



SAP-Zentrale in Walldorf: „Die Computerwelt steckt in einem ähnlichen Umbruch wie vor zehn Jahren“

FOTOS: R. KWIOTEK / ZEITENSPIEGEL

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Es gibt eine klare Marschrichtung“

SAP-Mitbegründer Hasso Plattner über die Zukunft des Internet, die Nachteile des Börsenbooms und die Strategie seines Unternehmens

SPIEGEL: Herr Plattner, Sie sind als letzter aus dem Gründungsquintett von SAP noch im Tagesgeschäft aktiv, Sie sind Vorstandssprecher und haben jetzt auch persönlich die Verantwortung für die Internet-Strategie übernommen. Bleibt da noch Zeit für Ihr Liebleshobby, das Golfspielen?

Plattner: In letzter Zeit komme ich kaum noch dazu. Mein Handicap hat sich auch schon von 19 auf 21 verschlechtert. Aber bei SAP stehen wichtige Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen an, die meine volle Aufmerksamkeit fordern.

SPIEGEL: Worum geht es?

Plattner: Die Branche steckt in einem ähnlichen Umbruch wie vor gut zehn Jahren, als der PC seinen Durchbruch erlebte. Jetzt verändert das Internet die Welt noch viel schneller, als wir es erwarten konnten.

SPIEGEL: Den Markt für Unternehmenssoftware beherrscht SAP seit Jahren wie keine andere Firma. Im Internet dagegen haben Sie noch wenig zu bieten. Hat SAP den Anschluß verpaßt?

Plattner: Als der PC die Großrechner verdrängte, konnten wir unsere bewährte Strategie mit anderen Mitteln fortsetzen. Jetzt ist eine echte Neuausrichtung erforderlich, bei der es darauf ankommt, zur richtigen Zeit die richtigen Weichen zu stellen. Wenn man zu früh kommt, verbrät man nur Geld, aber wenn man den Trend verpaßt, ist man leicht aus dem Rennen.

SPIEGEL: Viele Experten werfen Ihnen vor, SAP

habe den grundlegenden Wandel durch das Internet zu spät erkannt.

Plattner: Das ist Unsinn. Wir beschäftigen uns seit 1996 intensiv mit dem Internet, wir haben Produkte angekündigt und geliefert, was ja in dieser Branche nicht selbstverständlich ist. Aber das Interesse bei unseren Kunden war gering. Wir hatten damals schon die richtige Vision, aber offenbar nicht das passende Marketing.

SPIEGEL: Vielleicht waren die Produkte nicht überzeugend.

Plattner: Vermutlich haben wir damals nicht klar genug erkannt, daß durch das Internet ganz andere Benutzer angesprochen werden. Früher wurde unsere Software nur von Profi-Usern benutzt, jetzt kommen immer mehr Gelegenheitsnutzer und Computer-Neulinge dazu. Die Software für diese Anwender muß viel schicker und poppiger sein als bisher. Unsere Standardsoftware R/3 sah nun mal nicht nach Fun aus.

SPIEGEL: Welche Konsequenz haben Sie aus dieser Erkenntnis gezogen?

Plattner: Wir haben das Design verbessert und unsere Software überschaubarer gemacht. Ein Hobbyfotograf kommt ja auch nicht mit einer Profikamera zurecht. Und wenn alle Mitarbeiter einer Firma am PC arbeiten, dann sind viele Funktionen, die wir früher mühsam gemeinsam mit unseren Kunden erarbeitet haben, nicht mehr sinnvoll, weil sie das Programm zu komplex machen.

SPIEGEL: Dennoch konnte Ihre Internet-Strategie bislang kaum überzeugen. Selbst SAP-Mitarbeiter äußern offen Zweifel, und Analysten rechnen für die nächsten Quartale mit deutlich niedrigeren Zuwächsen bei Umsatz und Gewinn.

Plattner: Mag sein, daß wir das Internet anfangs nur als Accessoire gesehen haben, um die Möglichkeiten der EDV in den Unternehmen zu vergrößern. Aber der



Hasso Plattner

verließ 1972 zusammen mit vier Kollegen den Computerkonzern IBM, um eine eigene Firma zu gründen. Sie hatten die damals revolutionäre Idee, Standardsoftware für die Buchhaltung zu entwickeln. Nach dem Börsengang 1988 stiegen die Umsätze sprunghaft an, SAP entwickelte sich zum Weltmarktführer bei Unternehmenssoftware. Doch mit dem Siegeszug des Internet bekam die Erfolgskurve von SAP einen Knacks. Plattner, 55, seit 1997 Vorstandssprecher, will das Unternehmen deshalb neu ausrichten und das Internet zum „Kern all unserer Überlegungen“ machen.

Wandel ist gravierender, und jetzt ist das Internet zum Kern aller unserer Überlegungen geworden. Dabei muß man nicht unbedingt der erste sein. Es reicht, wenn man Besseres zu bieten hat als die Konkurrenz.

SPIEGEL: Ist Ihr Reformansatz nicht immer noch zu zaghaft? Manche Ihrer amerikanischen Konkurrenten behaupten, der Markt für Unternehmenssoftware, mit der SAP groß geworden ist, sei tot. In Zukunft laufe alles über das Internet, SAP werde dadurch in den Grundfesten erschüttert.

Plattner: Das ist eine geradezu groteske Verzerrung. Es macht mich richtig sauer, wenn sogar Topleute unserer Branche wie Scott McNeally von Sun oder Oracle-Chef Larry Ellison aus sehr eigennützigen Motiven so einen Quatsch verzapfen.

SPIEGEL: Was ist so falsch an deren Einschätzung?

Plattner: Das Internet hat sicher dramatische Auswirkungen auf den Verkauf, auf Vertriebs- und Marketingabteilungen. Aber nach wie vor beruht die Wirtschaft doch darauf, daß wir Autos, Computer, Flugzeuge, Häuser, Maschinen und andere Produkte entwerfen, sie herstellen und physisch zum Kunden transportieren und dann auch noch abrechnen. Das alles soll jetzt über Internet-Portale gesteuert werden? Meine Projektrechnung macht mir in Zukunft also Yahoo, meine Abstimmung in der Fertigung bekomme ich bei AOL, und meine Ersatzteilbeschaffung erledigt Amazon.com? Das ist doch absurd, und über kurz oder lang wird die Industrie sagen: Diese Hypestories helfen uns nicht weiter, wir brauchen jemanden, der uns wirklich hilft, das Internet in unsere strategischen Zukunftspläne einzubeziehen – etwa beim Online-Handel. Denn das Einkaufen im Netz ist zu praktisch, als daß es ein Mißerfolg werden könnte. Man kann wie auf einem richtigen Marktummeln, die Ware anschauen und wieder gehen, ohne etwas zu kaufen – anders als im Laden, wo man sofort angesprochen wird und sich unter Druck gesetzt fühlt.

SPIEGEL: Welchen Zeitraum glauben Sie denn seriös überblicken zu können?

Plattner: Bislang ist die Entwicklung der kommenden drei Jahre absehbar. Und wir werden in dieser Zeit in Richtung Internet zehnmals soviel machen müssen, wie wir es in den vergangenen drei Jahren gemacht haben. Denn daß da eine Lawine in Gang gekommen ist, auf die sich die Unternehmen einstellen müssen, ist klar.

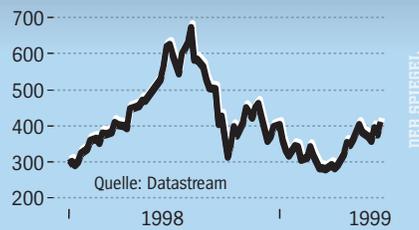
SPIEGEL: SAP will sich auf diese Lawine mit mySAP.com einstellen. Werden Sie jetzt zum Online-Versandhändler?

Plattner: Nein. Wir arbeiten daran, alle Firmen, die unsere Software R/3 einsetzen, unter einem Internet-Portal zu vereinigen. Wenn alle mitmachen, sind das 20 000 bis 30 000 Adressen aus allen Branchen. Wenn diese Firmen ihren internen Einkauf über mySAP.com abwickeln, dann führt das

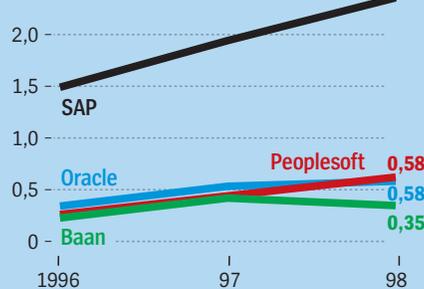
Daten aus der Denkfabrik

SAP im Vergleich

Kurs der SAP-Aktie in Euro

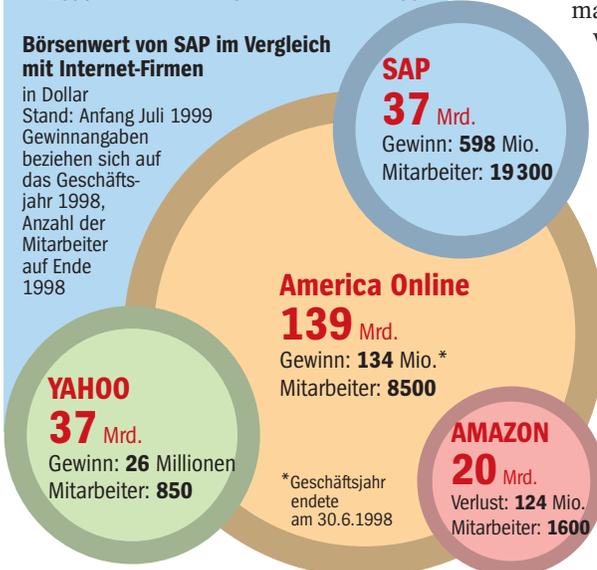


Umsatz mit Unternehmenssoftware in Milliarden Dollar



Börsenwert von SAP im Vergleich mit Internet-Firmen

in Dollar
Stand: Anfang Juli 1999
Gewinnangaben beziehen sich auf das Geschäftsjahr 1998, Anzahl der Mitarbeiter auf Ende 1998



zu einer dramatischen Reduzierung der Geschäftsvorfälle in den Firmen. Jeder Mitarbeiter kann seine Arbeits- und Büromittel per Internet bestellen, wobei elektronische Codes genau festlegen, was, in welchem Umfang und zu welchen Preisen er bestellen kann. Ich könnte mir auch vorstellen, daß die Fluggesellschaften ihre Geschäfte mit allen Firmen, die SAP-Software einsetzen, direkt und ohne Einschaltung eines Reisebüros über dieses Portal abwickeln. Da geht es um enorme Summen. Allein unser Reisetat beläuft sich auf über 400 Millionen Mark im Jahr.

SPIEGEL: Welche Auswirkungen wird das Internet für die Verbraucher haben?

Plattner: In der ersten Runde wird ein gnadenloser Preiskampf auf der Consumer-Seite entbrennen. Nie zuvor war das Produktangebot so transparent, nie zuvor hatten die Anbieter die Möglichkeit zu so

schnellen Reaktionen. Den besten Rabatt und den günstigsten Preis erwischt man eben nicht dadurch, daß man in der Stadt ein paar Geschäfte abklappert, sondern durch elektronische Suchmaschinen. Damit kann jeder Verbraucher leicht feststellen, welcher Anbieter sich am besten darstellt, wer den besten Preis bietet und wer den besten Service leistet.

SPIEGEL: Droht da nicht eine Zweiteilung der Verbraucher – auf der einen Seite die Elite der Informierten und auf der anderen Seite die Info-Habenichtse?

Plattner: Wenn die Gesellschaft immer mehr auf Informationen aufbaut, dann muß der freie Zugriff auf diese Informationen so etwas wie ein Grundrecht werden, dann müssen zum Beispiel Schulen oder Bibliotheken den Zugang zum Internet ermöglichen. Vielleicht wird auch der Fernseher zum Träger des Volks-Internet, erste Kombinationen von TV-Gerät und Internet-Zugang gibt es ja bereits. Aber die Technik muß noch viel einfacher werden, etwa so wie beim Videotext im Fernsehen.

SPIEGEL: Skeptiker befürchten einen massiven Verlust an Privatsphäre, wenn der Surfer mit jedem Mausclick eine Datenspur im Cyberspace hinterläßt. Sehen Sie da auch die dunkle Seite des Internet?

Plattner: Machen wir uns doch nichts vor: Schon jetzt bekomme ich 90 Prozent meiner Post, weil irgendwelche Adressenhändler meine Anschrift verkauft haben. Jeder Trick wird genutzt, um meine Aufmerksamkeit zu wecken, obwohl es klare Datenschutzgesetze gibt. Das wird sich im Internet noch verstärken, und das Rauschen der Informationen, die einen gar nicht interessieren, könnte vorübergehend schon sehr groß werden. Aber

dann wird sich auch schnell ein neuer Verhaltenskodex entwickeln.

SPIEGEL: Sehen Sie das Problem der Pornographie im Internet auch so locker?

Plattner: Das sehe ich überhaupt nicht locker. Aber man darf dem Internet auch nicht Sachen anhängen, die in den vergangenen 20 Jahren schon längst im Fernsehen vorgezeichnet wurden. Und wenn das TV mehr technische Möglichkeiten bieten würde, hätte sich die Pornographie auch dort noch weiter ausgebreitet. Warum, so frage ich mich, sollte sich das Internet völlig moralisch entwickeln, wenn das Fernsehen die Pornographie bereits salonfähig gemacht hat.

SPIEGEL: Pornographie, Verlust an Privatsphäre – beschleunigt das Internet den Trend zu einer amoralischen Gesellschaft?

Plattner: Immer wenn sich so etwas ausbreitete, gab es in der Menschheitsgeschichte eine neue Moral, einen Drang da



T. EVERKE

SAP-Aktion zum Börsenstart in New York: „Das macht mich schon fuchsig“

nach, wieder Ordnung und Regeln zu schaffen. Das wird auch im Internet-Zeitalter passieren. Im Fernsehen gibt es schon Ansätze zu einer neuen Moral. Plötzlich gibt es dort keine Zigarettenwerbung mehr.

SPIEGEL: Aber im Cyberspace verliert der Staat zunehmend an Bedeutung, denn Computernetze halten sich nicht an nationale Grenzen. Wie soll der Staat gegen Auswüchse und Gesetzesverstöße vorgehen?

Plattner: Verbrechen werden auch jetzt bejagt. Ich glaube nicht, daß die Kriminalität durch das Internet steigt, denn seine Transparenz ist der größte Schutz. Wenn alles elektronisch protokolliert wird und später nachvollzogen werden kann, dann ist die Hürde für Kriminelle im Cyberspace sogar größer als im echten Leben. Bedenken Sie nur, wie schnell der Autor des berühmten Melissa-Virus, der im März zahllose Computer vorübergehend lahmgelegt hat, gefaßt werden konnte. Das ist doch ein hoffnungsvolles Indiz. Außerdem bin ich sicher, daß es schon bald eine virtuelle Polizei, etwa eine elektronische Interpol, geben wird, die über Ländergrenzen hinweg operieren kann.

SPIEGEL: Ist die digitale Welt nicht viel anfälliger für kriminelle Attacken?

Plattner: Auch jetzt gibt es Verrückte, die die Schienenverbindung zwischen Berlin und Frankfurt aufreißen, und es gibt Leute, die Strommasten absägen. Die Hacker im Internet richten dagegen nicht mal Personenschaden an. Aber dennoch muß es natürlich auch dafür Gesetze geben. Solche Entwicklungen sind doch ganz normal. Kreditkartenbetrug zum Beispiel hat es bei den alten Römern noch nicht gegeben, dennoch haben wir das Problem in den Griff bekommen.

SPIEGEL: Sie haben keine Sorgen, daß sich das Internet zu einem neuen Wilden Westen entwickelt?

Plattner: Natürlich muß eine neue Balance zwischen Privatsphäre und Gesetzesschutz gefunden werden. Dafür brauchen wir neue Regeln, denn manche der alten Geset-

ze passen nicht mehr in die Zeit. Aber es gibt auch eine klare Marschrichtung: Das Internet entwickelt sich weiter. Es gibt kein Zurück mehr. Mit unseren typisch europäischen Bedenken halten wir nichts auf. Eher kann man auf die regelnde Kraft des Marktes vertrauen, und die ist im Internet viel größer als in den früheren technischen Revolutionen, die ich mitgemacht habe.

