einen weiteren entscheidenden Faktor für ein neues Unternehmen. Nachdem Rocket Internet eine Geschäftsidee ausgewählt hat, arbeitet Rocket Internet ein Team, das auf seinem bestehenden Pool geeigneter Gründer basiert, die sofort mit der Arbeit an dem Projekt beginnen können, manchmal sogar, während zusätzliche Mittel für das Projekt noch gesichert sind. Das neue Startup-Unternehmen muss sich keine Sorgen um die Gewinnung weiterer Talente oder um den Verwaltungsaufwand des Rekrutierungsprozesses machen. Rocket Internet kann zwar explizit für ein bestimmtes neues Unternehmen rekrutieren, hält aber auch seine eigene Pipeline gefüllt, um seinen Portfoliounternehmen einen stetigen Strom von Talenten zu liefern. Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter legt das Unternehmen Wert auf Aggressivität, eine detailorientierte und datenorientierte Denkweise und einen Fokus auf die Ausführung. Anstatt sich an "typische" Unternehmer zu richten, die es vorziehen, viele Freiheitsgrade zu haben, um ihre Ideen in die Realität umzusetzen, konzentriert sich das Unternehmen auf ambitionierte Business-School-Absolventen, die sonst eine Karriere im Beratungs- oder Investmentbanking suchen könnten. Diese Absolventen werden von Rocket Internets Erfolgsbilanz und Ressourcenreichtum angezogen und sind bereit, weniger Diskretion und ein höheres Maß an Kontrolle als Gegenleistung für die Karriereaussichten zu akzeptieren, die das Unternehmen ihnen bietet.

Finanzielle Mittel sind ein dritter wichtiger Baustein für ein neues Unternehmen. Unterstützt durch den GFC verfügt Rocket Internet über Mittel, die für neue Projekte bereitgestellt werden können. Sobald ein vielversprechendes Konzept ausgewählt wurde, scannt das Unternehmen in der Regel auch den Markt nach potenziellen Co-Investoren. Darüber hinaus werden Startup-Unternehmen mit weiteren Ressourcen ausgestattet, damit sich die Gründer auf den Aufbau des neuen Geschäfts konzentrieren können, während Rocket Internet sich um alles andere kümmert. Juristische Personen für neue Unternehmen und bestehende Kontakte mit Anwälten erleichtern erste administrative Prozesse, während eine Campusumgebung Büroflächen und zugehörige Infrastruktur bietet. Darüber hinaus können neue Unternehmen auch vorhandene IT-Ressourcen (z. B. Systeme für E-Commerce, Customer Relationship Management, Online-Marketing und Tracking-Tools) nutzen, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten werden können, so dass die Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit schnell einrichten können.

Wachsende neue Unternehmungen: Schnell es skalieren

Ein weiterer bemerkenswerter Aspekt ist das Tempo, mit dem neue Unternehmungen angebaut werden. Wie der Geschäftsführer des Lebensmittellieferdienstes hellofresh (wie in Meyer 2012 zitiert) erläuterte, dauerte es nur 40 Tage, bis der Service in Betrieb ging und zu expandieren begann: "Wir haben Ende letzten Jahres [2011] angefangen und sind jetzt in sieben deutschen Städten und fünf Ländern aktiv – Großbritannien, Frankreich, den Niederlanden und Australien." Wie oben erwähnt, ist ein Faktor, der ein solches "raketenähnliches" Wachstum ermöglicht, zentralisierte Funktionen, die "Ablenkungen" wie Rekrutierung oder Finanzierung lindern. Ein weiterer Faktor ist die Fähigkeit des Unternehmens, Wissen und Fähigkeiten zu nutzen. Hier spielt hierarchische Autorität eine wichtige Rolle, und angeblich ist es nicht ungewöhnlich, dass Rocket Internet-Führungskräfte bei den ceos von Portfoliounternehmen intervenieren und ihnen sagen, was zu tun ist.

