

Torsten Oelke

Stars des Internets

Erfolgreiche Web-Unternehmer
und ihre Geschichte

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Stars des Internets« (ISBN 978-3-86881-001-1)
2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Oliver Samwer – European Founders Fund

Schon fast legendär

Oft ist sie schon erzählt worden, die Geschichte vom geradezu märchenhaften Aufstieg der drei Jungs aus Köln, die es als Praktikanten im Silicon Valley bis ganz an die Spitze der deutschen Internetwirtschaft schafften und die mit dem von ihnen verwalteten millionenschweren European Founders Fund inzwischen ihr aus eigenen Firmenverkäufen erlöstes Geld in die noch immer junge deutsche Gründerszene pumpen. Es ist die Geschichte von Oliver Samwer und seinen Brüdern Alexander und Marc.

Am Anfang stand der Verkauf ihres ersten Unternehmens Alando an eBay, der die Brüder über Nacht bekannt und zu Millionären machte und im Jahre 1999 Heerscharen von jungen Studenten dazu ermutigte, es selbst einmal im Internet zu versuchen und Unternehmer zu werden. Oliver Samwer verweist nicht ohne Stolz darauf, immer noch E-Mails vom eBay-Gründer Pierre Omidyar und der langjährigen eBay-Vorstandsvorsitzenden Meg Whitman zu erhalten, wie toll sie Alando fanden. Angesichts der immensen Erfolgsgeschichte empfindet Samwer den frühen Verkauf heute als einen seiner größten Fehler und verweist auf die dynamische Entwicklung von eBay Deutschland.

Ende 2000 folgte Jamba, der zweite Streich der Samwers, der zunächst als Handyportal für das mobile Zeitalter startete, mit vorinstalliertem WAP-Portal auf vielen Mobilfunkgeräten, die über die strategischen Partner und Jamba-Gesellschafter MediaMarkt, Saturn und Electronic Partners vertrieben wurden. Damit hatten die Brüder bewiesen, dass sie ihr Geschäft auch dann in lukrative Ge-

wässer steuern können, wenn sich Marktbedingungen rasant verändern, wie die Entwicklung des schon bald nach dem Jamba-Start aus der Mode gekommenen WAP- und UMTS-Markt gezeigt hatte. Sie konzentrierten sich auf die am meisten nachgefragten Produkte wie Klingeltöne und entwickelten nebenbei weitere attraktive Geschäftsmodelle wie die Dating-Plattform iLove. Teilweise prägte ihre Werbestrategie die Programme ganzer Musiksender – das quietschgelbe Küken Tweety gab es quasi als Sendung zum Klingelton.

Mit ihrer zweiten unternehmerischen Schlacht jedenfalls machten die Brüder mehr aus ihrem Geschäft, als sie das Unternehmen Jamba knapp vier Jahre nach dem Start für geschätzte 250 Millionen Euro an den amerikanischen Konzern VeriSign verkauften. Dieser konnte wenig später die Hälfte seines Anteils gewinnbringend an Murdochs NewsCorp. weiterreichen. Und das alles, bevor die Internetgemeinde das Web-2.0-Label erfand und Milliarden-Deals von YouTube bis Facebook die Runde machten.

Die Samwers haben etwas geschafft, das man wohl als die Erfüllung des amerikanischen Traums bezeichnen würde – befänden sich nicht alle Protagonisten auf dem alten Kontinent. Selbst in Europa kommt man aber nicht umhin, den Samwers einen beeindruckenden „Track Record“ zu bescheinigen, der viele junge Menschen vielleicht schon von einer Konzernkarriere abgehalten und die Unternehmerlaufbahn hat einschlagen lassen, selbst wenn sie nicht an der WHU in Vallendar studiert haben wie ihr großes Vorbild Oliver Samwer. Was heute in der Rückschau so leicht aussieht, hat viel Kraft gekostet und begann zunächst wie jede andere Unternehmensgründung im Internet.

Die ganz normalen Anfänge

So weit zu dem in der Öffentlichkeit hinreichend bekannten Bild von Oliver Samwer und seinen Brüdern. Bei der in Deutschland schon fast zur Legende gewordenen Geschichte der drei Entrepreneurere bleibt oft unerwähnt, dass auch sie ganz normal angefangen haben –

wie jeder Gründer, der mit all seinen Hoffnungen und Ängsten das Wagnis eines unternehmerischen Weges eingeht. Lässt man die Erfolge, von denen heute allein die Rede ist, einmal beiseite, kommt eine Gründertätigkeit mit all ihren Höhen und Tiefen zum Vorschein, die auch das Scheitern immer einkalkulieren muss.

