

Interview mit Stephan Schambach

Tal der Tränen?

Da muss man als Unternehmer durch

Stephan Schambach, Gründer von Intershop, Demandware und NewStore, wuchs in der ehemaligen DDR auf und hatte als Gründer bereits IPOs (initial public offerings) am Neuen Markt, NASDAQ und NYSE. Aus den (Management-)Ausgründungen seiner bisherigen Firmen gingen etliche IT-Firmen mit Tausenden Mitarbeitern hervor. Einige davon wurden zu Milliarden- und Multimillionenbewertungen an IT-Konzerne verkauft. Intershop hat derzeit ca. 350 Mitarbeiter.



glaube, bei den einen oder anderen Gütern könnte es in Nordkorea immer noch so sein.

Du bist dann in der IT geblieben?

Meine letzten Projekte zu DDR-Zeiten hatten bereits mit Software zu tun. Beispielsweise habe ich viel Laborautomatisierung für die Uni gemacht. Dort hatte ich eine Vereinbarung: Ich brauchte nicht alle Vorlesungen zu besuchen und dafür habe ich Geräte und Software entwickelt, die die Uni im Labor einsetzen konnte. Beispielsweise Geräte zum Aussortieren von schlechten Bauelementen.

Nach der Wende war es so, dass ich erstmal überhaupt irgendwas machen musste, um Geld zu verdienen. Mein Vater verstarb unglücklicherweise unerwartet und meine Mutter arbeitete halbtags, so reichte das Geld nicht mehr. Anfangs habe ich einfach Computer im Westen eingekauft, im Osten verkauft und Netzwerke installiert. Ich war der Einäugige unter den Blinden, weil ich mit der Technik umgehen konnte. Wir haben später auch Auftragsprogrammierung gemacht, beispielsweise für Handwerker oder die ersten Privatpersonen, die überhaupt Computer kauften. 1991 kam NeXT dazu. Ich war total fasziniert und wollte Software auf NeXT entwickeln. So habe ich eine neue Firma gegründet, aus der später Intershop hervorging.

„Als wir die Document-Imaging-Lösung auf den Markt brachten, war dies mit einem normalen PC noch nicht möglich“

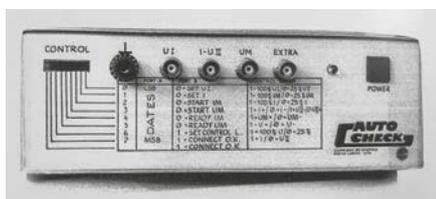
Das war 1992?

Genau. Wir entwickelten damals Document-Imaging-Software mit einer Anbindung für Scanner. Ich war der Produktmanager und wir hatten zwei Entwickler.

Am Anfang deiner Karriere hast du in der DDR Computer zusammengeschaubt?

Genau. Ich komme eigentlich aus der Hardware und habe als Kind alles Mögliche gebaut. Nicht nur Elektronik, auch mechanische Sachen. Aber Elektronik hat mich immer besonders fasziniert. Ich hatte einen Keller bei meinen Eltern, wo ich mich ausbreiten konnte, mit mehreren Werkbänken und Werkzeug. Ich habe einfache Dinge gebaut, Lichteffektanlagen, Audio-Equipment und Medizintechnik. Mein Vater war Arzt und das hat mich immer fasziniert.

Audio- und Lichtanlagen kann ich mir ja noch vorstellen, aber Medizintechnik?



Kontrollgerät für Schaltkreise von Stephan Schambach

Ich hatte ausrangierte Pulsabnehmer von einer Klinik bekommen, die nach einer bestimmten Zeit ausgemustert werden mussten. Ich habe einen eigenen Verstärker hinten drangehängt und so ein eigenes EKG damit gebaut. Das war echt klein und tragbar, aber es kam nie wirklich zum Einsatz. Später habe ich auch Technik zum Verkauf an Dritte gebaut. Es gab ja viele Sachen in der DDR nicht. Dadurch entstand ein Markt für alles, was Technik angeht, und es wurden auch gute Preise gezahlt. Wir haben damals vier oder fünf Computer zusammengeschaubt und pro Stück etwa 20.000 Ostmark verdient.

„Ich war der Einäugige unter den Blinden, weil ich mit dem Technikezeug umgehen konnte“

Das heißt, du warst eigentlich zur Wendezeit ein mit Ostmarkt begüterter Physikstudent?

Ja, ich hatte immer irgendwie Geld. Aber mit der Wende war auch der Markt weg. Dieser Mangel an Computern hat eben zu diesen kuriosen Effekten geführt. Ich

Unsere Kunden waren hauptsächlich Verwaltungen.