Ein weiterer Vorteil hierarchischer Strukturen ist die Möglichkeit, den Wissensaustausch zwischen dezentralen Einheiten (d. H. Portfoliounternehmen) zu befehlen, z. B. Durch kodifizierendes Wissen in Standardbetriebsverfahren. Darüber hinaus stellt die Tatsache, dass Rocket Internet erfahrene Mitarbeiter in Portfoliounternehmen einbringt und die Geschäftsführer des Unternehmens tendenziell in mehreren Unternehmen gleichzeitig eine entscheidende Rolle spielen, wichtige Brücken der Kommunikation und des informellen Wissenstransfers dar. Je nach den aktuellen Bedürfnissen eines Portfoliounternehmens kann die Beteiligung von Rocket Internet von der lockeren Beratung, die eine Venture-Capital-Firma bieten könnte, bis hin zur intensiven Zusammenarbeit einer Beratungsbeziehung reichen. In ähnlicher Weise sitzen die Mitarbeiter in den frühen Stadien eines Unternehmens, wenn ihre Mitarbeiter typischerweise auf dem Rocket Internet Campus angesiedelt sind, sogar in Büros, die nach Funktionen und nicht nach Portfoliounternehmen sortiert sind.

Wenig Eigenkapital für Gründer

Rocket Internet übernimmt immer die Kontrolle von Beteiligungen an seinen Portfoliounternehmen und gibt den Gründern Eigenkapital und nicht umgekehrt, wie es für herkömmliche Gründerzentren oder Beschleuniger typisch ist. Gründungsunternehmer halten somit ungewöhnlich geringe Anteile an ihren Unternehmen (z. B. Können ceos mit etwa 5 bis 10 %) rechnen. Darüber hinaus gewähren die Vergütungspläne dieses Eigenkapital nur im Laufe der Zeit und vorbehaltlich der Erreichung expliziter Leistungsziele an Gründer.

Leistungsstarke Anreize und Arbeitsumgebung

Da Gründer nur kleine Anteile an ihren Unternehmen besitzen, entsprechen die potenziellen Vorteile des Verkaufs ihres Eigenkapitals nicht direkt denen "klassischer" Start-up-Firmen. Doch ein kleiner Anteil an einem großen Kuchen kann attraktiver sein als ein großer Anteil an einem kleinen Kuchen, wenn sich das Unternehmen als erfolgreich herausstellt und Gründer von der Erfahrung und den Ressourcen von Rocket Internet angezogen werden. Darüber hinaus erhalten Gründer auch wettbewerbsfähige Gehälter. Rocket Internet ergänzt solche inputbasierten Anreize durch Kontrolle und Überwachung und hat sich einen Ruf als sehr datengesteuertes Unternehmen erworben. Der Einsatz ausgeklügelter Tracking- und Reporting-Systeme ermöglicht Einblicke in die Entwicklung von Portfoliounternehmen sowie internes Benchmarking. Dementsprechend sind die Leistungsziele bei Rocket Internet-Unternehmen sehr anspruchsvoll, und Unterleistung wird bestraft, egal ob es sich um stammige Mitarbeiter oder Geschäftsführer eines Unternehmens handelt. Dieser Abwärtsdruck wird durch die Eigenkapitalpläne noch verstärkt – wenn Gründer frühzeitig aus ihrer Verantwortung genommen werden, verlieren sie auch ihr Eigenkapital im Unternehmen. Butcher (2011) zitiert eine angeblich durchgesickerte E-Mail von Oliver Samwer: "Ich gebe dir das ganze Geld, um zu gewinnen, ich gebe all das Vertrauen, aber du kommst mit unübertroffenem Erfolg zurück. Wenn ich sehe, dass Sie mein Geld verschwenden, dass Sie nicht datenorientiert sind, dass Sie nicht schnell sind, dass Sie nicht aggressiv sind, dass Sie nicht datengetrieben sind, dass Sie Logistikgut nicht machen, dass Sie keine Logistik gut machen, Inventar schnell hochladen, falsches Inventar kaufen, dann werde ich wütend und tue wie in Russland, wo keine Leute, die das Unternehmen jetzt führen und ich eine Tonne Geld verloren und die Gründer 50% ihres Eigenkapitals und kein Gehalt für 6 Monate."