SPIEGEL: Was macht Sie so sicher?

Plattner: Ich vertraue auf gruppendynamische Effekte. Ich glaube, daß sich Gruppen zu sehr gerechten Systemen und ganz bestimmt nicht zur Diktatur hin entwickeln, wenn sie frei diskutieren können. Wer eine bestimmte Freiheit hat, der gibt sie nicht wieder her – und das Internet bietet alle Freiheiten der Information. Deshalb bin ich auch überzeugt, daß man es nicht diktatorisch beherrschen kann. Wer das versuchte, würde gnadenlos von der Net-Community niedergemacht. Alle können es sehen, es gibt viel zu viele Spieler, zu viele Trägergesellschaften. Einer, der falsch spielt, würde gnadenlos entlarvt.

SPIEGEL: Das klingt stark nach beruflich begründetem Optimismus.

Plattner: Eigentlich bin ich eher Skeptiker. Aber wenn man sich am Internet reiben will, sind es die zwischenmenschlichen Themen, die mich zum Grübeln bringen.

SPIEGEL: Woran denken Sie?

Plattner: Alles wird mechanisiert und digital zerlegt und entfernt sich damit immer

weiter von der realen Welt. Auf der anderen Seite besitzt das Internet mehr Leben als alle früheren Entwicklungen der Computertechnik, weil es interaktiver ist. Damit verstärkt es die Illusion einer realen Welt. Es ist die perfektste der nichtrealen Welten. Dennoch wird das Internet niemals das echte Leben, die zwischenmenschlichen Beziehungen ersetzen, etwa das persönliche Gespräch oder den Sex.

SPIEGEL: Besonders heftig hat das Internet offensichtlich die Phantasie der Börsianer angeregt. Selbst Firmen, die noch nie einen Pfennig Gewinn erwirtschaftet haben, werden mit Milliardensummen an der Börse bewertet.

Plattner: Ja, aber das ist noch nicht mal elektronisches Geld, geschweige denn Papiergeld oder gar Gold. Das ist wie eine Wette beim Pferderennen. Allerdings läuft dieses Vabanquespiel schon zu lange zu gut, um es als Luftblase abzuqualifizieren.

SPIEGEL: Ärgert es Sie, wenn Newcomer innerhalb weniger Monate fast den gleichen Börsenwert erreichen wie SAP, die dafür mehr als 20 Jahre brauchte?

Plattner: Ein bißchen fuchsig macht mich das schon. Wir werden daran gemessen, welchen Gewinn wir erwirtschaften, die anderen werden, sarkastisch gesagt, daran gemessen, welchen Verlust sie machen. Bisweilen ist diese ungleiche Bewertung ein echter Nachteil für uns.

SPIEGEL: In welcher Beziehung?

Plattner: Das größte Handicap entsteht bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Wir mußten schon einen kräftigen Aderlaß an Managern hinnehmen, weil sie von diesen „.com“-Firmen lukrative Angebote mit Stock-options erhielten.

SPIEGEL: Sprechen Sie von Einzelfällen, oder ist das ein größeres Problem?

Plattner: Das sind keine Einzelfälle. Das ist ein nicht nur in Amerika grassierendes Problem, und die Summen, um die es geht, werden immer höher. Die Versprechungen zum Beispiel, die mein früherer Kollege Paul Wahl einigen unserer Mitarbeiter im mittleren Management gemacht hat, waren völlig unvorstellbar in SAP-Dimensionen. Und ich kann es keinem Mitarbeiter verdenken, wenn er uns verläßt, weil er

potentiell zigmal mehr verdienen kann, als im größten deutschen Konzern der Chef verdient. Für diese Entwicklung reichte meine Phantasie vor drei Jahren noch nicht aus.

SPIEGEL: Was wollen Sie dagegen unternehmen?

Plattner: Dagegen läßt sich nichts machen. Man kann nur auf die Kräfte des Marktes hoffen. Aber kurzfristig tut es uns sehr weh.

SPIEGEL: Herr Plattner, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



R. WINDTEK / ZEITENSPIEGEL

Plattner (r.), SPIEGEL-Redakteure*: „Richtige Vision“

* Peter Bölke und Klaus-Peter Kerbusk in der SAP-Zentrale in Walldorf.