

SOFTWARE

# Der Dino aus dem „schwarzen Loch“

Harte Zeiten für die einstige Wunderfirma SAP: Der Gewinn schrumpft, der Börsenkurs sackt, Analysten kritisieren die verspätete Internet-Strategie, ausgerechnet in den USA verlassen dutzende von Topleuten die Firma.



SAP-Börsengang an der Wallstreet (1998): „Wir

Als sie nach Ostern in ihre Büros zurückkehrten, fanden hunderte von Mitarbeitern der Software-Firma SAP eine E-Mail von Chris Larsen, dem Präsidenten der US-Firmenfiliale. Darin drohte er ihnen mit Kündigung und flehte um ihre Treue, er befahl totales Schweigen und beschimpfte Abtrünnige – zwei Seiten lang.

In einer E-Mail zu „einem Thema von höchster Bedeutung“ verbot er den Angestellten vor allem aber jeden Kontakt zu Journalisten und befahl, deren Annäherungsversuche sofort der Pressestelle zu melden; wer das nicht tue, müsse mit „sofortiger Entlassung“ rechnen, „ohne Vorwarnung“.

Es soll nicht nach außen dringen, was im Silicon Valley längst zum Topthema geworden ist: SAP, das viertgrößte Software-Unternehmen der Welt, stolzer Stern am deutschen Firmenhimmel, steckt in einer Krise. Die Geschäfte mit der Internet-Software laufen schleppend, hunderte von Mitarbeitern haben das Unternehmen verlassen, und der Börsenkurs sackt und sackt.

Auffällig wurde die Krise bei SAP America durch den überdurchschnittlich starken Mitarbeiterschwund – dem Software-Hersteller laufen die Leute in Scharen weg. Nach Meinung vieler ist ihr einst so fortschrittlicher Hightech-Arbeitgeber plötzlich zu einem Dinosaurier mutiert. Andere leiden schlicht an den Umstellungen, die



SAP-Mitgründer Plattner: „Sorge um jeden, der geht“

in einem so festbetonierten Konzern notwendig sind, wenn er sich von Grund auf neu erfinden muss. Und das muss SAP. Die Firma kämpft darum, sich in den Augen der Öffentlichkeit vom Lieferanten traditioneller kaufmännischer Software-Systeme in ein modernes E-Commerce-Unternehmen zu verwandeln.

Die bisherige Marktführerschaft von SAP beruht auf dem Bestseller „R/3“, einer

kaufmännischen Software, mit der die Unternehmen sämtliche Daten von der Finanzbuchhaltung bis zum Personalmanagement erfassen und verarbeiten können. Diese traditionelle Software ist vor allem für den internen Gebrauch in den Firmen konzipiert.

Jetzt aber kommt es darauf an, solche komplexen internen Systeme über das Internet nach außen zu öffnen. Firmen wollen Auktionen abhalten, untereinander Preise verhandeln und Geschäfte mit Zulieferern und Abnehmern abschließen – alles über das World Wide Web.

Diese Öffnung der äußerst komplexen Betriebswirtschaftssoftware nach außen ist keine Trivialität. Ganze Branchen elektronisch miteinander zu verlöten ist eine Sisyphusarbeit. Die Aufgabe bedarf nicht nur eines ungeheuren Programmierungsaufwands, sondern erfordert Erfindergeist.

Angesichts des Tempos, mit dem die Geschäftswelt sich derzeit verändert, wirkt der deutsche Software-Riese etwas unbeholfen – und jeder merkt es. Der SAP-Aktienkurs ist in den letzten beiden Monaten um mehr als 40 Prozent nach unten gerutscht. Der Dow-Jones-Software-Index fiel in derselben Zeit nur um 20 Prozent, und Rivale Oracle aus dem Silicon Valley verlor fast gar nichts.

Die Investoren wurden spätestens aufgeschreckt, als Vorstandssprecher Henning Kagermann kurz vor Ostern die Quartalsergebnisse präsentierte. Auch wenn das erste Quartal traditionell nicht das stärkste ist – diesmal meldeten die Walldorfer eines der schwächsten Ergebnisse der letzten zehn Jahre.

Der Umsatz war nur um 10 Prozent gestiegen, der Profit um 43 Prozent von 98 Millionen auf 56 Millionen Euro gefallen –



haben gleich die ganze Weltpresse gegen uns“

und das auch nur, nachdem SAP Teile seines Venture-Portfolios im Wert von 238 Millionen Euro verkauft hatte. In den USA ist der Umsatz, an den Dollarkurs angepasst, im gleichen Zeitraum sogar um zehn bis zwölf Prozent gefallen. Kevin McKay, Chef von SAP America, verließ daraufhin das Unternehmen.