Offene Inkubationszeiten

Im Vergleich zu herkömmlichen Gründerzentren oder Beschleunigern, die in der Regel vertraglich festgelegte Inkubationszeiten haben, hat der Einfluss von Rocket Internet auf seine Portfoliounternehmen

kein festgelegtes Kündigungsdatum. Stattdessen verfolgt Rocket Internet einen strikten wirtschaftlichen Ansatz und überwacht die Leistung jedes Unternehmens genau, um dann über ein weiteres Engagement oder einen Ausstieg zu entscheiden. Während Beziehungen also grundsätzlich offen sind, könnte der Fokus des Unternehmens auf Daten und nicht auf Menschen und seine strenge Leistungskultur die Wahrnehmung einer potenziell kurzfristigen Zusammenarbeit fördern.

Ähnliche Startup-Fabriken

Ähnliche Gründerzentren wurden in den USA, Europa und anderen Ländern wie Südkorea oder Russland etabliert. Diese Organisationen, die sich selbst als "Startup-Fabriken", "Startup-Studios" oder "Unternehmensbauer" bezeichnen, unterscheiden sich etwas von Rocket Internet, da ihr Ansatz weniger extrem, nach innen gerichtet und organisch ist oder weil sie in kleinerem Maßstab arbeiten.

Können die Idee und Ausführung von Geschäftsmodellen getrennt werden?

Durch die Implementierung von Geschäftsmodellen mit standardisierten Prozessen will Rocket Internet schneller sein und mit geringerem Risiko arbeiten als ein Team unabhängiger Unternehmer. Durch das Kopieren bewährter Geschäftsmodelle trennt es aber auch den kreativen Prozess der Idee vom betrieblichen Ausführungsprozess. Man kann also mit Fug und Recht sagen, dass Rocket Internet für Unternehmertum und Innovation gilt, was die wirtschaftliche Entwicklung seit der industriellen Revolution angetrieben hat: Spezialisierung und Arbeitsteilung. Aber kann die Gründung neuer Unternehmungen wirklich "industrialisiert" werden?

Tabelle 1 vergleicht das Startup-Factory-Modell von Rocket Internet mit anderen gängigen Ansätzen, um den Prozess der Gründung neuer Unternehmen systematischer zu gestalten. Es deutet darauf hin, dass Rocket Internets Abhängigkeit von externen Geschäftsmodellen es ermöglicht, Spezialisierungsvorteile zu ernten, weil es die gegensätzliche Notwendigkeit eliminiert, eine Umgebung zu schaffen, die auch der Idee förderlich ist. Gleichzeitig kann die Spezialisierung auch die größte Haftung von Rocket Internet sein, da sie das Unternehmen von der Verfügbarkeit geeigneter (mitspezialisierter) Geschäftsmodelle abhängig macht. Das endgültige Urteil über Rocket Internet wurde zu diesem Zeitpunkt noch nicht gesprochen. Wird sich ihr Ansatz als nicht lebensfähiger Ausreißer erweisen, der keine Legitimität erlangt? Oder wird sie sich als tragfähiger und vielleicht effizienterer Ansatz für die Schaffung neuer Unternehmen im 21. Jahrhundert erweisen?

SCHLUSSFOLGERUNG

Oliver Baumann und Rebecca Köhler

Im Gegensatz zu einem normalen Zoo, die Organisation Zoo ist von vielen Arten bevölkert, die aktiv entworfen wurden. Wenn also ein neues Organisationstier auftaucht, lohnt es sich, zwei Fragen zu diskutieren: (1) Was sind die wichtigsten Gestaltungsmerkmale und möglichen Vorteile dieser Organisation? (2) Wird sich die Organisation als lebensfähig erweisen oder ist es nur ein Ausreißer, der erneut ausgewählt wird? In dieser Ausgabe der Organization Zoo-Serie haben wir uns Rocket Internet genauer angeschaut – die Inkubator- und Investmentfirma, die durch ihren aggressiven Ansatz, bestehende Internet-Geschäftsmodelle zu klonen und neue Unternehmungen auf "industrialisierte" Weise aufzubauen, berühmt geworden ist. Um das Organisationsdesign von Rocket Internet zu erkunden, haben wir mehrere Organisationswissenschaftler und Wissenschaftler des Unternehmertums gebeten, ihre Gedanken zu teilen.

