

KONZERNE

Einzug ins globale Dorf

Radikalumbau bei SAP: Der Software-Konzern aus Walldorf will künftig nicht nur Großkunden, sondern auch Tausende Mittelständler versorgen. Auf dem Weg zum globalen Weltunternehmen verliert die Zentrale immer stärker an Bedeutung. Die Stammbesellschaft fürchtet um ihren Einfluss.

Der Mann ist ein wahres Sprachengewunder. Spielend wechselt Léo Apotheker vom Deutschen ins Französische, er parliert auf Hebräisch und präsentiert in fließendem Englisch.

Doch was nun auf ihn zukommt, stellt den weltgewandten Manager vor eine echte Bewährungsprobe: „Ich muss die Sprache des Mittelstands lernen.“

Das ist gar nicht so einfach für einen, der ein Weltunternehmen führt. Seit März ist Léo Apotheker die Nummer zwei beim Software-Giganten SAP – und nicht wenige halten ihn für die künftige Nummer eins, wenn der Vertrag von SAP-Chef Henning Kagermann 2009 ausläuft.

19 Jahre lang hat der 53-jährige Apotheker von Paris aus daran mitgearbeitet, aus der Walldorfer Firma einen Global Player zu machen, den Weltmarktführer für Unternehmenssoftware mit fast 42 000 Angestellten in 50 Ländern.

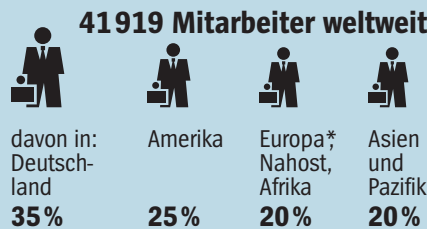
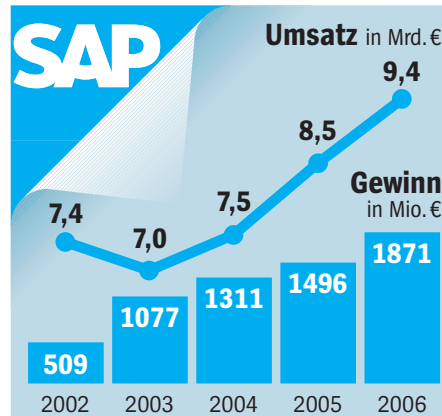
Der Vertriebsmann, seit 2002 im SAP-Vorstand, geht bei den Großkonzernen dieser Welt ein und aus, seine Kunden heißen Volkswagen und Aventis Pharma, Siemens und Deutsche Bank.

Nun muss er lernen, kleiner zu denken, eher in den Dimensionen eines schwäbischen Schraubenfabrikanten, eines indischen Stoffherstellers, eines französischen Feinkosthändlers. „Wir müssen Lösungen für die Probleme entwickeln, die Mittelständlern den Schlaf rauben“, sagt er.

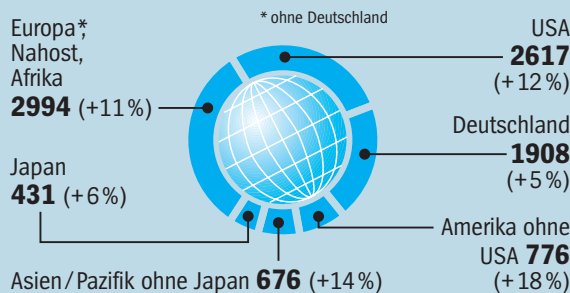
Die Aufgabe ist gigantisch. Für SAP bedeutet das nichts Geringeres, als sich völlig neu zu erfinden: die Technologie, die Vertriebswege, das Marketing, die Beratung. Kaum etwas von dem, was SAP im Großkundengeschäft braucht, taugt für kleinere Firmen ab 50 Mitarbeiter.

Die brauchen keine feingetunte Maßanfertigung, sondern ein zuverlässiges, einfach zu bedienendes, günstiges Programm. SAP entwickelte für sie eine einheitliche robuste Plattform. Auf deren Basis kann der Kunde dann seine branchenspezifischen Spezialprogramme aufbauen. „Das ist praktisch ein entscheidender Schritt zur Industrialisierung der Software“, sagt Apotheker.

Das neue Produkt ist so anders, so fremd, dass es zwar innerhalb von SAP entwickelt, aber organisatorisch getrennt gefahren wird: als Firma in der Firma. Auf

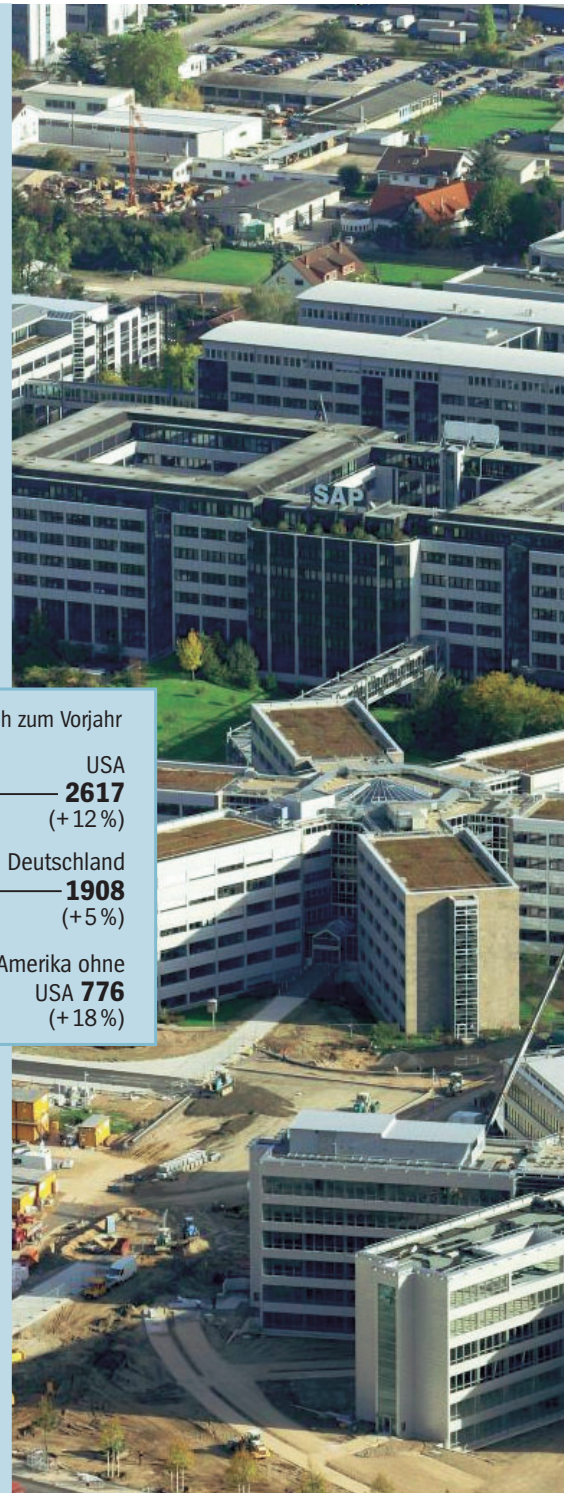
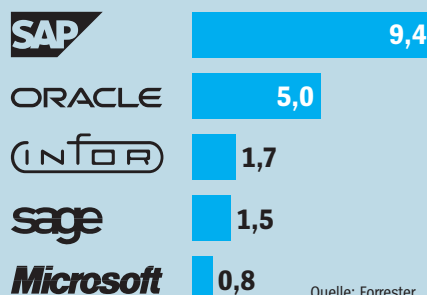


Regionale Umsätze in Mio. €, im Vergleich zum Vorjahr



Hersteller von Unternehmenssoftware

Umsatz 2006, in Milliarden Euro



diese Art soll eine Verwässerung verhindert werden, die traditionellen SAP-Werte aber erhalten bleiben. „Was Qualität und Verlässlichkeit angeht, sind wir weiterhin geradezu religiös“, sagt Apotheker.

Zweifellos markiert die neue Mittelstandssoftware – Arbeitstitel A1S –, die SAP am 19. September in New York vorstellt, den radikalsten Bruch in der 35-jährigen Firmengeschichte. Anders als die Konzernpakete, die in Lizenz verkauft und von SAP-Beratern teils jahrelang angepasst werden, soll der Mittelstand seine Soft-

ware ab Anfang 2008 aus dem Internet herunterladen können: ein On-Demand-Modell, bei dem die Ware gemietet wird statt gekauft, bei dem Programme ausgetauscht, angepasst, gewartet werden können – alles online. „Das muss so einfach sein, wie das Herunterladen von Musik bei Apples iTunes“, sagt Apotheker. „Ich will eine coole Plattform für Unternehmen schaffen.“

Cool? SAP? Bislang war das Walldorfer Software-Haus geradezu berüchtigt dafür, mit seinen komplizierten Produkten den