Die amerikanische Wirtschaftspresse, allen voran das „Wall Street Journal“, tritt mit Begeisterung nach. Schon länger wirft sie dem deutschen Koloss vor, er habe den Einstieg ins Internet verpasst. Zu lange hätten sich die Walldorfer auf dem Erfolg ihres Hauptprodukts R/3 ausgeruht.

Mit ihrer Kaufmannssoftware hatte sich SAP in den neunziger Jahren nach oben katapultiert. Die Firma ließ den angestaubten Begriff vom „German Engineering“, der deutschen Ingenieurskunst, neu erstrahlen; der Wert ihrer Aktien war innerhalb von fünf Jahren um tausend Prozent gestiegen.

Im Februar 1998 hatte das „Wall Street Journal“ den Mitgründer und Co-Chef Hasso Plattner noch auf der Titelseite als europäischen Bill Gates gefeiert – auch deswegen, weil ihn sein Firmenanteil von rund 20 Prozent zum Multimilliardär gemacht hat. Plattner gebe SAP einen „undeutschen Dreh“ und führe sie zu „internationalem Ruhm“, schrieb die Zeitung damals.

Den glänzenden Ruf verdankt der ehemalige Programmierer auch seiner Persönlichkeit – und jenen verrückten Anekdoten, die von seinem zerrütteten Verhältnis zu Larry Ellison, dem Oracle-Chef, erzählen. Beide segeln elegante Rennyachten, beide lieben Ferraris, und gemeinsam feilen beide an ihrem Image als Software-Machos.

Legendär ist die Geschichte von jener Regatta, bei der ein Ellison-Boot an der havarierten Plattner-Yacht vorbeirauschte, ohne zu helfen – ein arroganter Regelverstoß. Der SAP-Chef antwortete mit einem Sittenverstoß: Er zog seine Hose herunter und zeigte dem Konkurrenten den blanken Hintern. „Mooning“ heißt diese Geste der

Verachtung – Amerikaner lieben solche testosterongesättigten Shows.

Damals war die nordamerikanische Welt noch in Ordnung für die Walldorfer Programmierer. „Früher, wenn ich im Flugzeug meinem Nachbarn erzählte, dass ich bei SAP arbeite, war die typische Reaktion: Wow, toll!“, sagt Greg Tomb, der acht Jahre lang in den USA die SAP-Software verkauft hat. „Das habe ich in den letzten zwei Jahren leider nie mehr gehört.“ Tomb hat gekündigt und ist zu einer E-Commerce-Firma gewechselt.

Von Programmierern über Kundenberater bis hin zu den Vertriebspezialisten – im vergangenen Jahr hat die US-Tochter des Software-Giganten über 200 Führungskräfte an Start-ups sowie an die traditionelle Konkurrenz verloren.

Allein beim kalifornischen Rivalen Siebel sollen inzwischen an die 60 ehemalige SAP-Leute gelandet sein, darunter Paul Wahl, der schon im Herbst 1998 von seinem Posten als Chef von SAP America abgetreten war.