Die Kommentare unserer Experten-Diskussionsteilnehmer äußerten eine erhebliche Überschneidung in Bezug auf die wichtigsten Merkmale und möglichen Vorteile des Ansatzes von Rocket Internet. Insbesondere weisen sie auf potenziell reduzierte Risikoniveaus (z. B. In Bezug auf Teams und Geschäftsmodelle), die Betonung der Ausführung (gegenüber anderen Aspekten des Turing-Prozesses wie Fundraising), Skaleneffekte und die Positionierung im Bereich internet-Geschäftsmodelle hin, die sowohl Nachahmungs- als auch Ausführungsprozesse erleichtert. Was die zweite Frage betrifft, so gingen die Meinungen dagegen erheblich auseinander. An einem Ende des Spektrums ist Grant eher pessimistisch und verweist auf einen Mangel an Fokus, potenzielle Fehler im Auswahlverfahren für neue Unternehmen sowie das Fehlen "realer" intrinsisch motivierter Unternehmer, was ihn daran zweifeln lässt, dass Rocket Internet mehr als eine Mutation ist. Bergenholtz und Frederiksen sind lauwarm optimistisch und sehen einige

Vorteile des Rocket Internet-Modells, wenn mehrere Randbedingungen erfüllt sind. Preston nimmt eine breitere Perspektive ein und verweist auf Vorteile für Investoren sowie mögliche längerfristige Spillover-Effekte der Aktivitäten von Rocket Internet auf die regionalen Startup-Ökosysteme. Schließlich ist Shane ziemlich emotionslos und beschönigt Rocket Internet das Etikett eines theoretisch gültigen Organisationsdesign-Experiments. Zusammenfassend ist es noch zu früh für ein endgültiges Urteil, egal welcher Meinung man folgen will. Was an dieser Stelle jedoch zu beachten ist, ist, dass das Firmen-Builder-Modell in der Internet-Domain "en vogue" zu bleiben scheint, auch wenn es in der Regel keine Nachahmung wie im Fall von Rocket Internet beinhaltet. Die meisten großen Beratungsunternehmen haben beispielsweise digitale Ableger gegründet, um ihren Firmenkunden beim Aufbau neuer Unternehmen in industrialisierter Weise zu helfen, indem sie beispielsweise etablierten Unternehmen dabei helfen, ihre eigenen "digitalen Angreifer" zu schaffen (Boston Consulting Group 2018).

Abschließend stellen wir fest, dass die Kommentare in diesem Artikel auch auf einige faszinierende breitere Aspekte hinweisen, die es wert sein könnten, berücksichtigt zu werden, wenn man über die Aussichten von Startup-Fabriken wie Rocket Internet nachdenkt. Das eine ist der unterschätzte Wert der Nachahmung. Während viele Silicon-Valley-Firmen (zu Recht) als hochinnovativ gelten, waren die meisten großen Internetfirmen wie Amazon, Facebook und Google irgendwann selbst Nachahmer, zumindest was ihre allgemeinen Geschäftsmodelle angeht, die sie oft erfolgreicher ausnutzten als ihre First-Mover-Konkurrenten. Ein weiterer Aspekt ist die enge Kopplung zwischen Nachahmung und Innovation. Das heißt, wenn erfolgreiche Nachahmung als Sprungbrett für eine breitere Erforschung genutzt wird, könnten die Nachahmer von heute die Innovatoren von morgen sein, so wie Google die schwachen Ressourcen nutzt, die es in seinem Such- und Werbegeschäft angehäuft hat, um riskantere Aktivitäten zu finanzieren. Alternativ könnten Nachahmerunternehmer schließlich wirklich innovative Unternehmungen starten und so ihre Erfahrung beim Aufbau neuer Unternehmen nutzen. Schließlich wirft der letztgenannte Aspekt auch die Frage auf, wie man die Performance des Ansatzes von Rocket Internet letztlich bewerten sollte: Wenn man sich die Performance seiner Portfoliounternehmen anschaut? Wenn man bedenkt, wie andere Firmen wie Gründerzentren Aspekte des Startup-Factory-Modells übernehmen? Oder indem man sich fragt, wie die Aktivitäten von Rocket Internet im weiteren Sinne zur Entwicklung eines unternehmerischen Ökosystems beitragen?

TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

INTRODUÇÃO

Oliver Baumann e Rebecca Köhler

Enquanto algumas empresas constroem carros ou smartphones, a Rocket Internet constrói empresas. A incubadora e empresa de investimento foi pioneira numa abordagem extrema à criação de novos empreendimentos que é muitas vezes referida como "fábrica de startups". Seguindo a sua missão de "tornar-se a maior plataforma de Internet do mundo fora dos Estados Unidos e da China", a Rocket Internet

cria e cresce novos empreendimentos através da replicação agressiva de modelos de negócio baseados na Internet que foram desenvolvidos noutros locais.

A Rocket Internet foi criada em 2007 por Marc, Oliver e Alexander Samwer (os "irmãos Samwer") que tinham fundado com sucesso várias empresas de Internet e depois investido em empresas como facebook, linkedin e Zynga. Sediada em Berlim e a operar com escritórios locais em todo o mundo, a Rocket Internet lançou mais de 100 empresas, focando-se particularmente em mercados subservientes ou não explorados na América Latina, Sudeste Asiático, Índia, China, África e Médio Oriente. De acordo com informações fornecidas pela empresa, as empresas rocket Internet empregam atualmente mais de 28.000 pessoas em todo o mundo, focando-se em quatro setores principais: alimentação e mercearia, moda, mercadoria geral e casa e vida.

No final de 2014, a Rocket Internet estava cotada na bolsa de Frankfurt. Desde então, o grupo tem visto tanto os lucros como os prejuízos, mas os baixos níveis de transparência e um nexos complicado de relações jurídicas e de investimento impedem uma maior perceção. No final de 2016, o fundo de capital de risco Global Founders Capital (GFC) dos irmãos Samwer detinha mais de um terço da Rocket Internet. Oliver Samwer, o CEO da Rocket Internet, é a pessoa-chave, que tem sido descrita como um pensador estruturado com um forte foco em detalhes e concorrência, uma vez que se refere a si mesmo como "o cara mais agressivo na internet do planeta" (como citado em Butcher 2011).

Fundação de novos empreendimentos: clonagem, mistura e correspondência

A Rocket Internet aplica um processo sistemático à criação de novos empreendimentos. Em vez de procurar combinações existentes de empreendedores e ideias para investir, a empresa "adquire" todos os fatores necessários separadamente, realizando "montagem" interna. O primeiro passo é a ideia do negócio. Também descrito como uma "fábrica de clones", o Rocket Internet copia modelos de negócio promissores e adapta-os um pouco aos mercados locais (mas às vezes até mantém os designs do site muito próximos do original). Tratando os modelos de negócio como bens públicos, a empresa procura ativamente novas ideias, todas elas avaliadas.

Os recursos humanos, ou seja, uma equipa de fundadores e colaboradores precoces, denotam outro fator crucial para um novo empreendimento. Tendo selecionado uma ideia de negócio, a Rocket Internet equipa uma equipa baseada no seu conjunto de fundadores adequados, que podem começar a trabalhar no projeto de imediato, às vezes mesmo quando ainda estão a ser garantidos fundos adicionais para o projeto. A nova startup não precisa de se preocupar em atrair mais talento ou com os encargos administrativos do processo de recrutamento. Embora a Rocket Internet possa recrutar explicitamente para um determinado novo empreendimento, também mantém o seu próprio oleoduto preenchido, de modo a fornecer um fluxo constante de talento às suas empresas de portefólio. Ao recrutar novos colaboradores, a empresa valoriza a agressividade, uma mentalidade orientada para os detalhes e orientada para os dados, e um foco na execução. Em vez de visar empresários "típicos" que preferem ter muitos graus de liberdade para transformar as suas ideias em realidade, a empresa foca-se em ambiciosos licenciados em business school que, de outra forma, poderiam procurar uma carreira na consultoria ou na banca de investimento. Estes graduados são atraídos pelo histórico da Rocket Internet e pela riqueza de recursos, e estão dispostos a aceitar menos discricção e níveis de controlo mais elevados em troca das perspetivas de carreira que a empresa lhes está a oferecer.

