

UNTERNEHMER

Absturz eines Internet-Stars

Stephan Schambach war das Vorbild für eine ganze Gründergeneration. Mit Intershop wollte er ein Unternehmen von Weltgeltung aufbauen. Jetzt steckt die Software-Firma in der Krise. Auf dem alles entscheidenden amerikanischen Markt kann sie sich nicht durchsetzen.



Mal warf er den Banken vor, „beinahe jede Bude“ an die Börse gebracht zu haben, mal prahlte er, bald werde Intershop so groß sein wie SAP. Bis Weihnachten verbreitete er grenzenlose Zuversicht.

Dass sich da etwas zusammenbraut, habe er erst festgestellt, als es schon zu spät war, beteuert Schambach heute. In letzter Minute seien in den USA reihenweise Deals geplatzt, die unter Dach und Fach schienen. Ganz plötzlich hätten vor allem große Hightech-Firmen entschieden, Investitionen zu vertagen, weil sich eine Konjunkturschwäche abzeichnete. „Wir haben die Situation falsch eingeschätzt“, sagt er nun (siehe Interview Seite 70).

Schambach gehört zu den wenigen, die erst in der 52. Kalenderwoche von der Gefahr eines Abschwungs gehört haben. Seit Monaten treibt Banker und Unternehmer in den USA die Frage um: Gibt es eine weiche oder eine harte Landung, kommt gar die Rezession?

Schon dieser Stimmungswandel hätte Schambach eine Warnung sein müssen. Vergangene Woche hat die Investmentbank Merrill Lynch die Trendwende mit Zahlen belegt: Demzufolge wachsen die IT-Ausgaben nur noch um 16 Prozent, im vorigen Jahr waren es 26 Prozent.

Das allein erklärt wohl kaum, dass gleich sechs Verträge in den USA – darunter sogar welche mit Altkunden – plötzlich storniert wurden, schon eher aber, dass das Management sie schlecht eingefädelt, leichtfertig unter „erledigt“ verbucht und am Ende die Koordination verloren hat.

Schließlich ist Intershop mittlerweile ein Unternehmen mit 21 Niederlassungen in der ganzen Welt, 1200 Mitarbeiter arbeiten für das Software-Haus: Der Finanzvorstand sitzt in Hamburg, die IT-Entwicklung in Jena, die Zentrale in Kalifornien – und der Chef meist irgendwo dazwischen oder unerreichbar über dem Atlantik.

War also Schambach einfach nur naiv und unerfahren? Oder hat er die Investoren für dumm verkauft?

Mit der Offenbarung nach Neujahr scheint der Höhenflug von Intershop jedenfalls vorerst gestoppt – und damit auch die Erfolgsgeschichte von Firmenchef Schambach, dem Vorbild einer ganzen Gründergeneration. Bisher klang die Geschichte von Intershop wie ein modernes

Intershop-Chef Schambach: „Wir haben die Situation falsch eingeschätzt“

Am vergangenen Dienstag hat Stephan Schambach, 30, Gründer der Software-Firma Intershop, rund eine halbe Milliarde Mark seines Aktienvermögens verloren – und es nicht einmal richtig miterlebt. Das Geld verbrannte wie im Fluge.

Gut elf Stunden saß er in der Lufthansa-Maschine von Frankfurt nach San Francisco wie auf heißen Kohlen. Gleich nach der Ankunft rief er seinen Finanzvorstand Wilfried Beec in Hamburg an und erfuhr, was er schon befürchtet hatte: Der Kurs seiner Firma war abgestürzt, an einem Tag verlor die Aktie rund 70 Prozent – Happy New Year.

In der Nacht zuvor hatte Intershop gemeldet, dass es die Geschäftserwartungen kräftig nach unten korrigieren muss. Im

vierten Quartal hat es voraussichtlich mehr Verluste aufgehäuft als Umsatz eingefahren. Am weitesten daneben lag das Unternehmen in der Prognose für Nordamerika: Statt 20 Millionen Euro Umsatz wurden dort nur mickrige 4 Millionen erreicht.

Die Anleger sind geschockt, sie haben eine Menge Geld verloren, vor allem aber Vertrauen. Dass ausgerechnet Intershop sie so enttäuschen könnte – niemand hätte das für möglich gehalten.