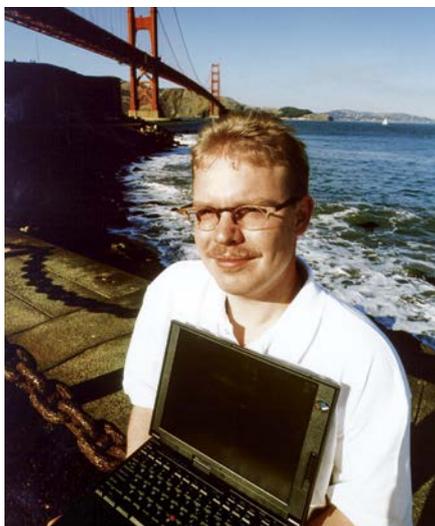
Und dann entstand 1995 Intershop?

Die Firma gab es im Prinzip schon. Damals hieß sie noch NetConsult, die haben wir nur umbenannt. Als wir die Document-Imaging-Lösung auf den Markt brachten – sie hieß Archiv 2000 –, funktionierte so etwas auf einem normalen PC zunächst nicht. Die Grafikkarten waren zu langsam und die Auflösung war zu gering. Außerdem verfügten PCs nicht über ausreichend Speicher. Dadurch war die NeXT-Plattform überlegen, aber auch viel teurer. Es gab aber Nischenmärkte für die Verwaltung, für die unsere Lösung ganz wichtig war, egal wie viel es kostete. Um 1994 lief das Ganze aber auf einmal auf Windows und der Vorteil unserer Lösung war weg. Die PCs und Windows waren nun gut genug.

„Den Browser hat uns damals Tim Berners-Lee selbst aufgespielt“

Also, schon wieder ein Markt, der dir weggebrochen ist?

(Lacht) Der Markt war von einem auf den anderen Tag verschwunden. Die Kunden kauften alle die Windows-Software und holten sich die PC-Komponenten auf dem freien Markt. Damit hatte sich unser Geschäftsmodell erledigt und wir standen mit dem Rücken zur Wand. Wir haben aber damals schon, durch die Beschäftigung mit NeXT, das Internet benutzt. Das war ungewöhnlich, Universitäten und Wissenschaft arbeiteten zwar bereits im Netz, aber Wirtschaftsunter-



Stephan Schambach in den 90ern in San Francisco

nehmen noch nicht. Dadurch hatten wir sehr früh Zugang zu den Basis-Internet-technologien. Das war damals noch nicht das webbasierte Internet von heute. Das war die Zeit von FTP, E-Mail und Usenet-Foren. Der erste Browser kam auch auf NeXT raus – das war die ursprüngliche Entwicklungsplattform. Den Browser hat uns damals übrigens Tim Berners-Lee selbst aufgespielt.

Was war das? Das war nicht Netscape, das war noch ein Vorgänger davon, oder?

Der Browser hieß WorldWideWeb und wurde dann in Nexus umbenannt. Später kam der neu geschriebene und plattformunabhängige Mosaik-Browser. Damit war das World Wide Web auch für Windows verfügbar. Deshalb haben wir begonnen, eine konventionelle Anwendung für das WWW in HTML zu entwickeln.

Gab es 1995 schon die Idee einer Applikation, mit der sich ein- und verkaufen ließ?

Zum Lieferumfang der NeXT-Computer, mit denen wir uns ja bestens auskannnten, gehörte damals ein Sybase-Datenbankserver. Heute ist das der Microsoft SQL Server. Ein Freund von mir hatte ein Warenwirtschaftssystem entwickelt, das diese Datenbank nutzte. Das durften wir ebenfalls benutzen. Deshalb verfügte unsere Datenbank schon über ein paar interessante Strukturen, wie Artikel und Kunden. Ich habe dann überlegt: Okay, wenn ich zumindest anzeigen kann, was ich im Lager habe, das wäre doch was! Da gab es eine Perl-Bibliothek, mit der sich die Datenbank mit dem Open-Source-Apache-Webserver verbinden ließ. Und so konnte ich im Web unsere Warenbestände in einer Tabelle anzeigen.

Ein Warenwirtschaftssystem im Web. Hast du selbst alles programmiert?

Weiter bin ich selbst nicht gekommen und habe mir dann Leute geholt, die wirklich programmieren können. Da wir kein Geld hatten, haben uns zwei Studenten geholt, die ganz scharf darauf waren, mit NeXT zu arbeiten. Die haben das kostenlos gemacht und einen Prototyp gebaut. Ich habe einfach immer nur erklärt, was ich haben will. Also eine Internet-Version von einer Warenwirtschaft, in der die Kunden selbst bestellen können. Deshalb brauchten wir logischerweise auch einen Einkaufskorb.