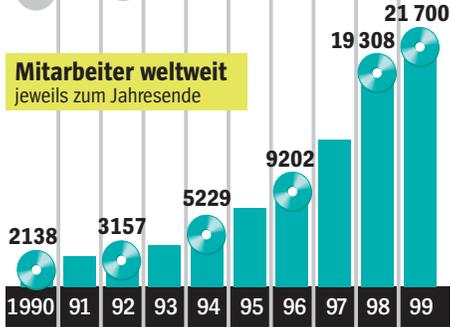
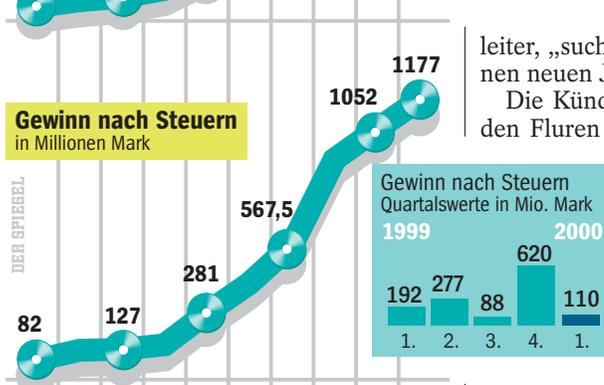
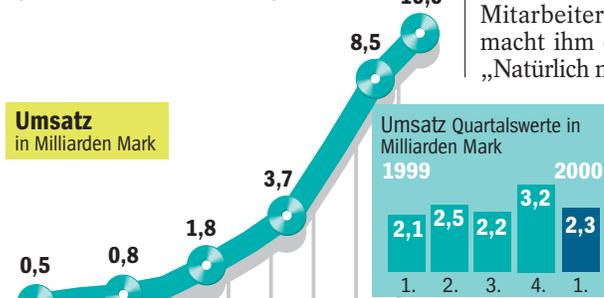
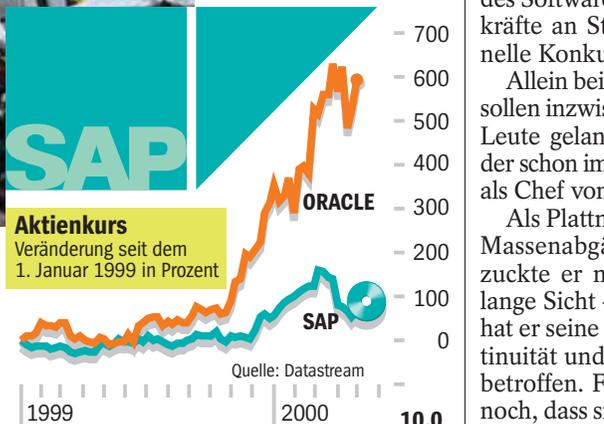
Als Plattner Ende vorigen Jahres auf die Massenabgänge angesprochen wurde, zuckte er noch mit den Schultern: „Auf lange Sicht – keine Wirkung.“ Inzwischen hat er seine Ansicht ändern müssen: „Kontinuität und Wissenstransfer“ seien davon betroffen. Fand er vor einem halben Jahr noch, dass sich selbst „für einen sehr guten Mitarbeiter sofort zwei neue“ fänden, macht ihm das Thema heute zu schaffen: „Natürlich mache ich mir Sorgen um jeden,

der geht.“ Ihm muss klar geworden sein, dass seine alte Rechnung vom zweifachen Nachschub für jeden Abgang auch anders herum funktioniert: Jeder Mitarbeiter nimmt Kollegen mit. „Seit ich gekündigt habe“, erzählt ein ehemaliger Teamleiter, „suchen alle aus meiner Gruppe einen neuen Job.“

Die Kündigungswelle ist inzwischen in den Fluren des Unternehmens zu einem traurigen Witz geworden: „Na, bist du auch noch hier?“, begrüßt man sich morgens, und kaum einer kann zu einem Arzttermin gehen, ohne dass die Kollegen ein Vorstellungsgespräch hinter dem Termin vermuten.

Inzwischen kämpfen die SAP-Manager um jede fluchtwillige Seele. Der Chef der SAP-Labors in Palo Alto hatte erst am Karfreitag wieder eine Krisensitzung für alle Angestellten einberufen. Und eine spezielle Eingreiftruppe soll ein „Employee Retention Kit“ zusammenstellen, eine Art Wohlfühl- und Streichel-Paket, das die Zögerlichen zum Bleiben bewegen soll.

Es herrsche nun mal „eine Zeit, in der verrückt gespielt wird“, sagt Plattner und meint damit ein Problem, unter dem alle





C. JACONE

SAP-Gebäude in Palo Alto: Streicheleinheiten für die flüchtende Belegschaft

Traditionsunternehmen in den USA leiden: Süß locken die jungen Internet-Firmen mit ihren Optionspaketen; Magazine und Werbespots verbreiten den Traum vom schnellen Reichtum à la Yahoo, wo sich inzwischen selbst die Botenjungs Limousinen leisten könnten.

„Da können wir in keiner Form mithalten“, sagt Plattner und erklärt, warum SAP-Optionen gar nicht so attraktiv seien wie die eines Start-ups: „Es ist bei unserer jetzigen Größe nicht mehr denkbar, dass SAP noch mal um das Zehnfache an Börsenwert zulegt.“

Trotz aller Widerstände hat SAP schließlich doch ein zusätzliches Belohnungsprojekt ausgetüftelt. Aber dessen Segen wird nur auf fünf bis acht Prozent der Belegschaft regnen: „ausgewählte Führungskräfte“, so genannte High-Potentials und kreative Leistungsträger.

Ein breiter angelegtes Bonusprogramm für das Gros der Beschäftigten, genannt „Star“, gibt es auch. Es lässt sich allerdings nicht mit einem echten Optionspaket im US-Stil vergleichen. Abgesehen davon mag der Walldorfer Chef grundsätzlich den Ge-

danken nicht, Mitarbeiter mit dem Goldregen zu locken: „Es muss andere Werte geben, die die Leute bei SAP halten“, sagt Plattner, „und davon gibt es genug.“

Genau das bestreiten viele Mitarbeiter. Einer hat in seinem Abschiedsbrief an die Kollegen nur einen einzigen Grund für seinen Weggang genannt, dabei aber so etwas wie ein Ur-Motto für die Unzufriedenheit in der Firma formuliert: „Das Management ist nicht e-ready“, schrieb er und meinte damit, dass SAP gerade drauf und dran sei, den Anschluss ans Internet-Zeitalter zu verpassen.

Immerhin hatte sich Plattner inzwischen bei seinem Lieblingsfeind Larry Ellison die Marketing-Methoden abgeguckt. So erfanden er und seine Strategen den Slogan „mySAP.com“ und verkaufen nun sämtliche SAP-Produkte, einschließlich der neuen alten R/3-Software, unter diesem schicken Markennamen – als bräuchte es nur die magische Endung Dot-Com, um die Welt davon zu überzeugen, dass der Software-Gigant plötzlich in die Gestalt einer E-Commerce-Firma geschlüpft ist.

Nun können die Vertriebsleute ihren Kunden in den USA endlich eigene Internet-Produkte anbieten – aber inzwischen sind viele schon versorgt: mit den Lösungen der Start-ups Ariba oder Commerce One, mit der Software von Spezialanbietern wie Siebel oder i2 Technologies. In manchen Fällen hatte gar der verhasste Mega-Konkurrent Oracle den Fuß in der Tür.

Immerhin ergatterte SAP den Auftrag, für Branchengrößen wie BASF, Henkel und andere einen Online-Marktplatz zu bauen. DaimlerChrysler, General Motors und Ford aber wollen sich ihre Plattform von Commerce One und Oracle liefern lassen. VW hatte sich zwar die Internet-Produkte von SAP angesehen, sich dann aber für Ariba und i2 Technologies als Internet-Partner entschieden. Die Deutsche Telekom hat Commerce One gewählt.

„SAP muss sich daran gewöhnen, dass sie in den Augen der Kunden nicht mehr die Firma für Business-Software ist“, sagt David Boulanger, SAP-Spezialist beim Marktforscher AMR Research aus Boston. „Sie ist nur noch eine von vielen.“

Noch schwerer zu ertragen als den neuen Ruf als Nachzügler finden viele der amerikanischen SAPler das Gefühl, trotz Videokonferenzen und E-Mail-Verkehr nicht mehr gehört zu werden in Walldorf, dem „schwarzen Loch“, wie ein Ex-Mitarbeiter die deutsche Firmenzentrale nennt.

Noch immer fallen dort die wichtigen Entscheidungen, der Großteil der Applikationen wird dort entwickelt. Die US-Mitarbeiter, deren Blut längst im schnellen Rhythmus des E-Business pulst, treffen auf den Widerstand hartleibiger Programmierer oder empfinden es zumindest so.

Hasso Plattner nennt diesen Vorwurf eine „Dolchstoßlegende“, aber SAP-Kenner Boulanger stimmt zu: „Es gibt zwei Lager. Das eine hat erkannt, dass SAP America mehr ist als eine Vertriebsorganisation. Das andere besitzt immer noch diese alte Arroganz – sie wissen alles besser.“ Der Analyst gibt den Walldorfern ein Zeitfenster von 12, höchstens 18 Monaten, um sich als wahrhaftige Internet-Macht zu behaupten. „Wenn sie länger brauchen, wird die Firma Geschichte sein.“

Hasso Plattner führt derweil seinen Privatkrieg gegen den Oracle-Chef unverdrossen weiter. Wütend beschwert er sich etwa, dass alle immer auf ihm und SAP, aber nie auf Larry Ellison herumhackten. „Wenn wir irgendwo einen Fehler machen“, sagt er, „haben wir gleich die ganze Weltpresse gegen uns!“ Dabei sei SAP doch „ein klarer Führer“ im neuen Internet-Geschäft.

Ungerechte Welt: Es nervt Plattner auch, dass alle immer die Geschichte von seinem Schiffbruch erzählen – ohne zu erwähnen, dass er am Ende die Regatta gegen Ellison gewann.

RAFAELA VON BREDOW