Seit je ist der großmäulige Oracle-Chef aus Kalifornien ein Ärgernis für die Walldorfer. Unablässig verkündet er, SAP im Geschäftsleben und Gründer Plattner beim Segeln zu überholen. Was ihm – zumindest bei Ersterem – nicht gelingt: SAP ist mit 25 Prozent Marktführer in der Unternehmenssoftware. Und das, obwohl Oracle seit 2004 für rund 20 Milliarden Dollar 30 Wettbewerber zugekauft hat. „Ellison muss sich seine Kunden einkaufen“, sagt Kagermann, „wir dagegen wachsen organisch. Wir sind Marktführer durch Inno-



SAP-Zentrale in Walldorf, Vorstände Kagermann, Apotheker: Die Firma erfindet sich neu

IT-Abteilungen der Konzerne den letzten Nerv zu rauben. Und nun will SAP zu Sapples werden?

„Wir durchlaufen eine Image-Evolution“, sagt Apotheker. Denn wer den Kleinunternehmer erreichen will, muss populistischer sein. Da sind die Marketingexperten gefragt: Erstmals schaltet SAP Fernsehwerbung, selbstironische Spots, in denen Mittelständler sich wundern, dass man SAP-Software nun einfach kaufen kann.

Auch am Namen des neuen Babys, der in New York verkündet werden soll, wurde lange gefeilt und geschliffen. Drei Monate lang zerbrachen sich Markenstrategen den Kopf, testeten Wörter, probierten sie aus. Namen wie R/3 sind schlicht nicht sexy genug für einen Massenmarkt.

„Sexy Software?“ Henning Kagermann sitzt während einer Stippvisite in Indien in der Lobby des Hyatt New Delhi und blinzelt irritiert. Der 60-Jährige, der SAP seit 2003 allein vorsteht, ist Physiker. Ein Problemlöser, ein Stratege, einer, der in seiner Freizeit ein Buch über Unternehmenstransformation schreibt. Definitiv kein Marketingmann.

„Wir machen keine großen Sprüche. Das würde unserem Image nur schaden“, sagt Kagermann und nutzt die Chance, dem rüpeligen Erzrivalen Larry Ellison eins mitzugeben: „Das ist man von manchem Konkurrenten gewohnt, von uns nicht.“

vation aus eigener Kraft, das kann man nicht einfach kaufen.“

Muss man tatsächlich nicht: Ellison hat SAP gerade dabei erwischt, wie sie in den USA Oracle-Software klauten. Im November hatte eine Tochterfirma deutlich zu viel Software von einer Oracle-Kundenseite heruntergeladen. „SAP hat uns bestohlen“, zeterte Ellison und klagte auf Schadensersatz. Kagermann musste den Vorgang zähneknirschend einräumen. Am Dienstag treffen sich die Streithähne vor Gericht – eine hochnotpeinliche Angelegenheit für die bodenständigen Walldorfer.

Noch stärker wurmt Kagermann, dass die Wall Street auf Ellisons Shoppingtour positiver reagiert als auf die nachhaltige Wachstumsstrategie von SAP. Beirren lässt er sich davon nicht: „Man muss auch mal Risiken eingehen, wenn die Börse lieber abwartet“, sagt er.

Doch das birgt Gefahren. Steht der Kurs zu tief, lockt das Übernahmekandidaten an. Bedenklich lange dümpelte die Aktie als Dax-Schlusslicht, die Anleger reagierten abwartend auf die gewaltige Zukunftsinvestition von 400 Millionen Euro in A1S.

Mitte 2007 ging Kagermann in die Offensive, er stellte einen ambitionierten Wachstumsplan vor: Bis 2010 will SAP die Kundenzahl von 40 000 auf 100 000 steigern. Das Programm zeigt bereits Wirkung: Im vergangenen Quartal überraschte SAP

mit einem Umsatzplus von zehn Prozent, der Kurs stieg auf über 42 Euro.

Die Anleger scheinen dem Strategiewechsel der Walldorfer zu vertrauen. Vergessen ist die Fehleinschätzung von Visionär Hasso Plattner, niemals würden Firmen ihre Software aus dem Internet runterladen. Vergessen die Zeit, in der SAP das Internet glatt verschlief. Im Nachhinein halten einige Experten das sogar für einen Glücksfall. Denn während sich viele Firmen Hals über Kopf im E-Commerce-Hype ruinierten, konnte SAP nach dem Platzen der Blase ohne größere Schäden die wirklichen Chancen des Netzes studieren. Auf der Asche der New Economy entwickelte SAP seinen Einstieg ins Internet.

2003 traf Kagermann die Entscheidung für A1S. Seine Strategie war einleuchtend: Das Großkundenfeld war auf absehbare Zeit bestellt. Um weiterhin zweistellig wachsen zu können, müssen neue Kunden gewonnen werden: die Mittelständler. Nur ein Drittel war bereits mit der „alten“ SAP-Software „Business One“ und „All-in-One“ versorgt. „Mit der neuen Technologie erreichen wir einen großen Teil dieses neuen Marktsegments“, hofft Kagermann.

Es war die Entscheidung, den gesamten Konzern radikal umzubauen. „Die SAP von früher gibt es so nicht mehr“, sagt Léo Apotheker, und es klingt fast wie eine Beschwörungsformel.

Jahrzehntelang wurde SAP von Walldorf aus gelenkt, dort wurde getüftelt, entwickelt, entschieden. Aus dem kalifornischen Silicon Valley bezog der Konzern Ideen, in Indien ließ er billig programmieren, quasi als verlängerte Werkbank. Umgesetzt aber wurde alles in dem kleinen badischen Dorf neben dem Spargelacker. Mit dem Einzug ins globale Dorf änderte sich das rapide. „Früher war Walldorf die Sonne, um die sich alles drehte. Heute haben wir ein globales Netzwerk“, erklärt Apotheker.

Seither wandern Entscheidungszentren dorthin, wo die größte Kompetenz ist: Der kreative Schwung kommt aus Palo Alto, Ideen liefert Israel, komplexe Programmierprobleme werden in Walldorf gelöst. Beim Oberflächendesign sind die Inder vorn, auch China ist im Kommen.

Noch arbeiten die meisten SAPler in Walldorf, rund 11 000 Entwickler drängeln sich in ewig zu engen Räumlichkeiten. 7000 sind im Silicon Valley angestellt, gefolgt von 4200 im indischen Bangalore.

Die Metamorphose in ein globales Unternehmen ging nicht schmerzlos über die Bühne. Die Walldorfer leiden unter dem Bedeutungsverlust, fürchten die Billigkonkurrenz aus Asien. Sogar ein Betriebsrat hat sich gegründet, gegen erhebliche Widerstände allerdings. Kagermann hat für die Ängste der Ur-SAPler wenig Verständnis: „Ich sage ihnen immer: Ihr gehört zu den Besten, solange ihr dies zeigt, ist es doch eigentlich einfach.“ Doch sind die deutschen Entwickler noch die besten?

Nicht mehr automatisch in jedem Fall, sagt Kagermann. Schließlich leben 60 Prozent der Weltbevölkerung in Asien, dort ist die schiere Anzahl an potentiellen Talenten allein schon deshalb höher.

Vorvergangene Woche war der gesamte SAP-Vorstand nach Bangalore gereist, um den neuen Campus einzuweihen. In einer von Kling-klong-Klängen begleiteten Zeremonie entzündete Kagermann Kerzen an einem Blumenaltar, dann führte ein Architekt mit Turban die SAP-Lenker durch die großzügigen Hallen und Büros. Rund um die überdachte Freiluftkantine plätschern Brunnen, Pflanzen säumen die Wege zwischen den gläsernen Bauten.



SAP-Manager Agassi (2005), Oracle-Chef Ellison:

Wer hier arbeitet, soll sich wohl fühlen, denn die Nachfrage nach kompetentem Personal ist riesig in Indiens Hightech-Metropole und die Fluktuation hoch. Durchschnittlich drei Jahre kann SAP seine Angestellten hier halten. Die Gehälter steigen zweistellig und mit ihnen die Ansprüche. Wer Top-Talente binden will, muss mehr bieten als Geld, den Transport in gekühlten Bussen und die Berücksichtigung der Eltern bei der Krankenversicherung: nämlich Entscheidungskompetenz.

So kam es, dass deutsche Entwickler erstmals an ihre indischen Kollegen berichteten, weil diese die Federführung für die Entwicklung der A1S-Benutzeroberfläche hatten. Solcherart emanzipiert, mauern sich die neuen Standorte sogar zu Karrieresprungbrettern. Scharenweise bewerben sich Walldorfer SAPler auf Stellen in Bangalore, Israel, China. Die Konkurrenz ist riesig – auch weil SAP Universitäten bei der Ausbildung von Informatikern unterstützt, um die möglichst früh an sich zu binden. Allein in Indien spendiert SAP kostenlos Software an 15 Hochschulen, weltweit sind es über 700.

Der Konzern braucht das internationale Personal. 80 Prozent des Umsatzes macht er im Ausland. „Der Kunde, wo immer er sein mag, verlangt vertraute Unterstützung vor Ort. Wir müssen eine globale Firma sein, aber mit starker lokaler Kompetenz vor Ort“, sagt Kagermann.

