

## Ein Mann im Web-Wahn

**Brokat:** *Der tiefe Fall vom Börsenstar zur Pleitefirma ist eine Geschichte über mangelnde Erfahrung, strategische Fehler und den Größenwahn des Exchefs. Ein Lehrstück über den Irrsinn der neuen Wirtschaft.*

Der junge Mann blickt nachdenklich aus dem Hotelfenster. „Wenn du die Chance bekommst, etwas zu tun, von dem du immer geträumt hast“, sagt er zu seiner Frau, die sich für den Abend hübsch macht, „etwas, das so viel größer ist, als du selbst je sein kannst – dann tu es.“

Mit dieser Szene aus einem Firmenvideo sollten die Mitarbeiter noch einmal auf das Ziel eingeschworen werden: Brokat zur globalen Nummer eins bei Finanzsoftware zu machen.

Aus Österreich, Schweden, den USA, Australien und sogar aus Kuwait schwebten die Vertriebsleute im Frühjahr 2001 zum „Worldwide Sales Meeting“ auf den Bahamas ein. Im Nobelresort „Atlantis“ in Nassau, inmitten einer künstlichen Lagunenlandschaft mit echten Haien, bei Zimmerpreisen bis zu 980 Euro, vergnügten sich die Internet-Jünger in 38 Restaurants, Bars und Kasinos.

Der Stätte kam ungewollt Symbolcharakter zu. Wie das sagenumwobene Atlantis versank auch das einstige Vorzeigeunternehmen der New Economy, ohne große Spuren zu hinterlassen. Am 23. November 2001, neun Monate nach der karibischen Party, musste Finanzvorstand

Michael Janßen beim Amtsgericht Stuttgart Insolvenz-antrag einreichen.

Ausgerechnet Brokat. Die Firma, deren Produkte bei Banken und Versicherungen weltweit einen guten Ruf genossen und deren Gründer stets betonten, einmal so groß werden zu wollen wie SAP.

Das unrühmliche Ende des selbst ernannten Weltmarktführers bei Verschlüsselungssoftware für Finanztransaktionen ist ein typisches Beispiel für die blinde Expansionswut in der New Economy. Mit den Millionen aus dem Börsengang ging eine Hand voll unerfahrener Manager auf Einkaufstour – und verzockte das Geld der Aktionäre.





**Der Boss:** Stefan Röver ist die zentrale Figur, in guten wie in schlechten Zeiten. Den persönlichen Wohlstand hat er nachhaltig gemehrt.

Im kometenhaften Aufstieg und rasanten Fall von Brokat spiegelt sich der Wahnsinn eines gesamten Marktsegments wider. Nur in der Internet-Wirtschaft konnten Firmen wie Brokat aus dem Nichts die Börsenkaptalisierung des Autobauers Porsche übertreffen – um kurze Zeit später von der Bildfläche zu verschwinden.

Brokat, das ist die Geschichte von fünf Freunden, die auszogen, die Internet-Welt zu erobern, aber am Größenwahn ihres Mitstreiters Stefan Röver scheiterten.

## Trinken und träumen

Die Geschichte der fünf ehrgeizigen Freunde beginnt Anfang der 90er Jahre in der Hirschauer Straße in Tübingen. Dort, im Haus der Verbindung Stochdorphia, treffen die

### Aufstieg

1994: Röver & Co. gründen eine Firma für Finanzsoftware.

1998: Brokat geht an die Börse.

2000: Die Umsätze wachsen planmäßig, der Aktienkurs steigt auf 195 Euro.

### Fall

März 2000: Der Vorstand gibt eine Hochzinsanleihe aus.  
Juni 2000: Selbst ohne Gewinn, kauft Brokat zwei US-Verlustfirmen.

November 2000: Das Unternehmen ist insolvent.

