

"Das ist Turbokapitalismus im besten Sinne"

Der ehemalige Personalchef von Intershop, Reinhard Hoffmann, hat einen Verbund von Internetunternehmen aufgebaut

Für viele Aktionäre ist der Jenaer Intershop-Turm noch immer ein Mahnmal der großen Blase des Neuen Marktes. Untrennbar ist der ehemalige Turm der Jenaer Universität mit einem der hellsten Sterne am Himmel des Neuen Marktes verbunden: Zu den besten Zeiten arbeiteten 700 Intershop-Mitarbeiter auf 15 der 27 Etagen des höchsten Bürogebäudes in Ostdeutschland an Software für den Internethandel. Die Firma war Milliarden Euro schwer, viele Mitarbeiter hielten Beteiligungen im Millionenwert. Doch mit dem Ende des Neuen Marktes kam auch in Jena der Sturz ins Bodenlose.

Heute heißt der Turm offiziell Jen-Tower. Intershop beschäftigt auf acht Etagen etwas weniger als 200 Mitarbeiter. Doch während der ehemalige Börsen-Liebling sich erst langsam wieder stabilisiert, wächst in den frei gewordenen Etagen die Zukunft des Internethandels. Das behauptet jedenfalls Reinhard Hoffmann. Der ehemalige Personalchef von Intershop gründete 2003 aus einer Transfergesellschaft mit anderen ehemaligen Intershoplern die Towerbyte Genossenschaft, einen Verbund aus kleinen Software- und Beratungsunternehmen im Bereich Internethandel. Doch so ungewöhnlich die Rechtsform auch ist, so erfolgreich ist sie bisher: Hatte die Genossenschaft bei der Gründung Ende 2003 sieben Mitgliedsfirmen mit gerade einmal 16 Mitarbeitern, sind es weniger als fünf Jahre später schon 22 Firmen mit mehr als 250 Mitarbeitern. War es am Anfang eine viertel Etage, mietet die Genossenschaft inzwischen fünf Etagen des Turms an. Bisher musste noch keines der Start-ups des Verbundes Konkurs anmelden, darauf ist Hoffmann besonders stolz. Im vergangenen Jahr erwirtschafteten die Mitgliedsfirmen einen Umsatz von 17,5 Millionen Euro - satte 75 Prozent mehr als noch 2006. In diesem Jahr erwartet Vorstandsvorsitzender Hoffmann ein weiteres deutliches Wachstum - vor allem, weil einige Firmen nach langer Entwicklungsphase neue Produkte auf den Markt bringen.

Wie kommen gerade innovative Internetfirmen darauf, eine Genossenschaft zu gründen? Diese Frage hört Reinhard Hoffmann oft, sagt er: "Meistens werden wir gefragt: Haben Sie etwas Sozialistisches vor? Es ist aus meiner Sicht aber das Gegenteil: Es ist Turbokapitalismus im positiven Sinne. Wie die Wirtschaft in Zukunft funktioniert, das Internet, der enge Kontakt zu den Kunden - das wird in Zukunft andere flexiblere Strukturen notwendig machen, die aber dennoch genug Bindekräfte haben, um die Leute wieder zusammenzuführen", sagt der Ideengeber der Towerbyte, der in der DDR als Staatsfeind galt, weil er aus einem christlichen Elternhaus stammte und später den Kriegsdienst verweigerte. Die Idee, eine Genossenschaft zu gründen, sei einfach pragmatisch gewesen: "Die Genossenschaft war billig und hat uns geholfen, unsere damaligen Probleme bestens zu lösen. In diesem riesigen Turm hätte niemand mit einem Zwei-Mann-Unternehmen gesprochen, wenn es einen Raum hätte mieten wollen." Und auch bei anderen Problemen bot sich eine Zusammenarbeit an: Infrastruktur vom Kopierer bis zur Kaffeemaschine konnte gemeinsam genutzt werden. Dennoch blieben die einzelnen Unternehmen bei der Rechtsform der Genossenschaft wirtschaftlich von-

einander getrennt.

Heute sind Hoffmann und seine Mitstreiter begeistert von der Rechtsform. Vor allem profitiere der Verbund von den demokratischen Strukturen: "Jedes Mitglied - egal ob mit einem oder zwanzig Mitarbeitern - hat eine Stimme. Die Großen können nicht auf Kosten der Kleinen wirtschaften, das ist wirklich eine Partnerschaft auf Augenhöhe." Das Geheimnis des Erfolgs sieht Hoffmann im offenen Informationsaustausch, dessen Bild er gerne blumig ausmalt: "Abends sitzen wir oft gemütlich bei einem Wein zusammen und reden über unsere Ideen. Das gegenseitige Feedback ist dabei genauso wichtig wie mögliche Zusammenarbeit, denn: Oft stellt sich heraus, dass zwei Firmen an einem ähnlichen Problem arbeiten und sich dann gegenseitig helfen können."

Dass so viele Unternehmensgründungen unter dem Dach der Genossenschaft erfolgreich verlaufen, führt der 44 Jahre alte Unternehmer aber noch auf einen

anderen Grund zurück: die Erfahrung bei Intershop, die viele Gründer der ersten Stunde stark geprägt hat und heute Teil der Unternehmensidentität ist, wie Hoffmann behauptet: "Wir sind alle extrem vorsichtig geworden, weil wir es erlebt haben, wie ein Projekt kippen kann. Das merkt man bei jedem hier. Da sind einfach bestimmte Dinge tabu: keine große Klappe." Und so gibt er jedem Unternehmensgründer einen Tipp mit auf den Weg: "Man sollte nicht gleich den ganz großen Wurf wagen, sondern so zeitig wie möglich mit einem, wenn auch noch nicht perfekten Produkt Kontakt zum Markt aufnehmen. Der Markt gibt oftmals ganz erstaunliche Signale zurück. Es kann ja auch sein, eine Idee funktioniert gar nicht - dann spart man sich viel Zeit und Arbeit." Extreme Zielstrebigkeit, Selbstbewusstsein und Understatement - Eigenschaften, die der zweifache Vater sich selbst zurechnet, sieht er auch als gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensgründung.

In Zukunft möchte Hoffmann die Mitgliedsfirmen von Towerbyte noch enger miteinander verzahnen und nicht um jeden Preis wachsen: "Unser Erfolgsrezept, die Kommunikationsstrukturen, funktionieren nur bis zu einer gewissen Größe. Ich setze meine Kraft jetzt lieber erst mal dafür ein, ein schönes Sommerfest zu organisieren, anstatt die nächste Neuaufnahme zu organisieren." Mittelfristig erwartet Hoffmann dennoch viel von dem Turm in der Jenaer Innenstadt: "Hier an diesem Ort wird noch etwas ganz Tolles passieren, weil die kritische Masse an Leuten da ist. Irgendwann macht es mal buff, und dann kommt vielleicht eine neue Qualität an Software oder Dienstleistung. Was auch immer es sein wird - da will ich dabei sein!" OLIVER HOLLENSTEIN

Text: F.A.Z., 23.06.2008, Nr. 144 / Seite 18