Os recursos financeiros denotam um terceiro importante bloco de construção para um novo empreendimento. Apoiado pelo GFC, a Rocket Internet dispõe de fundos que podem ser atribuídos a novos projetos. Uma vez selecionado um conceito promissor, a empresa normalmente também analisa o mercado para potenciais co-investidores. Além disso, as startups são doações com mais recursos, de modo a permitir que os fundadores se concentrem na construção do novo negócio, enquanto a Rocket Internet cuida de tudo o resto. As entidades jurídicas off-the-shelf para novas empresas e os contactos existentes com advogados facilitam os processos administrativos iniciais, enquanto um ambiente do campus proporciona espaço de escritório e infraestruturas associadas. Além disso, novos empreendimentos também podem recorrer aos ativos de TI existentes (por exemplo, sistemas de e-commerce, gestão de relacionamento com o cliente, marketing online e ferramentas de rastreio) que podem ser adaptados às suas necessidades, permitindo que os empreendimentos criem rapidamente as suas operações.

Crescimento de novos empreendimentos: escalar rapidamente

Outro aspeto notável é o ritmo em que novos empreendimentos são cultivados. Como o CEO do serviço de entrega de comida hellofresh ilustrou (como citado em Meyer 2012), demorou apenas 40 dias para o serviço ir ao vivo e começar a expandir-se: "Começámos no final do ano passado [2011], e agora estamos ativos em sete cidades alemãs e cinco países – Reino Unido, França, Holanda e Austrália." Como discutido acima, um fator que permite esse crescimento "semelhante a foguetes" são funções centralizadas que aliviam "distrações" como o recrutamento ou o financiamento. Outro fator é a capacidade da empresa de alavancar conhecimentos e capacidades. Aqui, a autoridade hierárquica desempenha um papel importante, e alegadamente não é incomum que executivos da Rocket Internet intervenham com os CEO das empresas de portefólio e lhes digam o que fazer.

Outra vantagem das estruturas hierárquicas é a possibilidade de comandar a partilha de conhecimentos entre unidades descentralizadas (por exemplo, empresas de carteira), por exemplo, codificando o conhecimento em procedimentos operacionais padrão. Além disso, o facto de a Rocket Internet colocar pessoal experiente em empresas de portefólio, e de os directores-gerentes da empresa tendem a desempenhar papéis cruciais em mais do que uma empresa ao mesmo tempo, constitui importantes pontes de comunicação e transferência de conhecimento informal. Dependendo das necessidades atuais de uma empresa de portefólio, o envolvimento da Rocket Internet pode ir desde os conselhos soltos que uma empresa de capital de risco pode fornecer, até à colaboração aprofundada de uma relação de consultoria. Da mesma forma, nas fases iniciais de uma empresa, quando os seus colaboradores estão tipicamente localizados no campus da Rocket Internet, as pessoas até se sentam em escritórios classificados ao longo de funções em vez de empresas de portefólio.

Pouca equidade para fundadores

A Rocket Internet assume sempre o controlo de participações nas suas empresas de portefólio, dando capitais próprios aos fundadores em vez de vice-versa, como é típico das incubadoras ou aceleradores tradicionais. Os empresários fundadores detêm assim níveis de capital próprio invulgarmente pequenos nas "suas" empresas (por exemplo, os CEO podem esperar cerca de 5 a 10%). Além disso, os horários de atribuição concedem este capital próprio aos fundadores apenas ao longo do tempo e sujeitos à consecução de objetivos de desempenho explícitos.