Wenn man häufiger bestellt, möchte man Informationen hinterlegen und beispielsweise die Postadresse nicht jedes Mal neu



Stephan Schambach

49 Jahre alt

Mag: Segeln unter der Golden Gate Bridge

Superkraft: Ausdauer

Wunsch an die gute Fee: deutlich bessere Rahmenbedingungen für professionelle Investoren in Deutschland

eingeben. So entstand die Registrierung, und da man die irgendwie schützen musste, kam eine Anmeldung mit Passwort dazu. Mit diesen rudimentären Funktionen haben wir tatsächlich ein halbes Jahr lang einen Online-Shop betrieben. Irgendwann ging das nicht mehr, weil jeden Tag 100 Pakete kamen, die wir dann erstmal umpacken und versenden mussten.

Wie haben die Kunden denn bezahlt?

Bei öffentlichen Institutionen haben wir eine Rechnung gestellt und bei Privatleuten per Nachnahme. Es gab in Deutschland keine Kreditkartendeckung zu dem Zeitpunkt. Wir haben in Sachen Online-Verkauf mit dem Distributor Computer 2000 zusammengearbeitet. Die hatten damals 20.000 Artikel im Katalog. Auf diese Artikel haben wir 3 Prozent aufgeschlagen. Wir wollten ja nur wissen, ob es geht, und wir wollten auf keinen Fall, dass der Preis eine Barriere ist. Und ja, es ging, bis es irgendwann nicht mehr tragbar war. Wir hatten eine ganze Villa, die eigentlich nicht dafür gedacht war. Und es kamen immer mehr Lieferdienste mit ganz vielen Paketen.

„Sozusagen die Schaufeln für den Goldrausch liefern und nicht selbst nach Gold graben“

Irgendwann hast du dann Online-Shop-Software verkauft und den Shop nicht mehr selbst betrieben?

Mir war klar, ich möchte so einen Webshop nicht betreiben. Lieber liefere ich die Technik dazu. Sozusagen die Schaufeln für den Goldrausch liefern und nicht selbst nach Gold graben. Wir haben dann unseren Betrieb an die lokalen Computerhändler abgegeben, die haben uns dafür bezahlt und wir haben uns auf die Software fokussiert. Dann hat es eine Weile gedauert, bis wir Venture-Kapital bekamen.

„Unser Internetkaufhaus brauchte einen einprägsamen Namen: Intershop“

Wie hast du das damals gemacht?

Wir starteten 1995 mit der Idee, Software für Internetkaufhäuser zu verkaufen, und im Januar 1996 hatten wir die Überweisung der ersten Kapitalgeber. Um stärker auf uns aufmerksam zu machen, brauchten wir einen einprägsamen Namen. Den fanden wir während einer feucht-fröhlichen Nachmittagsrunde: Intershop war geboren.

Das war wahrscheinlich einer der schlauesten Moves, die ihr damals machen konntet?

Wir hatten einfach gehofft, dass wir damit Aufmerksamkeit erregen können, und dass es irgendeinem Journalisten vielleicht eine Story wert ist. So, dann haben wir eine Pressemitteilung gemacht und versucht, eine Pressekonferenz zu organisieren, haben ganz viele Leute eingeladen und niemand kam – nicht mal die Lokalpresse.

Und an dem Tag ruft einer an und sagt: „Ich bin von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Die A4 ist komplett zu und ich muss sowieso in Weimar abfahren, da liegt Jena am Weg. Wenn ihr was Interessantes habt, komme ich vorbei und gucke es mir an, weil sich der Stau hier noch ein paar Stunden nicht auflösen wird.“

Der hatte ursprünglich gar nicht vor zu kommen?

Ja, der saß dann bei uns und wir haben ihm alles gezeigt. Er sagte: „Ist ja cool“. Dann hatten wir tatsächlich einen 3-Spalter auf der Wirtschaftsseite der FAZ. In der Mitte stand: „Deutschlands erstes Internet-Kaufhaus heißt Intershop“.

Der Journalist wird sich im Nachhinein auch gefreut haben.

Er hat uns über die Jahre begleitet. Danach versuchten wir, Geld zu beschaffen. Dazu hatten wir eine Annonce in der FAZ, die hieß: „Kapitalbeteiligung für ein Teleshopping-Unternehmen gesucht“.

Wir haben es Teleshopping genannt, weil wir nicht wussten, wie wir es anders beschreiben sollten. Wir bekamen etwa 60 Anfragen, fast alle kamen von Geldwäschern oder anderen Betrügnern. Aber eine Anfrage war von einem Venture-Kapitalgeber. Das war damals ganz neu für mich. Ich hatte von dem Konzept bis dahin noch nie gehört. Die Firma hieß Technologie Holding. Als deren Vertreter uns in Jena besuchte, fragte ich, wie die Kreditkonditionen und die Zinsen sind. Darauf sagte er: „Keine Zinsen. Wir beteiligen uns

am Unternehmen und kaufen ein paar Anteile.“ Es hat eine Weile gedauert, bis ich das begriffen hatte. Aber Anfang 1996 hatten wir dann zweieinhalb Millionen Dollar mit Option auf noch einmal zwei Millionen.

Das war für die damalige Zeit ein fetter Deal.

Ich bin damit praktisch sofort ins Silicon Valley gegangen. Wir hatten keine Ahnung, wie man eine Software-Company aufbaut, außer der Idee von der Software, die wir entwickeln woll-

ten. In San Francisco habe ich dann Produktmanagement, Marketing, Vertrieb – die ganze Strategie – aufgebaut.

„Auf der anderen Seite war das Silicon Valley das Epizentrum des Internets“

Das heißt, du hast die Entwicklung in Deutschland behalten und das ganze Business in die USA geschoben. Wie bist du auf die Idee gekommen?

Einerseits habe ich immer von den USA geträumt. Wir waren 1991 auf der NeXT-WORLD Expo in San Francisco im Civic-Center. Und dieser Eindruck von Steve Jobs als Keynote Speaker, Segeln unter der Golden Gate Bridge ... Das wollte ich alles haben. Andererseits war das Silicon Valley auch das Epizentrum des Internets. Alle Trends entwickelten sich dort. Ich hatte das Gefühl, nur dort können wir ganz groß werden.

Im Nachhinein war das wahrscheinlich ein goldener Move ...

Sonst hätten wir keine Chance gehabt. Später, als wir an die Börse gingen, machten wir den Fehler, zuerst an den Neuen Markt zu gehen. Das war ein Betriebsunfall, wenn man so will.

Wieso war das ein Fehler?

Der Neue Markt war ein eigenes Segment der Frankfurter Börse, mit Ähnlichkeiten mit der US-Technologiebörse NASDAQ. Der Neue Markt war so aufgebaut, dass man mit einem jungen Unternehmen an die Börse gehen konnte. Zum Beispiel musste man nicht profitabel sein, die Firmen durften kleiner sein, die Berichtsaufwendungen waren ebenfalls geringer als bei anderen Börsen. Aber der Neue Markt wurde sozusagen Opfer seines eigenen Erfolgs. Es wurde wild spekuliert. Viele der gelisteten Unternehmen hatten viel zu viel versprochen und irgendwann stellte sich heraus, dass sie diese Versprechen nicht einhalten konnten. Es kam zum Crash.

Und der traf nicht nur Intershop hart ...

Zu Spitzenzeiten hatte Intershop einen Börsenwert von 14 Milliarden Dollar. Und der Crash kam ja nicht wirklich über Nacht, er kam auf Raten. Noch im Herbst 2000, als es an der Börse schon nicht mehr gut lief, ging es uns noch wunderbar. Wir sagten uns, es ist zwar schade, dass die Technologieaktien alle anders bewertet werden, aber uns betrifft es ja nicht.

Kapitalbeteiligung gesucht

Unser Mandant ist ein Technologieunternehmen mit einem bisher konkurrenzlosen Produkt im Bereich Teleshopping. Hervorragende Pressekritiken belegen das Interesse des Marktes an diesem Produkt. Um das Wachstum in wirtschaftlichen Erfolg umsetzen zu können, wird ein starker Partner gesucht.

Bei Interesse wenden Sie sich bitte an:
Graf Kanitz.Lieder.Härtel, Herrn Schäfer,
Tel. 0761/4509-09, Sasbacher Straße 10,
79111 Freiburg

FAZ-Annonce, 20.10.1995



Stephan Schambach in den 90ern

Dann kamen im letzten Quartal 2000 vor Weihnachten die Bestellungen nicht. Die Begründungen waren alle unterschiedlich. Die Vertriebsleute sagten: „Ach ja, das Wetter ist schlecht, ich konnte da nicht hinfliegen“ oder so was. Wir dachten, dass die dann schon zwischen Weihnachten und Neujahr noch kämen. Sie kamen aber nicht.