Oliver Samwer konnte diese Höhen und Tiefen früh beobachten. Sein Vater hatte als Anwalt einen der freien Berufe, die dem Filius von klein auf vermittelten, dass Umfang und Qualität des Familienurlaubes immer auch davon abhingen, wie es gerade der Kanzlei des Vaters ging. Samwer scheint sich, wenn man seinen Worten Glauben schenken will, nie irgendeiner Illusion hingegeben zu haben, was der Preis einer freien beruflichen Tätigkeit ist – und zwar sowohl der, den man zahlt, als auch der, den man bekommt. Es hat ihn nicht abgeschreckt, sondern beflügelt. Wenn er an die ersten Vorstellungen zurückdenkt, die er und seine Brüder sich vom unternehmerischen Wirken machten, sieht er Lastwagen und Schiffe mit dem Familiennamen vor sich, welche die Welt umfahren. Was sich wie die naiven Tagträume eines Jugendlichen anhört, der zu viel *Dallas* und *Denver-Clan* geschaut hat, klang schon zwei Jahrzehnte später nicht mehr annähernd so unvorstellbar.

Zu der Samwer'schen Tankerkette kam es nicht. Die Brüder erkannten schon früh, dass sie das Problem der fehlenden Branchenexpertise in jungen Jahren nicht schnell genug lösen konnten und dass ihnen die alten Industrien einfach nicht die Geschwindigkeit erlaubten, die sie seither bei der Umsetzung ihrer unternehmerischen Vorstellungen an den Tag legten. „Ich halte heute noch das Internet für die einzige Branche, in der ganz junge Unternehmer innerhalb kürzester Zeit erfolgreich werden können.“ Es sei kein Zufall, so sagt Oliver Samwer, dass es nur im Internet ein 23-jähriger Student schaffen könne, innerhalb weniger Jahre ein soziales Netzwerk aufzubauen, das eine Milliardenbewertung durch etablierte Marktplayer wie Microsoft erfährt. „Dabei ist es egal, ob man drei Milliarden als Bewertung für gerechtfertigt hält oder fünfzehn“, fügt Samwer hinzu. Für ihn sind Mark Zuckerberg und sein Unternehmen Facebook ein Beleg dafür, dass eben nur das World Wide Web eine solch extreme

Korrelation zwischen Alter des Gründers und Wert des Unternehmens hinbekommt. In allen anderen aufstrebenden Branchen wie Solar oder Biotech benötige man eine Fachexpertise und ein Netzwerk, das sich erst durch jahrelange Branchenzugehörigkeit ergebe. Beim Internet ist das eben anders.

Solche Einsichten spielten allerdings für Oliver Samwer nicht von vornherein eine Rolle, was die Wahl der richtigen Branche für die spätere unternehmerische Betätigung anging. Schließlich kamen die Brüder mit dem Internet eher zufällig in Berührung. Es geht ihnen wie vielen anderen Studenten, die Mitte der 1990er-Jahre zur Nachwuchselite gehörten und an den international renommierten Hochschulen studierten: Alex in Oxford, Marc in Köln und Oliver an der WHU in Koblenz. Um im Jahr 1995 untereinander in Kontakt zu bleiben, kann man Briefe schreiben oder E-Mails. „Jungs schreiben ja eher keine Briefe – außer vielleicht an Frauen“, sagt Oliver Samwer und lächelt. Über die E-Mails kamen die drei Brüder schnell dazu, sich für die weiteren Potenziale des Internets zu interessieren. Unter anderem scheint sie ihr gründlicher Research auszuzeichnen. Sie besorgten sich Studien und Analystenberichte über das Internet – zu einer Zeit, als viele der führenden Investmentbanken noch nicht einmal eine eigene Website hatten. Die Samwers wollten mehr über den noch jungen Wirtschaftszweig erfahren, der da gerade am Entstehen war. Oliver Samwer erinnert sich, wie er gespannt die Strategien und Entwicklungen von Netscape und den ersten Internetbrowsern verfolgte.