Die Götterdämmerung am Neuen Markt geht weiter, nach der Medienfirma EM.TV hat es nun Intershop erwischt. Bis zum Jahreswechsel galt das Software-Haus als Vorzeigefirma mit einem Gründer, der es verstanden hat, ein einzigartiges Image zu kultivieren: bodenständig, visionär und kühn zugleich.

J. ROTZSCH / OSTKREUZ



Rechnerraum bei Intershop (in Jena): Anleger sind geschockt

Wirtschaftsmärchen – mit Schambach als dem Helden, der von Jena auszog, die globale Geschäftswelt zu erobern.

Schon mit 20, kurz nach dem Mauerfall, hatte er seine erste Firma gegründet: einen Computervertrieb. Mit 25, als das Internet längst noch kein Massenmedium war, trieb ihn eine viel mächtigere Idee: Er wollte Software entwickeln, mit deren Hilfe Kunden online Waren bestellen.

„Teleshopping“ nannte er das Verfahren damals, weil der Begriff „E-Commerce“ noch so weit vom allgemeinen Sprachgebrauch entfernt war wie in den vierziger Jahren die Farbe vom Fernsehschirm.

Mit seinem Unternehmergeist verwirklichte er die Idee und trug sie 1996 bis nach San Francisco. Dort, in unmittelbarer Nähe des Silicon Valley, musste er sich mit wenigen Brocken Englisch durchschlagen und ein 55-Dollar-Moteltbett mit seinem Pressesprecher teilen.

Als Ausländer hatte er Mühe, überhaupt eine Kreditkarte zu bekommen. „So muss sich ein Schwarzer fühlen, der in Deutschland eine Firma aufmachen will und kaum Deutsch kann“, sagte Schambach später.

Ihm gelang es dennoch, den Firmensitz nach San Francisco zu verlegen – und Intershop im Juli 1998 in Deutschland an den Neuen Markt zu bringen. Über Nacht wurden viele Mitarbeiter zu Aktienmillionären. Bei der Party zum Börsengang in einem Festzelt in Jena verwandelte ein T-Shirt mit Firmenaufdruck den pickeligsten Programmierer in einen begehrten Junggesellen.

Schambach wurde gefeiert als der erste ostdeutsche Gründer, der es an die Börse geschafft hatte.

Nun hat er mit einem Mal seinen Ruf verspielt. Dafür ist nicht allein seine Fehleinschätzung verantwortlich. Die Gründe liegen tiefer.

In Deutschland hat Intershop mit Unternehmen wie Otto, Deutsche Telekom oder Bertelsmann bereits klangvolle

Kunden vorzuweisen, hier ist das Unternehmen eine Marke. Wo aber die Musik spielt, in den USA eben, ist die Firma bestenfalls ein Exot aus Germany.

Dort haben die schärfsten Mitbewerber Broadvision und Art Technology Group ihr Stammgeschäft, und diesen Heimvorteil spielen die beiden führenden Unternehmen bei der Kundenwerbung aus. „Viele amerikanische Unternehmen stehen auf dem Standpunkt: Buy American“, sagt Gerhard Schwartz, Berater bei Gap Gemini Ernst & Young. Ohnehin gehen Unternehmen lieber auf Nummer Sicher, sie entscheiden sich für Software, die im Zweifel auch die Konkurrenz besitzt.

Am Produkt jedenfalls, der Software Enfinity, kann es nach Meinung von Experten kaum liegen, dass Intershop in den USA so schwer Fuß fasst. Zwar klagen manche Kunden über anfängliche Programmierfehler, die, so berichtet einer, „uns um Monate zurückgeworfen haben“. Auch über Intershop-Berater wird gelästert, manche verstünden ihr eigenes Produkt nicht.