Incentivos de alta potência e ambiente de trabalho

Dado que os fundadores detêm apenas pequenas ações nas suas empresas, as potenciais vantagens da venda dos seus capitais próprios não correspondem diretamente às das empresas de startups "clássicas". No entanto, uma pequena parte de uma grande tarte pode ser mais atraente do que uma grande parte de uma pequena tarte, se a empresa se revelar bem sucedida, e os fundadores são atraídos pela experiência e recursos da Rocket Internet. Além disso, os fundadores também recebem salários competitivos. Complementando esses incentivos baseados em entradas com controlo e monitorização, a Rocket Internet ganhou reputação como uma empresa muito orientada para os dados. A utilização de sistemas elaborados de rastreio e reporte permite insights sobre o desenvolvimento de empresas de portefólio, bem como o benchmarking interno. Assim, os objetivos de desempenho das empresas rocket internet são muito exigentes, e o baixo desempenho é punido, independentemente de os empregados regulares ou os administradores de uma empresa estarem em causa. Esta pressão negativa é ainda aumentada pelos calendários de investimento de capitais próprios — se os fundadores forem removidos da sua responsabilidade desde cedo, também perdem os seus capitais próprios na empresa. Butcher (2011) cita um e-mail alegadamente divulgado por Oliver Samwer: "dou-lhe todo o dinheiro para ganhar, dou toda a confiança, mas volta com um sucesso inigualável. Se vejo que está a desperdiçar o meu dinheiro, que não é orientado para os detalhes alemães, que não é rápido, que não é agressivo, que não é movido por dados, que não está a fazer bem a logística, a fazer o upload do inventário rapidamente, a comprar inventário errado, então fico zangado e gosto da Rússia, onde ninguém lidera a empresa agora e eu perdi uma tonelada de dinheiro e os fundadores perderam 50% dos seus capitais próprios e sem salário. 6 meses."

Períodos de incubação abertos

Em comparação com as incubadoras ou aceleradores tradicionais que tendem a ter períodos de incubação contratualmente fixados, a influência da Rocket Internet sobre as suas empresas de portefólio

não tem uma data definida de rescisão. Em vez disso, a Rocket Internet segue uma abordagem económica rigorosa, acompanhando de perto o desempenho de cada empresa, para depois decidir sobre o envolvimento ou saída. Embora as relações sejam, em princípio, abertas, o foco da empresa nos dados e não nas pessoas e na sua estrita cultura de desempenho pode fomentar a percepção de uma colaboração potencialmente a curto prazo.

Fábricas de startups semelhantes

Incubadoras semelhantes foram estabelecidas nos EUA, na Europa e noutros países, como a Coreia do Sul ou a Rússia. Referindo-se a si mesmos como "startups", "startup studios", ou "construtores de empresas", estas organizações são um pouco diferentes da Rocket Internet, na medida em que a sua abordagem é menos extrema, mais virada para o interior e orgânica, ou porque operam numa escala menor.

Pode a ideia e execução de modelos de negócio ser separada?

Ao implementar modelos de negócio utilizando processos padronizados, a Rocket Internet procura ser mais rápida e operar com menor risco do que uma equipa de empreendedores independentes. Ao copiar modelos de negócio comprovados, no entanto, também separa o processo criativo de ideia do processo operacional de execução. É, pois, justo dizer que o Rocket Internet se aplica ao empreendedorismo e à inovação que tem impulsionado a evolução económica desde a revolução industrial: a especialização e a divisão do trabalho. Mas será que a criação de novos empreendimentos pode realmente ser "industrializada"?

O quadro 1 compara o modelo de fábrica de startups da Rocket Internet com outras abordagens comuns para tornar o processo de criação de novos empreendimentos mais sistemático. Sugere que a dependência da Rocket Internet em modelos de negócio externos lhe permite colher vantagens de especialização, porque elimina a necessidade oposta de criar um ambiente que também é propício à ideia. Ao mesmo tempo, a especialização pode também ser a maior responsabilidade da Rocket Internet, uma vez que torna a empresa dependente da disponibilidade de modelos de negócio apropriados (co-especializados). Neste momento, o veredicto final sobre a Rocket Internet ainda não foi proferido. Será que a sua abordagem se revelará um outlier inviável que não conseguirá ganhar legitimidade? Ou será que se revelará uma abordagem viável, e talvez mais eficiente, para a criação de novos empreendimentos no século XXI?