Er beschließt, seine Diplomarbeit zusammen mit seinem besten Kumpel Max Finger über „America’s Most Successful Internet Start-ups“ zu schreiben. Die beiden Freunde reisen ins Silicon Valley und interviewen nahezu 100 Gründer und Finanziere der Internetbranche. Wenn Samwer heute sein Buchprojekt beschreibt, bekommt man ein Gefühl für die Erfolgsfaktoren, die er auch beim späteren unternehmerischen Wirken immer im Blick zu haben scheint. „Wir haben die Leute gefragt, wie wir das Buch schreiben sollen“, nennt er eines der Kriterien, welche die Samwers auch später immer wieder beachtetten. Wenn man ein Kundenbedürfnis erkennen will, hilft

es, den Markt zu fragen. Oliver Samwer wird geraten, die Unternehmer in seinem Buch zu Wort kommen zu lassen. Tatsächlich besteht der überwiegende Inhalt aus Gründerzitat und ist sehr amerikanisch verfasst, wie Samwer selbst findet. Es transportiert aber gerade auf diese Weise sehr anschaulich den „Gründergeist“ und schafft für Samwer praktischerweise gleich ein ganzes Netzwerk in der noch jungen Internetindustrie, bei der die beiden Studenten gut ankommen. Auch ansonsten erfüllt das Buchprojekt alle später immer wieder angewandten Erfolgsfaktoren wie beispielsweise die Aufnahme starker Partner. Schon die Danksagungen im Vorwort lesen sich wie das *Who is Who* der deutschen Wirtschaft. Samwer und Finger ist es gelungen, nicht nur die Finanzierung des Projektes von Anfang an sicherzustellen, sondern sich auch der Unterstützung namhafter Wirtschaftsinstitutionen wie beispielsweise McKinsey zu versichern, bei denen sie teilweise bereits während ihrer Studienzeit Praktika absolviert hatten. Samwer muss schon gar nicht mehr erwähnen, dass die Arbeit die Bestnote erhielt, der persönliche Wert geht ohnehin darüber hinaus.

Der Ausflug ins Silicon Valley hat Spuren hinterlassen. Da die drei Brüder zu unterschiedlichen Zeiten mit dem Studium fertig werden, beschließen sie, die Übergangsmonate zu nutzen, um das zu vertiefen, was Samwer und Finger mit ihrer Diplomarbeit begonnen haben. Sie wollen Geschäftsmodelle im Internetbusiness finden, die sich nach Deutschland übertragen lassen. Was heute so folgerichtig klingt, war damals eine Pionierarbeit und nicht gerade selbstverständlich für Hochschulabgänger mit Bestnoten. Denn wie viele andere Gründer nach ihnen standen die Samwers damals vor der Frage, ob sie zunächst einmal eine klassische Karriere beginnen oder sich gleich ins unternehmerische Wagnis begeben sollten. Mit der Wahl des Internets als vorrangiges Betätigungsfeld hatten sie die Antwort schon vor vielen Jahren gegeben. Denn weil die Brüder die Überholspur nicht nur lieben, sondern auch leben, hatten sie ja seit jeher eine Industrie gesucht, die ihnen einen klassischen Karriereanstieg ersparte, ohne dabei zu hohe Hürden aufzustellen. Von einem kurzen Ausflug in das Import-Export-Geschäft mit einer in Chile täti-

gen Handelsfirma abgesehen machten sich die Samwers damals auf, ihr kleines Imperium im Cyberspace zu bauen, und gingen ins Silicon Valley.

Für das Geschäftsmodell von eBay entschieden sie sich, wie Samwer heute angibt, weil es auch die Umsätze im Blick hatte. Irgendwann würde sich die Spreu vom Weizen ja trennen müssen, sei ihnen schon früh klar gewesen. Also konzentrierten sie sich von Anfang an auf Modelle, mit denen sich ein profitables Geschäft aufbauen lassen würde. Als „amerikanische Entwicklungshilfe“ möchte Oliver Samwer die Zeit und die Kontakte im Valley heute verstanden wissen, lebt doch der amerikanische Gründergeist, der im Valley noch einmal eine besondere Ausprägung hat, in ihm fort, wenn er von seinen Startups spricht. „Schließlich muss man als Unternehmer auch lange Zeit durch den Dreck kriechen können“, beschreibt Samwer die Mühen, die er und seine Mitgründer von Alando sonntags auf dem Flohmarkt an der Straße des 17. Juni in Berlin erlebt haben, um die Händler mit der Überraschungseiersammlung davon zu überzeugen, ihre Sachen bei ihnen im Internet zu versteigern. Das war 1999. „Ich bin bestimmt kein Fan von Flohmärkten“, sagt Samwer. Er hat gar nichts gegen den Handel, der ihm ja selbst im Blut liegt, sondern beschreibt nur eine Welt, die kein Interesse in ihm weckt, die er aber dennoch für sich und Alando gewinnen musste. Dennoch, in solchen Momenten spürt man, dass Samwer sofort wieder auf das Schlachtfeld möchte. Seine Augen leuchten und er macht seine Umgebung und sich selbst für ein paar Minuten vergessen, dass er da natürlich ein ganz toughes Business betreibt. Aber sein Herzblut scheint nicht dann in Wallung zu kommen, wenn er bei dem Risikokapitalgeber Wellington die Bewertung seines Startups von 3 auf 8 Millionen Mark hochtreibt oder mit Stefan Schambach einen der zur damaligen Zeit bedeutendsten Internetgründer als Business Angel für Alando gewinnt. Nein, totale Begeisterung versprüht er dann, wenn er von den kleinen Dingen erzählt, die ganz am Anfang der Lohn der unternehmerischen Mühe sind, wenn man noch nicht in den Zeitungen steht und kein Geld auf dem Konto hat. „Als wir beim Elektrohändler einkaufen waren, um neue Rechner zu besorgen“, erinnert

er sich, „sahen ein paar Leute unsere Alando-T-Shirts und erzählten uns, was sie schon alles über unsere Seite versteigert hatten.“ Diese Momente bleiben manchmal mehr in Erinnerung als die von der Öffentlichkeit wahrgenommenen Firmenverkäufe. Wobei es Letztere natürlich auch zu genießen gelte, schließlich stehe davor eine ganze Reihe von kleinen Niederlagen, sagt Samwer und zählt dann alles auf, was einem Unternehmer immer wieder passiert: Eine Kooperation, an der man lange Zeit gearbeitet hat, platzt in letzter Minute, ein guter Kandidat für eine wichtige Position im Unternehmen, in dessen Recruiting man viel Zeit investiert hat, kommt doch nicht oder ein Investment wird im letzten Moment abgesagt.

Alles ein wenig schneller

Das sind kleine Niederlagen. Bei den großen Themen blieb den Samwers jedoch eine Niederlage erspart. Das mag vielleicht auch mit Glück zu tun gehabt haben, aber irgendwann wird aus Glück Methode. Nach Oliver Samwers eigener Einschätzung zeichnet die Brüder dabei aus, auf den letzten Metern bis zum Ziel nicht langsamer zu werden, sondern noch einmal zusätzlich Gas zu geben. Schnelligkeit scheint das große Thema zu sein, um das sich bei ihm vieles dreht. Das bestätigt auch der Markt. Mancher Venture-Capital-Manager stöhnt bisweilen, wenn er öffentlich einräumen muss, einfach nicht so schnell und nah dran zu sein an der Gründerszene wie die Serial-Entrepreneure, von denen die Samwers einen Teil repräsentieren. Mit Fast-forward-Programmen und unkomplizierten Beteiligungsmodellen versuchen die Venture-Firmen, dort Boden gutzumachen, wo sich im Jahr 2007 eine neue Gruppe von Seriengründern zu etablieren droht, die dort einsteigen, wo es für den institutionellen Markt später teuer werden kann.

Samwer spricht aber nicht nur von Geschwindigkeit, sondern auch von der Paranoia, die den Unternehmer immer begleitet. Überall sieht er Gefahren und versucht, die Probleme schon gelöst zu haben, bevor sie überhaupt entstanden sind. Diese gesunde Angst verspür-

ten die Samwers schon ganz zu Beginn, als sie mit Stefan Schambach das Alando-Businessmodell diskutierten und in Sorge waren, etablierte Marktteilnehmer wie die Metro-Gruppe könnten später ihrem kleinen Startup das Wasser abgraben. Angst und Schrecken gehören zum Unternehmerleben. Doch daraus kann jemand wie Oliver Samwer letztlich Kraft schöpfen, um die Rastlosigkeit durchzuhalten, die ihn nach all den Erfolgen immer noch umtreibt. Gemeint ist damit beispielsweise der Schrecken, als Yahoo seine Auktionsplattform startete und Alando noch nicht an eBay verkauft war.

Dass der Verkauf von langer Hand geplant war, dementiert Samwer. Man habe damals dem Vice President für Unternehmensentwicklung zwar eine E-Mail geschrieben, ob man nicht für eBay das Deutschlandgeschäft aufbauen solle. Die blieb aber unbeantwortet. Pierre Omidyar brachte sie anlässlich der deutschen Alando-Akquisition zu den Vertragsunterzeichnungen mit und sagte laut Samwer trocken: „Wenn wir aufmerksamer unseren Job gemacht hätten, hätten wir euch drei auch billiger haben können.“

Die Geschwindigkeit, die zum Leitmotiv wurde und die Oliver Samwer auch von seinen European-Founders-Fund-Investments verlangt, behielten die Brüder auch bei der zweiten Gründung Jamba bei. Hier wurde das erste Mal ein Geschäftsfeld von Deutschland aus erfolgreich in die USA exportiert. Copycat-Vorwürfen begegnet Samwer daher auch äußerst gelassen. „Was in der heutigen Welt und insbesondere im Internet noch besonders innovativ und einmalig?“, fragt er bei solcher Gelegenheit. War wirklich Google die erste Suchmaschine, YouTube der erste Videodienst oder gar Windows das erste Betriebssystem? Wer die Entstehungsgeschichten der heute als große Innovation gefeierten Geschäftsmodelle näher kenne, so Samwer, könne häufig feststellen, dass nicht immer alles reine Innovation ist, was danach aussieht. Darin sieht er trotzdem keinen Missstand, im Gegenteil. Er will nur darauf aufmerksam machen, dass die Welt sich nicht einfach in Schwarz und Weiß einteilen lässt.

Bei Jamba, so scheint es, kommen aber auch die Samwers das erste Mal an ihre Grenzen. Rückblickend räumt Oliver Samwer ein, der

Euphorie für den mobilen Kommunikationsmarkt im Jahr 2000 mit seinen UMTS-Versteigerungssummen und den Marktprognosen der großen Handyhersteller zu sehr auf den Leim gegangen zu sein. „Das war so, als ob IBM einem im Jahr 1992 das Internet als den Zukunftsmarkt anpreist.“ Der Markt kommt, ist sich Samwer noch heute sicher, aber es dauert etwas länger. Bei Jamba ist damit das erste Mal Geschwindigkeit als Erfolgskriterium nicht mehr voll beeinflussbar. Die Samwers müssen erkennen, dass sich der Markt nicht so schnell entwickeln lässt, wie sie das zunächst annehmen durften. Einen Erfolg machen sie trotzdem daraus und lernen, ihre Risikoposition zukünftig weiter zu minimieren.

Vom Ende her denken

Seit Jamba – so scheint es – haben die Samwers ihre Strategie verfeinert. Sie denken die Sache noch konsequenter vom Ende her. Ob sich das bei Alando nun bereits in einer früh angelegten Exitstrategie so geäußert hat oder nicht, ist schon fast egal. Die Samwers wissen jedenfalls mittlerweile genug über den risikoreichen Frühphasen- und Startup-Finanzierungsbereich, um zu erkennen, dass die Minimierung der Investmentrisiken oberste Priorität hat. Sie setzen also nicht mehr nur auf ein Unternehmen. Denn selbst die Samwers müssten statistisch gesehen irgendwann einmal scheitern, würden sie ausschließlich eigene Unternehmen aufbauen. Mit ihrem European Founders Fund haben sie das Risiko nun gestreut – diversifiziert, wie es so schön heißt. Außerdem – und das steht nach wie vor im Vordergrund – macht es jemandem wie Oliver Samwer einfach auch mehr Spaß, bei vielen neuen und innovativen Ideen dabei zu sein und die ganze Bandbreite der digitalen Revolution mitzuerleben und zu gestalten, als sich nur auf ein einziges Projekt zu konzentrieren. Vielleicht führt das Denken vom Ende her irgendwann sogar dazu, dass Serial-Entrepreneure wie die Samwers von den großen Venture-Capital-Firmen Auftragsarbeiten erhalten, nach denen Geschäftsmodelle und Teams für ihr Portfolio entwickelt werden. Wer weiß.