Studenten Stefan Röver (Jahrgang 1965, Rechtswissenschaft und Betriebswirtschaft) und Michael Janßen (1966, Betriebswirtschaft) sowie der Physiker Boris Anderer (1958) aufeinander. Später kommen Achim Schlumpberger (1965, Informatik) und Michael Schumacher (1961, ebenfalls Informatik) hinzu.

Die Männerrunde wächst zur verschworenen Gemeinschaft zusammen. Die jungen Herren trinken, feiern und schmieden allerhand Pläne. Sie wollen etwas bewegen, suchen nach Möglichkeiten, sich selbststän-

FOTOS: MARKUS RICHTER, THOMAS KLINCK, ULI KRAUFMANN PR



**Fünf Freunde auf dem Weg nach oben: Das Gründungsteam der Brokat AG bestand aus den Vorstandsmitgliedern Achim Schlumpberger, Stefan Röver, Michael Schumacher, Boris Anderer und Michael Janßen (v. l., 1998)**

dig zu machen. 1994, die Herren sind inzwischen um die 30 Jahre alt, ist es so weit. In Böblingen gründen die Freunde die Brokat Informationssysteme GmbH. Treibende Kräfte sind Boris Anderer, zuvor Berater bei McKinsey, und Studienabbrecher Stefan Röver, der mittlerweile eine kleine Softwareberatungsfirma aufgebaut hat.

Das für die Gründung notwendige Produkt entwickeln die beiden Techniker Achim Schlumpberger und Michael Schumacher. Sie programmieren eine Software, die Bankengroßrechner mit dem Internet verbindet. Schnell gewinnt Anderer die Deutsche Bank als einen der ersten Kunden – Brokat ist im Geschäft.

Binnen zwei Jahren klettert der Umsatz auf eineinhalb Millionen Euro. Brokat wächst; das Kernprodukt, die Software „Twister“, wird ständig weiterentwickelt.

Nun wollen die Jungmanager das ganz große Rad drehen. Sie besorgen sich Wagniskapital und eröffnen Nie-

derlassungen in London, Singapur und Zürich. Mit dem aufkommenden Internet-Boom wächst im Online-Banking die Nachfrage nach Software, wie Brokat sie anbieten kann.

Dass die Geschäfte so gut laufen, ist zum großen Teil Rövers Verkaufstalent zu verdanken. Bei Präsentationen vor Kunden beschränkt er sich nicht darauf, die Produkte vorzustellen. Das machen Erbsenzähler.

Entrepreneur Röver entwirft zugleich seine kühnen Visionen des digitalen Zeitalters. Schnell schreitet er zum Flipchart, malt mitten hinein sein Twister-Programm und drumherum die schöne neue Welt, wie er sie sieht: mit Internet-Banking und mobilem Handel, mit virtuellen Assistenten und selbstbestimmten Bürgern, die sich mittels Web vom Ballast der Bürokratie befreien.

Thorsten Schäfer, damals Vice President Professional Services, feixt: „Wenn der Chef seinen Vortrag abgespult hatte, nahmen die Kunden nachher das Bild vom Papst von

der Wand und hängten stattdessen Rövers Porträt auf.“

Langsam und solide wachsen? Nicht mit Röver. „The winner takes it all“ lautet die Marschrichtung. Röver will das Brokat-Hauptprodukt Twister als „weltweiten Standard für E-Service-Lösungen etablieren“.

Noch mehr Geld für die weitere Expansion beschafft er im September 1998 am Neuen Markt. Der Gang an die Börse spielt 40 Millionen Euro in die Firmenkasse.

## Röver an die Macht

Es ist Stefan Röver, der wie kein anderer Gefallen an der Macht findet. Unmittelbar vor dem Börsengang drängt er seinen Freund Anderer, den die Investoren auf Grund seiner Berufserfahrung als Brokat-Chef sahen, rigoros an die Wand. Röver wird Vorstandschef, Anderer muss sich mit dem Posten des Co-CEO, der Nummer zwei, zufrieden geben.

Alle wichtigen Entscheidungen trifft Egomane Röver, der, so ein Vertrauter, „meist unwillig war, andere Meinungen zu akzeptieren“. Nach Belieben verteilt der frisch berufene Chief Executive Officer Zuständigkeiten unter seinen Vorstandskollegen und Direktoren. Die etwa ärgern sich, weil sie keinerlei Mitspracherechte haben, wenn es darum geht, wo auf dem Globus die Expansion fortgesetzt werden soll.

Selbstzweifel kennt Vorstandschef Röver nicht, Beratung hält er für überflüssig.

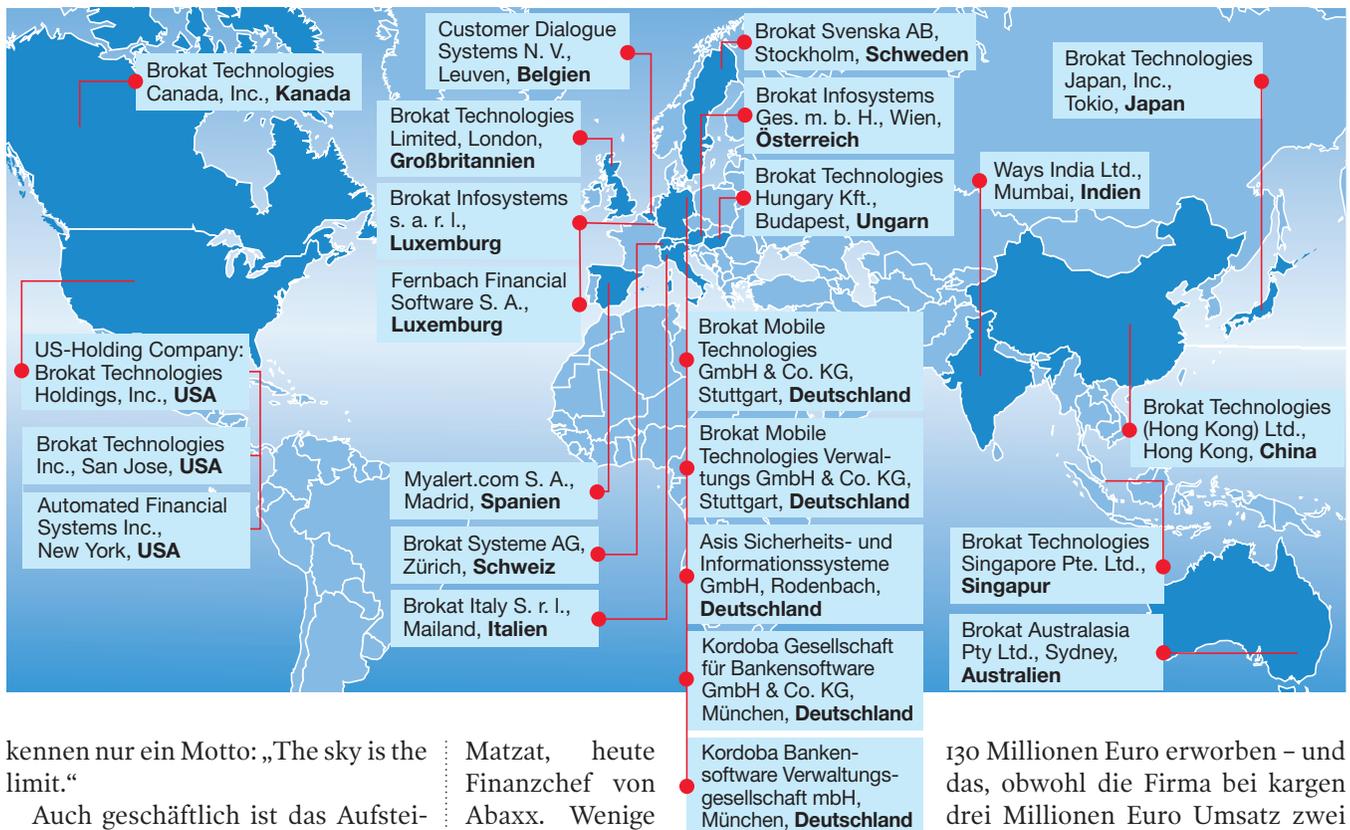
Den Sohn eines IBM-Systemarchitekten, der den Großteil seiner Jugend in den USA verbracht hat, treibt der Makel des Studienabbrechers an. Befeuert wird er zudem vom Ehrgeiz seiner Ehefrau Dr. Julia Röver.

Studienkollegen beschreiben die Anwältin als zupackende junge Dame mit festgefügtten Ansichten, die mit unerschütterlicher Selbstsicherheit ihre Standpunkte vertritt. Genau die richtige Partnerin für einen wie Röver, der auf dem Weg nach ganz oben keine kritischen Fragen hören will. Die erfolgsbesessenen Eheleute

FOTO: ANDREAS POHLMANN

## Geplatze Weltmarktträume

Struktur der Brokat-Firmengruppe vor dem Ausverkauf im August 2001



kennen nur ein Motto: „The sky is the limit.“

Auch geschäftlich ist das Aufsteiger-Paar eng verbunden. Die Stuttgarter Kanzlei Haver & Mailänder, in der Julia Röver Partner ist, verdient im Jahr 2000 mehr als eine Viertel-million Euro an Brokat.

Dem Power-Duo haben die restlichen Gründer wenig entgegenzusetzen. Bereits im Jahr nach dem Börsengang spaltet sich Brokat in zwei Lager. Während die Techniker um Entwicklungschef Schlumpberger auf die erfolgreiche Finanzsoftware setzen, wollen Röver und seine Gefolgsleute weiter einen eigenen Softwarestandard etablieren und die Entwicklungen im so genannten Mobile Commerce forcieren.

Ein riskanter Plan, der Millionen verschlingt. Röver will mit aller Macht im vermeintlich zukunftssträchtigen Geschäft mit Mobilgeräten wie Handys gegen milliardenschwere Giganten wie IBM antreten.

Es kommt zum Bruch. Weil sie Rövers waghalsigen Kurs nicht mittragen wollen, verlassen vier Topleute Ende 1998 Brokat und gründen in Stuttgart die Konkurrenzfirma Abaxx. „Wir hatten das Vertrauen in den Vorstand verloren“, sagt Dirk

Matzat, heute Finanzchef von Abaxx. Wenige Monate später laufen drei wichtige Vertriebsleute zum Hamburger Wettbewerber Netlife über.

Röver lässt sich von solchen Abgängen nicht irritieren. Anfang 2000 geben ihm die Zahlen durchaus Recht. Die Firma erfüllt alle Planungen, setzt im ersten Quartal knapp 20 Millionen Euro um. Im März 2000 erreicht der Aktienkurs mit 195 Euro den Höchststand. Dass mit zunehmenden Umsätzen auch die Verluste in immer stärkerem Maße wachsen, stört niemanden in dieser internetverrückten Zeit.

### Visionen statt Gewinne

Den Kurs am Neuen Markt beflügeln allein die Visionen Rövers, der seine Geschäftspolitik mit markigen Sprüchen rechtfertigt: „Der Markt erwartet von uns keine Dividende.“

Der Hype macht Röver vom Treiber zum Getriebenen. Im Frühjahr 1999 hatte Brokat bereits das Leipziger Softwareunternehmen Me Technology zum beachtlichen Preis von

130 Millionen Euro erworben – und das, obwohl die Firma bei kargen drei Millionen Euro Umsatz zwei Millionen Euro Verlust macht. Ein Jahr später kauft sich Brokat in den US-Markt ein. Und bezahlt mit Aktien im Wert von 800 Millionen Euro.

Zwischendurch verkündet Röver Beteiligungen von Intel und Siemens sowie Kooperationen mit SAP, Nokia und Mastercard. „Der Stefan ist ein kreativer Typ, der über dem tristen Tagesgeschäft schwebt, aber kaum etwas zu Ende bringt“, sagt ein ehemaliger Aufsichtsrat.

Röver hebt völlig ab. 1999 kauft er eine zweistrahlige Cessna CJ 1, Neupreis gut vier Millionen Euro. Der Flugzeugtyp, den einst auch der bayerische Ministerpräsident Franz-Josef Strauß schätzte, verfügt über fünf Passagierplätze, ist bis zu 700 Stundenkilometer schnell und kann 2700 Kilometer weit fliegen.

Mit dem properen Flieger jetten Röver und seine Kollegen von Termin zu Termin. Abgewickelt wird der Flugbetrieb von der Firma Tango im hessischen Altdorf. Das Unternehmen stellt Brokat im Jahr 2000 Rechnungen in Höhe von 200 000 Euro aus. Alleininhaber der Firma: Stefan Röver.

Der umtriebige Internet-Manager tanzt zu dieser Zeit auf vielen Hochzeiten. Er wird Mitglied der deutschen Monopolkommission, engagiert sich in der International Chamber of Commerce, nimmt an den Transatlantischen Dialogen teil und betätigt sich bildungspolitisch in der Breuninger-Stiftung.

Rövers außerbetriebliche Umtriebe tragen ihm ungewöhnliche Offerten ein. „Wenn ich einen Wunsch frei hätte“, sagt der baden-württembergische Wirtschaftsminister Walter Döring (FDP) 2000 laut einem Zei-

tungsbericht, „würde ich bestimmen, dass Röver in fünf Jahren mein Nachfolger wird.“

Das Tagesgeschäft erledigen inzwischen vorwiegend die anderen. Als es Rövers Direktoren nicht gelingt, ihre Produkte in den USA zu verkaufen, dem wichtigsten Markt für ein Softwareunternehmen wie Brokat, schickt der Chef seinen Vorstandskollegen Boris Anderer, um das Geschäft anzukurbeln.

Anderer soll die Vertriebsstruktur aufbauen und Schlüsselkunden akquirieren, denn bislang tragen die

USA nur 10 Prozent zum Umsatz bei. Aber auch Anderer kann nach monatelangem Klinkenputzen keine wirklichen Erfolge vorweisen. So entscheidet Röver, per Akquisition im US-Markt Fuß zu fassen.

## Die Geldvernichtung

Im Frühjahr 2000, als der Brokat-Aktienkurs im Zenit steht, glaubt die Brokat-Mannschaft offenbar, die Gesetze der Betriebswirtschaft vollends aushebeln zu können. Im Juni gibt das Unternehmen bekannt, dass es zwei US-Softwarefirmen erwerben will, die beide, wie Brokat selbst, keine Gewinne erzielen.

Die in den USA übernommene Firma Gemstone macht 24 Millionen Dollar Umsatz und 5 Millionen Dollar Verlust. Kaufpreis: 271 Millionen Dollar. Blaze, die zweite US-Akquisition, erwirtschaftet bei 18 Millionen Dollar Umsatz 26 Millionen Dollar Verlust. Kaufpreis: 560 Millionen Dollar.

Als die Brokat-Manager die US-Firmen im August 2001 wieder loswerden, bekommen sie gerade noch 3 Prozent des Kaufpreises dafür, rund 22 Millionen Dollar. Geldvernichtung par excellence.

Die Gründe für den schnellen Verkauf liegen darin, dass die Integration der beiden Unternehmen gründlich misslungen ist. Zu groß sind die kulturellen Unterschiede. Die Unternehmensorganisation des schnell gewachsenen Röver-Imperiums hat nicht einmal ansatzweise mit der rasanten Expansion Schritt gehalten.

Die Struktur von Brokat ist zum Zeitpunkt der millionenschweren US-Akquisitionen immer noch die einer kleinen Garagenfirma. Für das interne Rechnungswesen ist in Stuttgart gerade mal eine Hand voll Mitarbeiter zuständig.

Weil die unerfahrenen Manager die Kosten nicht in den Griff bekommen, versuchen sie, die Liquidität des Unternehmens anderweitig zu sichern. Die Gelder aus dem Börsengang, so viel wissen Röver & Co. im Frühjahr 2000, werden irgendwann

## Prassen auf Kosten der Aktionäre



**Betriebsausflug 2001:** Mit einem Treffen in einem der teuersten Hotels auf den Bahamas wurden die Brokat-Vertriebsleute für ihren Einsatz belohnt



**Betriebsausflug 1999:** Auf Oldtimer-Schiffen im holländischen IJsselmeer stimmte sich die Brokat-Mannschaft auf die Eroberung der Weltmärkte ein

FOTOS: KLAUS ANDREWS, PR

zur Neige gehen. Jetzt wäre es an der Zeit gewesen, die Firma zu konsolidieren. Der Vorstand hätte entscheiden müssen, sich auf den Bereich Finanzsoftware zu konzentrieren oder aber die Firma zu verkaufen, solange sie noch als gutes Investment gilt, etwa an den finnischen Telekom-Konzern Sonera. Der hat kurz zuvor Interesse an einem Einstieg gezeigt.

Stattdessen begibt sich das Verlustunternehmen Brokat im März 2000 blauäugig in die Hände internationaler Investoren, die einzig und allein an der Rendite ihrer Anlage interessiert sind. Mit Hilfe der WestLB und der Deutschen Bank legt Finanzchef Janßen eine 125-Millionen-Euro-Anleihe auf, zum Zins von 11,5 Prozent. Das Bedienen der Hochzinsanleihe kostet Brokat eine Million Euro pro Monat.

Die drei dicke Aktenordner füllenden Bond-Verträge, abgefasst in gestochenem Juristenenglisch, jedes Detail in paragrafenstarrten Absätzen bestimmend, wirken wie Fesseln, mit denen sich das Management selbst bindet. „Dieses Regelwerk ist ein Albtraum“, sagt Insolvenzverwalter Volker Grub (64).

So blockieren die Geldgeber ein Jahr später den Verkauf des Mobile Business von Brokat, weil sie fürchten, bei einem Ausverkauf der Firma nicht genug für sich herauschlagen zu können. Als es dann im November 2001 zum Verkauf der Mobile-Sparte kommt, zahlt der amerikanische Bieter EOne Global nur 28 statt, wie zunächst vereinbart, 42 Millionen Euro.

Aber schon ein Jahr zuvor, im Spätherbst 2000, war die Krise nicht mehr zu übersehen. Nach dem Zusammenbruch der Internet-Wirtschaft brachten die Brokat-Ableger nahezu keine Umsätze mehr, verschlangen aber jeden Monat Millionenbeträge. Am Ende des Geschäftsjahres 2000 machte Brokat, inzwischen auf über 1400 Mitarbeiter angewachsen, mehr Verlust als Umsatz. Die roten Zahlen verdreifachten sich gegenüber 1999 auf 126 Millionen Euro bei einem Umsatz von 120 Millionen Euro.