Menschen aus über hundert Nationen arbeiten unter dem Dach der SAP zusam-



THOMAS IMO / PHOTOHEK

SAP-Entwickler im indischen Bangalore: Die Filialen emanzipieren sich von der Zentrale



JUSTIN SULLIVAN / GETTY IMAGES

Radikaler Kulturbruch

men – nicht ganz ohne Reibereien. Längst reicht es nicht mehr, chinesische Kochkochen zu veranstalten und Mexiko-Salsa in der Telefonwarteschleife zu spielen. Um die Kulturen besser zu integrieren, werden Diversity-Management-Kurse angeboten. Online können Angestellte ihre kulturelle Kompetenz testen.

Wie schwierig die Gratwanderung zwischen den Kulturen ist, zeigte sich am Fall Shai Agassi, des ehemaligen Chefentwicklers in Palo Alto. Der Israeli war der Liebling von Hasso Plattner. Als Technikvorstand führte er SAP ins Internet, sollte Kagermanns Nachfolger werden, so war es ausgemacht. Doch bei den Walldorfern konnte der Mann, der kaum deutsch spricht, nicht landen. Seine selbstdarstellerischen Fähigkeiten, etwa sein Auftritt im „Superman“-Kostüm, stießen auf Unverständnis, seine risikofreudigen Visionen auf Ablehnung. Spöttisch taufte die Belegschaft Agassis Walldorfer Dienstsitz „Shai's house“. Als der Chef in spe beabsichtigte, SAP von Kalifornien aus zu führen, stürzten seine Sympathiewerte endgültig ab.

Der Aufsichtsrat verlängerte Kagermanns Vertrag bis 2009. Danach wollte man Agassi gemeinsam mit dem Urgestein Apotheker ans Ruder lassen.

Am 28. März war dieser Traum ausgeht. Agassi kündigte. Was war vorgefallen? Er wollte nicht länger auf den Chefposten warten, heißt es aus der Zentrale. Als 39-Jähriger? Hartnäckig hält sich das Gerücht, dass er gehen musste.

Ob jemals ein Ausländer das Unternehmen SAP führen wird? Kagermann kann sich das grundsätzlich vorstellen, denn die Nationalität spielt in einem globalen Unternehmen eine immer geringere Rolle.

Die Wurzeln jedoch bleiben wichtig. Selbst wenn in China programmiert wird: SAP steht für Ingenieurskunst made in Germany. Deutsche Gewissenhaftigkeit ist zweifellos eines der Erfolgsgeheimnisse.

Mit großer Erleichterung nahm die Walldorfer Belegschaft die Beförderung Apothekers auf. Der gebürtige Aachener ist einer von ihnen, obwohl er in Antwerpen aufwuchs, in Jerusalem Volkswirtschaft studierte, seit 20 Jahren in Paris lebt und in den USA arbeitete.

„Grandseigneur“ nennen sie ihn, wegen seines Spitzbarts und dem barocken Äußeren, wegen seiner Vorliebe für gutes Essen und noch bessere Rotweine, wegen seiner Liebe fürs Theater und Schachspiel.

Dass er außerdem ein Macher ist, hat der Manager hinlänglich bewiesen. Erfolgreich leitete er SAP France, den Europavertrieb, 2002 reorganisierte er die US-Sparte und versetzte Oracle-Chef Ellison in wüste Erregungszustände. Schon deshalb verzeihen ihm die meisten SAPler, dass mit ihm erstmals ein Vertriebsmann in den Vorstandsvorsitz aufgestiegen ist. Einer, der keinen Code schreiben kann – eigentlich ein No-No in der Techie-Firma. Und ein Ausdruck für die Verwandlung: Im Massengeschäft werden die Verkäufer immer wichtiger.

Dafür kennt sich Apotheker in den Herzensangelegenheiten der Walldorfer aus: Trotz seines Familiensitzes in Paris, trotz der Tatsache, dass er 170 Tage im Jahr unterwegs ist, nahm er sich eine Wohnung in Heidelberg, nahe der SAP-Zentrale.

Die Macht, die er nun als zweiter Mann des drittgrößten Software-Hauses der Welt genießt, berauscht ihn nicht. Deutlich stärker beschäftigt ihn die Verantwortung. Schließlich, so glaubt er, läuft gut die Hälfte des Welthandels irgendwie auf SAP. „Und ich will ganz bestimmt nicht derjenige sein, der eines Tages aufsteht und sagt: Jetzt hab ich die Welt ruiniert.“

MICHAELA SCHIESSL