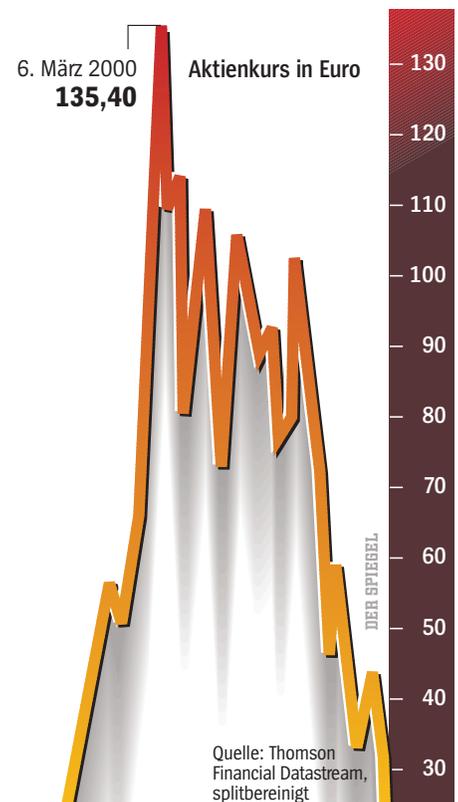
Eine Studie des US-Marktforschungsinstituts Forrester Research hat jedenfalls bescheinigt, dass Enfinity derzeit eine der besten E-Commerce-Lösungen bietet. „Trotzdem wird es für die Firma besonders heiß“, schränkt Forrester-Analyst Joshua Walker ein. Solange das Unternehmen nicht beweise, dass es große US-Konzerne gewinnen könne, bleibe Intershop „ein eher wenig bekannter Software-Verkäufer“. Am Erfolg von Enfinity hängt das Schicksal des

gesamten Unternehmens. Mit ihr spricht Intershop eine völlig neue Zielgruppe an, die Konzerne der Old Economy.

Früher war Schambach noch überzeugt, jeder Fleischer und jede Boutique würde sich für ein paar tausend Mark einen Onlineshop einrichten, über den die Kunden Wurst oder Strümpfe bestellen. Jetzt weiß er: Das Geschäft mit großen Firmen ist ungleich lukrativer.

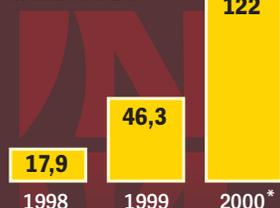
Inklusive der Anpassung an die jeweiligen Bedürfnisse kann ein Enfinity-Projekt Unternehmen schon mal einige Millionen kosten. Dafür bekommen sie eine Software, mit der sie nicht nur Endkunden erreichen, sondern auch ihren Handel mit anderen Firmen abwickeln können – sofern sie dazu schon bereit sind.

Tatsächlich aber sind viele Unternehmen vollauf damit beschäftigt, erst mal Ordnung in ihre internen IT-Systeme zu bringen. Dort laufen Rechner vielfach unkoordiniert nebeneinander her, an den Einsatz von Intershop-Software ist für sie noch nicht zu denken. „Enfinity ist ein Turbo“,



Höhenrausch und Fallsucht Das Software-Unternehmen Intershop

Umsatz in Millionen Euro



Verlust in Millionen Euro



* erwartet

Höchste Börsenwerte in Milliarden Euro



„Wir sind kalt erwischt worden“

Intershop-Gründer Stephan Schambach über die Probleme und die Zukunft seines Unternehmens

SPIEGEL: Die Intershop-Aktie hat an einem Tag 70 Prozent verloren, die Anleger sind geschockt. Ist Ihre Firma ein zweiter Fall EM.TV?

Schambach: Wir sind ein völlig anderes Unternehmen. Bei uns gibt es kein Geschmäckle.

SPIEGEL: Aber Sie haben doch die aufgestellten Geschäftsziele völlig verfehlt – wie kürzlich EM.TV. Haben Sie die Anleger für dumm verkauft?

Schambach: Nein, absolut nicht. In Europa konnten wir unsere Zahlen erreichen, zum Teil sogar übererfüllen, in den USA dagegen haben wir zweifellos danebengelegt. Wir wurden dort von einer lähmenden Kaufzurückhaltung völlig überrascht, vor allem im High-tech-Sektor.

SPIEGEL: War es nicht früher absehbar, dass Intershop im vierten Quartal in Nordamerika statt 20 Millionen nur 4 Millionen Euro Umsatz erwirtschaften würde?