CONCLUSÃO

Oliver Baumann e Rebecca Köhler

Ao contrário de um zoológico regular, o Jardim Zoológico da Organização é povoado por muitas espécies que foram projetadas ativamente. Assim, sempre que um novo animal organizacional aparece, vale a pena discutir duas questões: (1) Quais são as principais características de design e possíveis vantagens desta organização? (2) A organização provará ser viável ou é apenas um outlier que será selecionado novamente? Nesta edição da série Organization Zoo, olhamos mais de perto para a Rocket Internet - a incubadora e empresa de investimento que tem vindo a fama pela sua abordagem agressiva de clonagem de modelos de negócios existentes na Internet e construção de novos empreendimentos de forma "industrializada". Para ajudar a explorar o design da organização da Rocket Internet, pedimos a vários cientistas organizacionais e estudiosos do empreendedorismo que partilhassem os seus pensamentos.

Os comentários dos nossos especialistas em debate exprimiram um grau substancial de sobreposição quanto às principais características e possíveis vantagens da abordagem da Rocket Internet. Especificamente, apontam para níveis de risco potencialmente reduzidos (por exemplo, no que diz respeito às equipas e aos modelos de negócio), à ênfase na execução (face a outros aspetos do processo de desateragem, como a angariação de fundos), economias de escala e posicionamento no espaço dos modelos de negócio da Internet que facilitam tanto os processos de imitação como os processos de execução. No que se refere à segunda questão, em contrapartida, as opiniões divergiram consideravelmente. Numa das extremidades do espectro, Grant é bastante pessimista, apontando para a falta de foco, potenciais falhas no processo de seleção de novos negócios, bem como a ausência de empresários "reais", intrinsecamente motivados, o que o leva a duvidar que a Rocket Internet seja mais do que uma mutação. Bergenholtz e Frederiksen são otimistas mornos, vendo algumas vantagens do modelo da Rocket Internet, se várias

condições de fronteira forem cumpridas. Preston tem uma perspectiva mais ampla, apontando vantagens para os investidores, bem como potenciais efeitos de derrame a longo prazo das atividades da Rocket Internet nos ecossistemas de startups regionais. Finalmente, Shane é bastante sem emoção, atestando rocket Internet o rótulo de uma experiência de design organizacional teoricamente válido. Em suma, independentemente da opinião que se possa seguir, ainda é muito cedo para um veredicto final. O que se pode notar neste momento, no entanto, é que o modelo construtor de empresas parece permanecer "en vogue" no domínio da Internet, mesmo que geralmente não inclua imitação como no caso do Rocket Internet. A maioria das grandes empresas de consultoria, por exemplo, iniciaram offshoots digitais para ajudar os seus clientes corporativos a construir novos empreendimentos de forma industrializada, por exemplo, ajudando os operadores estabelecidos a criar os seus próprios "atacantes digitais" (Boston Consulting Group 2018).

Para concluir, constatamos que os comentários deste artigo também apontam para alguns aspetos intrigantes mais amplos que podem valer a pena considerar quando se pensa nas perspectivas de fábricas de startups como a Rocket Internet. Um deles é o valor subestimado da imitação. Embora muitas empresas de Silicon Valley sejam (corretamente) consideradas altamente inovadoras, a maioria das grandes empresas de Internet como a Amazon, o Facebook e a Google foram, em algum momento, imitadoras dos próprios, pelo menos no que diz respeito aos seus modelos de negócio gerais, que muitas vezes exploraram com mais sucesso do que os seus concorrentes de primeira mudança. Outro aspeto é o acoplamento apertado entre a imitação e a inovação. Ou seja, se a imitação bem sucedida for usada como um passo para uma exploração mais ampla, os imitadores de hoje podem ser os inovadores de amanhã, assim como a Google usa os recursos desafiadores que acumulou no seu negócio de pesquisa e publicidade para financiar atividades mais arriscadas. Em alternativa, os empreendedores imitadores poderão eventualmente avançar para o lançamento de empreendimentos verdadeiramente inovadores, aproveitando assim a sua experiência na construção de novas empresas. Por último, este último aspeto também levanta a questão de como se deve eventualmente avaliar o desempenho da abordagem da Rocket Internet: Olhando para o desempenho das suas empresas de portfólio? Ao considerar como outras empresas, como as incubadoras corporativas, estão a adotar aspetos do modelo de fábrica de startups? Ou perguntando como as atividades da Rocket Internet contribuem mais amplamente para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor?