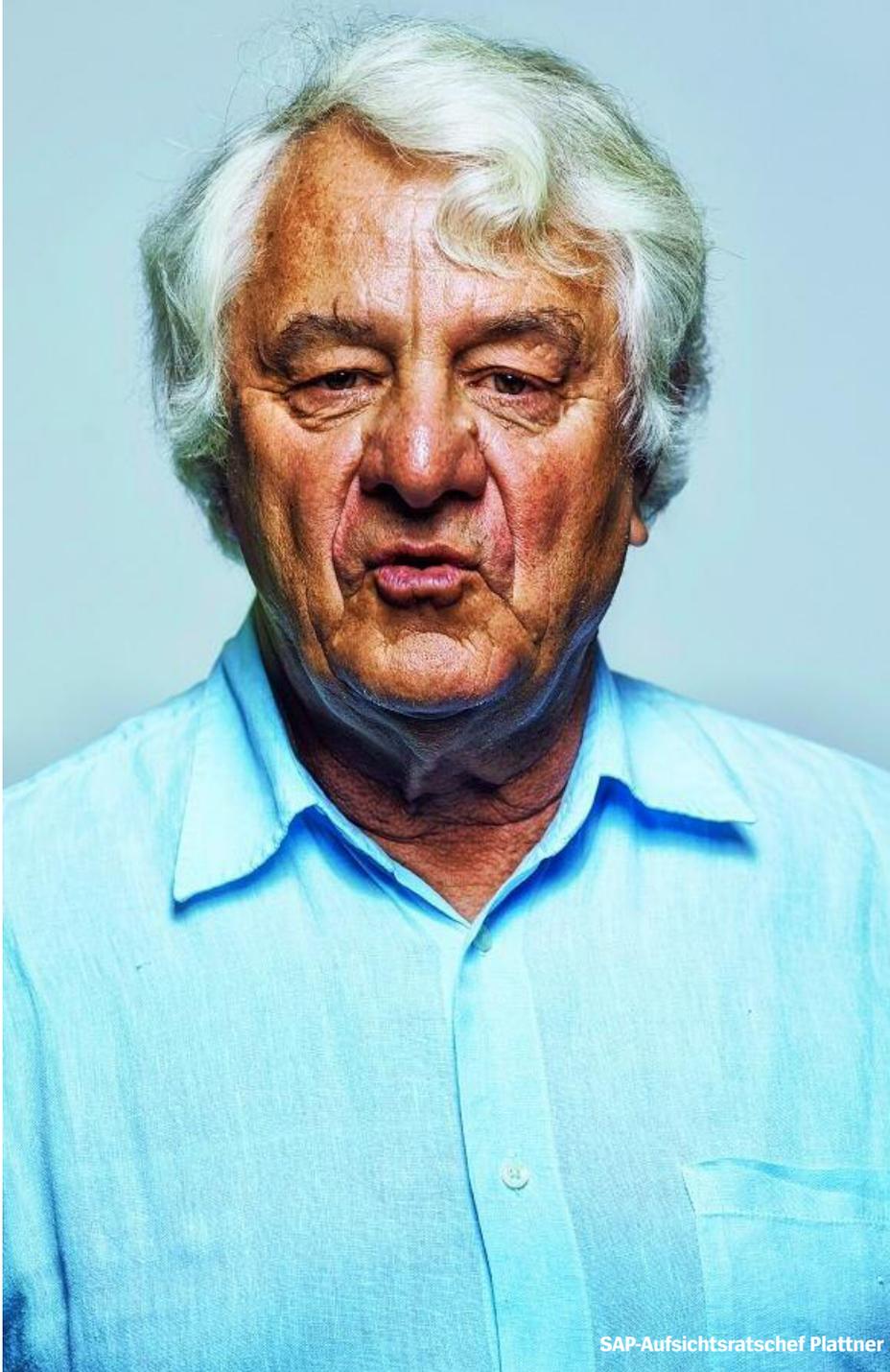


Plattners Planet

Software Mitten im Konzernumbau muss SAP den Abgang mehrerer Spitzenleute verkraften. Selbst für Topmanager ist es nahezu unmöglich, neben dem omnipotenten Gründer und Großaktionär zu bestehen.



SAP-Aufsichtsratschef Plattner

Wie wichtig ist ein Cheftechnologe für einen Technologiekonzern? Eigentlich gar nicht so wahnsinnig wichtig. Das zumindest will der Software-Konzern SAP der Öffentlichkeit derzeit weismachen.

Wenige Tage vor der Hauptversammlung müht sich die badische Firma, den spontanen Abgang ihres Vorstandsmitglieds Vishal Sikka zur Petitesse herunterzuspielen. Gestern noch war der gebürtige Inder ihr Visionär, Vordenker und intellektueller Erneuerer.

Nun könnte man fast meinen, der Konzern sei ein Risiko losgeworden. Die Arbeit mit Sikka habe etwas von einer „emotionalen Achterbahnfahrt“ gehabt, erklärte Aufsichtsratschef Hasso Plattner firmenintern. Mehrfach schon habe der empfindsame Sikka, entnervt von der Behäbigkeit des großen Tankers SAP, seine Kündigung eingereicht, dreimal sei es gelungen, den brillanten Programmierer zum Bleiben zu bewegen.

Diesmal aber war Sikkas Frust offenbar zu groß: Er wollte neben Bill McDermott Ko-Vorstandschef werden, Plattner wollte das nicht. Lieber ließ er ihn ziehen. Aber Schwamm drüber, man bleibe befreundet.

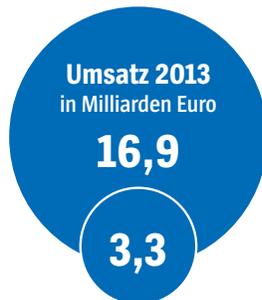
Die Demission von Sikka kam auch für das Management vollkommen überraschend. Im Programm für die bevorstehende wichtige Kundenmesse in Orlando ist er noch als ein Hauptredner angekündigt, und auch auf der Hauptversammlung, die diese Woche in Mannheim stattfindet, sollte er auf dem Podium sitzen.

Quasi über Nacht zauberte SAP zwei neue Vorstände aus dem Führungskräfte-Pool, dem „Global Managing Board“, wie Häschen aus dem Hut. „Kontinuität im Wandel“ taufte die PR-Abteilung die Hauruckaktion und etikettierte die wenig prominenten Aufrücker zu „hidden champions“. Vorstandschef Bill McDermott feiert die „Verjüngung des Führungsteams“.

Doch solche Ablenkungsmanöver werden kaum fruchten. Die chaotische Personalführung wird langsam zum Dauerärgeris für die Anteilseigner. Innerhalb eines Jahres verlor das Unternehmen vier Vorstände.

Auch dieser Vorgang wird bei der Hauptversammlung für beträchtlichen Unmut sorgen. Es widerspricht dem sogenannten Corporate Governance Kodex, der die Grundsätze guter Unternehmensführung beschreibt, einen Vorstand ohne zweijährige Abkühlphase ins Kontrollgremium zu holen. Juristisch kann diese Regel umgangen werden, wenn 25 Prozent der Aktio-

Aus rechtlichen Gründen wurde dieser Artikel nachträglich bearbeitet.

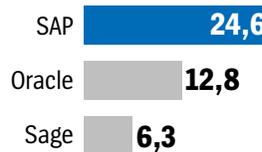


Gewinn
in Milliarden Euro

Mitarbeiter
im Jahresdurchschnitt

65400

Anbieter von Unternehmenssoftware
Marktanteile 2012, in Prozent



Hasso Plattner 9,7
Klaus Tschira 7,5
Dietmar Hopp 5,3

näre zustimmen. Da Plattner das Ja seiner Mitbegründer Dietmar Hopp und Klaus Tschira hat, kann das Trio die Personalie praktisch im Alleingang durchsetzen.

Sehr zum Ärger von Lars Labryga von der Schutzgemeinschaft der Kapitalanleger: „Wir lehnen den Wechsel ab. Es sollten nur unabhängige Persönlichkeiten in den Aufsichtsrat, deren Karrieren an keiner Stelle von Hasso Plattner unterstützt wurden und die ihm unbefangen die Stirn bieten können, sollte dies einmal nötig sein.“

In dieser Erklärung steckt das Grunddilemma der SAP: ihr übermächtiger Gründer Hasso Plattner.

Der umtriebige Aufsichtsratschef ist nicht unschuldig an der ständigen Unruhe in der Firmenspitze. Plattner ist verrückt nach allem, was den anarchischen Erdbegeisterten der kalifornischen Gründerszene verspricht. Immer wieder ist er von Neuem in einen vielversprechenden Silicon-Valley-Boy vernarrt und macht ihn zum funkelnden Stern am SAP-Himmel. Dann wartet der Rest der Firma geduldig, bis der neue Hoffnungsträger wieder herunterplumpst, unsanft meist. So erging es dem Israeli Shai Agassi, intern „Superman“ genannt, dann Lars Dalgaard („Wunderkind“) und nun „Mastermind“ Vishal Sikka.

Für den Software-Ingenieur Plattner sind solche jungen Wilden eine Inspiration. Er braucht sie als Jungbrunnen, Sparringspartner und Seelenverwandte. Doch seine intensive Zuwendung verführt seine Protégés leicht dazu, ihre Rolle in der Firma zu überschätzen. Denn so sehr der Alte auch über die Langsamkeit von SAP schimpft und Start-ups bewundert – die Geschicke seines Lebenswerks bestimmt er allein.

Von den Vorgaben anständiger Unternehmensführung lässt er sich dabei nicht bremsen. „Ein Aufsichtsrat darf niemals die rote Linie der operativen Führung überschreiten – damit begibt er sich eindeutig in Haftungsgefahr“, sagt Peter H. Dehnen, Vizepräsident der Vereinigung der Aufsichtsräte in Deutschland.

Doch Plattner mischt mit. Und zwar gewaltig. Den täglichen Organisationskram hat er abgegeben. Doch in der Entwicklung und Strategie ist er präsenter denn je.

Der Aufsichtsratschef ist auch Software-Berater des Aufsichtsrats. Doch die Software macht er teils selbst: Im Auftrag des Vorstands entwickelte er die Datenbank Hana – jene Highspeed-Technologie, auf die SAP sein gesamtes neues Geschäftsmodell baut. So überwacht Plattner als Aufsichtsrat ein Projekt, das er als Berater selbst initiiert hat. Als SAP am Anfang zögerte, diese Technologie anzuwenden, drohte er sogar, ein Konkurrenzunternehmen zu starten. „Eine etwas eigenartige Auffassung von Corporate Governance“

nennt das Professor Gregor Bachmann von der Freien Universität Berlin, ein Experte für gute Unternehmensführung.

Einem allzu aktiven Aufsichtsrat könnten am Ende aber nur die Aktionäre einen Riegel vorschieben. „Doch solange die Geschäfte gut laufen, stimmen die Aktionäre praktisch immer mit Ja.“

Für Anlegerschützer Lars Labryga ist der freiwillige Benimmkodex für gute Unternehmensführung zu lasch: „Der Kodex beißt nicht genügend.“ Der Unternehmensführungsexperte Christian Strenger weiß dagegen aus Erfahrung: „Schlechte Unternehmensführung wird von den Anlegern abgestraft. Eine Führungsmannschaft mit häufigen Wechseln ist in den Augen der Investoren ein Risiko für den Aktienkurs. Der Marktwert eines Unternehmens leidet unter Heterogenität in der Führungsstruktur.“ Tatsächlich gelang es SAP in letzter Zeit nicht, den Kurs deutlich zu steigern.

Dennoch gibt es gute Gründe, Plattner walten zu lassen. In einem gewaltigen Kraftakt und mit beispielloser kreativer Energie hat er es geschafft, die in die Jahre gekommene SAP auf den Weg in die digitale Zukunft zu bugsieren. Hana ist das am schnellsten wachsende Produkt in der Firmengeschichte – auch wenn die Umsätze noch bescheiden sind.

Mit dem Problem des exzentrischen Firmenpatriarchen wird Bill McDermott auch weiterhin leben müssen. „Letztendlich zählt beim Weltmarktführer nur die Stimme von Hasso Plattner“, schreibt das unabhängige Technikmagazin E-3. Da mag Plattner seine Rolle noch so gern kleinreden – er, der Aufsichtsratschef, präsentiert SAP-Produkte vor Kunden und Journalisten. Anfang des Jahres war er es, der das SAP Innovation Center eröffnete und die Ansprache hielt. Er ist der Starredner bei der Kundenmesse. Er ist Mister SAP.

Und als solcher bestimmt er nach wie vor, was in dem Unternehmen gesagt werden darf und was nicht. Offiziell fordert er von allen Mitarbeitern den Mut zum Widerspruch: „Jede Art der Unterdrückung von Kritik ist unser Erfolg abträglich“, schrieb er in einem Brief an die

Belegschaft. Doch wehe dem, der ihn angeht. Einem Mitarbeiter, der ihn als „Gott und Teufel zugleich“ bezeichnete, legte er im selben Schreiben nahe, stillschweigend zu kündigen und abzuhausen. „Diese Person und ich leben nicht auf dem gleichen Planeten.“

Doch auf welchem Planeten lebt Plattner? Er sei eine Herausforderung, räumen seine Fans bei SAP ein. Er kann uneinsichtig sein, beleidigt und jähzornig. Doch in inhaltlichen Diskussionen rund um die Software sei er offen, neugierig, lernfähig.

Manchmal zumindest. Als ein Student in einer seiner Vorlesungen vorschlug, den Hana-Quellcode als Open Source freizugeben, fragte Professor Plattner fünfmal, ob das wirklich sein Ernst sei. Als der Gepeinigte puterrot aufgab, rief Plattner in die Runde: „Da können Sie sehen, was der Kommunismus mit diesem Land gemacht hat.“ Es gab keine weiteren Fragen.

„Die vermeintliche Meinungsvielfalt bei SAP besteht aus seiner visionären Launenhaftigkeit“, analysiert das SAP-User-Magazin E-3 gnadenlos. Doch egal wie exzentrisch sich der Milliardär auch gebärdet, durch Sikkas Abgang ist seine Expertise für SAP eher noch wichtiger geworden. Das weiß der neue starke Mann Bill McDermott. Der Amerikaner gibt Plattner die Ver-

ehrung, die der braucht, ohne zu dicht an dessen Ego heranzurücken. Ansonsten fährt er konsequent seinen eigenen Stil. Wenn das bei SAP auf Dauer nicht geht, wird er es eben woanders tun. Man sagt, er habe Ambitionen, CEO eines großen US-Unternehmens zu werden oder gar in die Politik zu gehen. Vielleicht hilft dieses Gerücht, Plattner ein wenig zu bändigen.

Sikkas Nachfolger, der neue Technikvorstand Bernd Leukert, dagegen kennt Plattner seit vielen Jahren. Und so wusste er bei seinem ersten Auftritt auch genau, was zu tun ist. Beim Mitarbeiter-Meeting, zu dem alle SAPler weltweit per Video zugeschaltet waren, ließ er wissen: Er habe Plattner gebeten, SAP weiter als Software-Berater zu dienen. Und der habe glücklicherweise zugestimmt. Applaus.

Michaela Schießl