Schambach: Die meisten Deals waren fertig verhandelt und bedurften nur noch der Unterschrift. Kurz vor dem Jahreswechsel aber haben viele große Unternehmen Order bekommen, wegen der schlechten Konjunkturaussichten Investitionen zu verschieben oder zu streichen. Noch bis zum Freitag vor Silvester haben wir eine ganze Anzahl von unterschriebenen Verträgen erwartet, die aber blieben aus.

SPIEGEL: Meinen Sie damit etwa, die Kunden sind schuld?

Schambach: Nein, neben der Investitionszurückhaltung haben wir natürlich unseren Anteil beigetragen. Wir haben die Situation falsch eingeschätzt. Wir sind kalt erwischt worden.

SPIEGEL: Noch kurz vor Weihnachten glaubten Sie, die schwächere Konjunktur würde Intershop nicht treffen.

Schambach: Hinterher ist man immer schlauer. Ich mache den Job seit acht Jahren, aber trotzdem bin ich noch kein Industriebeteran.

SPIEGEL: Sie haben vor nicht allzu langer Zeit noch getönt, bald so groß zu sein wie SAP, und Sie haben Banken vorgeworfen, leichtfertig Firmen an die Börse zu bringen. War das nicht etwas großspurig?

Schambach: Ich habe den Markt von SAP lediglich mit unserem verglichen. Wir haben nach wie vor das Ziel, zu



Unternehmer Schambach
„Situation falsch eingeschätzt“

den wichtigen Firmen für Unternehmenssoftware zu gehören. Davon gehen wir nicht ab.

SPIEGEL: Wird es personelle Konsequenzen geben?

Schambach: Das kann ich noch nicht sagen. Jetzt arbeiten wir erst mal an einem Turnaround-Plan. Wir müssen Marketing und Vertrieb verbessern. Wir werden sehen, wo wir Kosten einsparen können. Und wir werden sicher diskutieren, ob unser Management richtig aufgestellt ist.

SPIEGEL: Erwarten Sie, dass Konzerne wie Siebel, IBM oder Microsoft versuchen, Intershop zu übernehmen?

Schambach: Das kann ich nicht kommentieren. Aber bisher sind wir nicht angesprochen worden.

sagt Markus Kerber, Finanzvorstand des Internet-Dienstleisters GFT, „aber das Chassis ist oft noch ein Lkw.“

Möglich also, dass der Durchbruch von Intershop nur eine Frage der Zeit ist. In diesen Tagen jedenfalls tüfteln Schambach und sein Team pausenlos an Plänen, wie sie den Turnaround schaffen können. Künftig wollen sie sich in den USA nur noch auf den Business-to-Business-Sektor konzentrieren, also auf Kunden, die ihre Waren anderen Firmen online feilbieten. Dazu soll im Hauptquartier in San Francisco, das bisher zuständig für die globale Strategie war, die Vertriebsmannschaft von derzeit 20 Mitarbeitern aufgestockt werden.

Viel Zeit bleibt Schambach nicht. Mit jedem Tag, an dem der Aktienkurs sinkt, steigt die Gefahr, dass er das wichtigste Kapital verliert: seine Mitarbeiter.

Viele haben bei Intershop angeheuert in der Erwartung, mit Aktienoptionen ein Vermögen zu verdienen. Inzwischen aber nähert sich das Papier schon dem Emissionskurs von 3,40 Euro im Sommer 1998, die Stock-Options sind für die meisten Mitarbeiter praktisch wertlos geworden.

Damit verliert Schambach das Argument, mit dem er sich bisher vor einer Übernahme gefeit fühlte. Konzerne scheuten den Einstieg in ein Software-Haus, so glaubt er, weil sie fürchten müssten, dass die Mitarbeiter dann in Scharen wegliefen. Mittlerweile aber könnten seine Leute ein Übernahme Szenario eher als Rettung empfinden, nicht als Bedrohung.

Mit einem Firmenwert von nun weniger als einer Milliarde Euro wäre Intershop für ein Schwergewicht wie beispielsweise IBM fast schon ein Schnäppchen – das überdies relativ leicht zu haben ist: 64 Prozent der Aktien werden am Markt frei gehandelt.

RAFAELA VON BREDOW, ALEXANDER JUNG



Intershop-Stand auf der Cebit 2000
In den USA nur ein Exot aus Germany