Weil wir bis freitags spät auf die ausbleibenden Bestellungen gewartet haben, musste ich die Gewinnwarnung am Wochenende machen [Anm. d. Red.: Das war das letzte Wochenende im Jahr 2000]. Zum Jahreswechsel flog ich dann nach Deutschland. Als ich in den Flieger stieg, lag der Börsenwert von Intershop noch bei 8 Milliarden Dollar, als ich in Frankfurt ausstieg, lag er nur noch bei 2 Milliarden.

Eine drastische Entwertung!

Und dann kam 9/11 und hat noch einmal draufgehauen. Der Effekt, den wir nicht vorhersehen konnten, war folgender: Die Unternehmen hatten aus Angst in E-Commerce investiert. Aus Angst vor Amazon, Yahoo und den anderen. Dadurch, dass die Technologieaktien so gelitten hatten, insbesondere über den Sommer 2000, haben die Manager in den Vorstandsetagen gesagt: „Na ja. E-Commerce ist eine Spielerei im IT-Bereich und das lassen wir auch weiterlaufen, aber da müssen wir jetzt erstmal nicht mehr investieren.“

Dann hast du 2004 Demandware in Boston gegründet und eine E-Commerce-Lösung als Cloud-Service angeboten. Es hat rund fünf Jahre gedauert, bis sich der

Erfolg einstellte. Dann hast du das Unternehmen an Salesforce verkauft. Danach hättest du dich doch einfach zur Ruhe setzen können.

Das ist ja langweilig, zur Ruhe setzen. Ich habe eine Weile überlegt, Venture-Kapital zu machen. Vielleicht irgendwann, aber momentan ist mir das nicht aufregend genug. Da kann man nicht genug gestalten. Selbst machen ist eben doch besser und macht mehr Spaß.

„Es gibt zwei Märkte, wo man sich auf einem großen Binnenmarkt die Kraft holen kann, um weltweit erfolgreich zu sein: USA und China“

2015 hast du mit NewStore ein neues Unternehmen als CEO aufgebaut. Wieder mit Entwicklung in Deutschland und Marketing und Sales in den USA?

Wir werden ganz viel Geschäft in Europa machen, aber erst, nachdem wir in den USA stark sind. Es gibt in der Welt zwei Märkte, wo man sich auf einem großen Binnenmarkt die Kraft holen kann, um weltweit erfolgreich zu sein: USA und China. Für mich ist die USA der Markt, in dem ich mich auskenne und der die folgenden guten Attribute mitbringt: groß, homogen, eine Sprache, nicht zu viel Regulierung und bereit, Neues zu probieren, wenn man damit irgendetwas verbessern kann.

Warum bekommt man in den USA einfacher Venture-Kapital?

In Deutschland ist es zwar möglich, kleinere Beträge bis zu zwei Millionen zu bekommen, gerade hier in Berlin. Aber mir sind wenige Fälle bekannt, wo jemand 20, 30 oder 50 Millionen im Stück investiert hat.

Wieso?

Weil es hier keine Börse gibt. Kapital ist schon da und es ist international sehr mobil. Aber bei solchen Summen muss es eine Chance für einen Return on Invest gibt. Ein Venture-Kapitalfonds, sagen wir in der Größe von 500 Millionen Euro, arbeitet so: Es werden 20 bis 40 Investments gemacht, einige von denen in mehreren Runden in die gleiche Firma. Ein oder zwei von diesen Firmen erzielen den gesamten Profit, zahlen also den gesamten Fonds plus den Profit.

Muss man davon ausgehen, dass im Umkehrschluss nur 5 bis 10 Prozent der Startups erfolgreich sind?

Noch weniger: 3 bis 5 Prozent. So ein Unternehmen muss in der Lage sein, noch einmal Geld aufzunehmen und noch einmal aggressiv zu wachsen, die Shareholder-Basis zu verbreitern und sich Geld in noch größeren Mengen frei am Kapitalmarkt zu beschaffen. Dazu braucht es eine Börse. Eine, die für schnell wachsende, aber möglicherweise verlustbringende Technologiewerte funktioniert. Momentan sind diese Börsen der New York Stock Exchange und die NASDAQ. Und es gibt so etwas in China. Das Kapital ist mobil. Wenn hier der Rest der Rahmenbedingungen stimmen würde, dann wäre das Venture-Kapital sofort hier.

Stephan, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte ...



Dr. Johannes Mainusch

(johannes.mainusch@kommitment.works)
Berater für Unternehmen, die Bedarf im Bereich IT, Architektur und agiles Management haben. Dr. Mainusch ist seit 2012 Mitglied der OBJEKTSpektrum-Redaktion.