## Das Ende der Männerfreundschaften

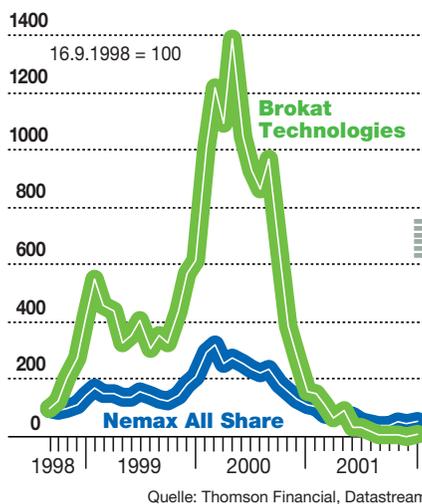
An der Schiefelage des Unternehmens zerbrechen die Männerfreundschaften im Vorstand. Brokat-Mitgründer Anderer wird zum Jahresende 2000 in den Aufsichtsrat abgeschoben, Tüftler Schlumpberger fühlt sich von der Unternehmensgröße schlicht überfordert und verlässt Brokat aus freien Stücken.

Vorstandschef Röver will den Niedergang seiner Firma nicht wahrhaben. Noch im Mai 2001 verkündet er von seinem kalifornischen Zweitarsitz aus Durchhalteparolen: „Wir sind solide genug finanziert, um die Gewinnschwelle im vierten Quartal erreichen zu können.“

Es folgen die üblichen Rettungsversuche und eine hilflose Geste von

### Kursziel Null

Entwicklung der Brokat-Aktie seit Börsengang, im Vergleich zum Nemax



Röver. Ein 15-Millionen-Euro-Sparprogramm soll das Unternehmen aus der Bredouille bringen. Röver kündigt zudem großmütig an, er werde auf sein Gehalt verzichten. Zu spät.

Im August ist Brokat endgültig verloren. Vergeblich versucht der als Sanierer eingesetzte Aufsichtsratschef Dirk Pfeil, eine Einigung mit den Anleihegläubigern zu finden und zumindest Teile der Firma zu retten. Im November 2001 reicht Finanzchef Janßen den Insolvenzantrag ein. „Das

negative Eigenkapital beträgt 51 Millionen Euro“, heißt es dort.

Großmannssucht, fehlende Managementenerfahrung und strategische Fehlentscheidungen haben den einstigen Shootingstar am Neuen Markt zu Fall gebracht. Zu Beginn des Jahres übernimmt der Münchener Softwarehersteller Datadesign die Brokat-Reste. Für ein paar Millionen.

## Epilog

Januar 2002. Stefan Röver und seine Frau Julia genießen die Sonne Kaliforniens in ihrem Haus in Los Altos Hills im Silicon Valley. Was mit seiner alten Firma in Deutschland passiert, scheint Röver nicht mehr zu interessieren. Hat er doch die erste Chance ergriffen, sich mit dem Ausverkauf von Brokat aus dem Staub zu machen.

Als EOne Global im August 2001 ankündigt, die Mobile-Sparte zu übernehmen, will Röver als Chef in die neue Firma wechseln und dort drei Millionen Euro investieren. Anscheinend hat er den Mund mal wieder zu voll genommen. Den angekündigten Job hat er nicht bekommen – nur einen Beratervertrag.

Aber mit den Millionen der Brokat-Anleger lässt es sich auch so gut leben. Schließlich haben die Altaktionäre, darunter Rövers Frau, schon beim Börsengang Kasse gemacht. Für ihre 811 000 Aktien haben sie zusammen rund 26 Millionen Euro eingesackt.

Im heimatlichen Stuttgart plant das Ehepaar Röver derzeit den Bau einer millionenteuren Villa in prächtiger Lage. Auch Boris Anderer legt seine Brokat-Gelder bodenständig an. Am Stuttgarter Killesberg hat er im Juni 1999 zur Hälfte ein 3000 Quadratmeter großes Grundstück im Wert von drei Millionen Euro gekauft.

Für die Brokat-Gründer hat sich der Ausflug in die New Economy gelohnt. Sie haben schon in jungen Jahren ausgesorgt – ganz im Gegensatz zu jenen, die mit Brokat-Aktien ihre Altersvorsorge bestreiten wollten.

Claus G. Schmalholz/  
Jörg Schmitt/Thomas Werres