

SPIEGEL-GESPRÄCH

# „Die Welt hat viel zu sehr auf Pump gelebt“

Hasso Plattner ist Multimilliardär. Im Jahr 2008 hat auch er sehr viel Geld verloren. Dennoch verteidigt der SAP-Mitbegründer das System – den Kapitalismus, den Aktienmarkt und sogar die hohen Manager-Boni.



Investor Plattner, SAP-Zentrale in Walldorf: „Gehechel nach Wachstum“



CARSTEN KOHAL / VISUM (L.), TIM WEGNER / LAF (R.)

gesagt – bisher nicht ausgerechnet. Ist aber nicht schwer. Und es ist sicher viel.

**SPIEGEL:** Deutlich mehr als eine Milliarde Euro.

**Plattner:** Zum Glück sind das ja erst mal nur Papierwerte. Die meisten Sorgen mache ich mir in solchen Momenten um meine Stiftung ...

**SPIEGEL:** ... die hier in Potsdam ein komplettes Universitätsinstitut trägt mit mehreren hundert Millionen Euro. Weil sie mit SAP-Aktien unterfüttert ist?

**Plattner:** Ja, und natürlich verliert die Stiftung einfach Kapital, wenn die Kurse einbrechen. Auf diese Weise verschwinden eben doch ganz reale Werte.

**SPIEGEL:** Jemand, der so viel Geld hat wie Sie, wird es zumindest nicht selbst anlegen.

**Plattner:** Ich habe einen Vermögensberater, der nur für mich arbeitet. Und ich habe ihn in den vergangenen Monaten auch mal gefragt, ob wir zum Beispiel Derivate besitzen. Wir hatten sie nicht. Ich verstehe die nämlich nicht. Das ganze Geschäftsmodell. Das habe ich sogar mal im Konzern gesagt, als das Thema dort aufkam. Da haben manche noch gelächelt.

**SPIEGEL:** Sie wollen noch wissen, wie ein Geschäft funktioniert?

**Plattner:** Vor vielen Jahren habe ich mal Geld in Immobilien angelegt, die ich gar nicht kannte. Das ging ziemlich schief. Und wissen Sie was: Ich war selbst schuld. Ich hätte mich ja vorher besser informieren können. Der Unterschied zwischen Reklamefotos im Prospekt und der Realität kann verdammt groß sein. Aber meinem Vater erging es da noch schlimmer.

**SPIEGEL:** Erzählen Sie!

**Plattner:** Er hat mal ein Grundstück in Florida gekauft. Gesehen hatte er es nur bei Ebbe. Bei Flut stand es unter Wasser, und ab und zu schwamm ein Krokodil vorbei.

**SPIEGEL:** Haben Sie selbst sich schon mal richtig verzockt – wie etwa der Ratiopharm-Besitzer Adolf Merckle, der erst mit vielen Millionen Euro gegen die VW-Aktie gewettet hat und am Ende sogar dreist Staatsbürgerschaften forderte?

**Plattner:** Das ist schon eine besondere Art des Spekulierens. Und ich kann für Herrn

Die zwei Gesichter des Hasso Plattner zeigen sich nirgends so anschaulich wie in Potsdam. Am einen Ende des Universitätscampus steht das nach ihm benannte und von ihm finanzierte High-tech-Institut. Am anderen Ende liegt seine Risikokapitalfirma, mit der Plattner sich an neuen, Zukunft und Gewinn versprechenden Firmen beteiligt.

Dort der Wohltäter Plattner, hier der Kapitalist. Mal Spender, mal Investor. In beiden Fällen muss er Abenteurer sein. Einer wie Plattner hat für beide Seiten Geld, viel Geld. Der gebürtige Berliner gehört zu den fünf Gründern des Software-Giganten SAP und ist damit einer der wenigen Deutschen, die es innerhalb nur einer Generation zu Milliardenvermögen, aber auch zu weltweiter Reputation gebracht haben. Seit seinem Rücktritt als SAP-Chef verbringt Plattner, 64, einen Großteil des Jahres in den USA oder in Südafrika, wo er ein Golf-Hotel betreibt. Der frühere IBM-Manager ist ein Freund schneller Autos, lässt sich schon mal von Microsoft-Gründer Bill Gates für seine

Kunstsammlung loben, liefert sich mit seinem Intimfeind, Oracle-Boss Larry Ellison, wilde Segelduelle – und kehrt doch immer wieder nach Potsdam zurück. Es ist ein schmutzig-nasser Mittag. Unten auf dem Parkplatz schimmert Plattners silbergrauer Ferrari, dessen Scheiben morgens immer furchtbar beschlagen seien, erzählt er in Hemd und dickem Pullover. Zurzeit sucht er eine Wohnung in der Nähe. Er will nicht immer im Hotel sitzen, wenn er im Großraum Berlin zu tun hat. Ein paar Tage später fliegt er wieder auf die Bermudas. Dort ist wenigstens das Wetter besser. Die Wirtschaftskrise holt ihn ohnehin überall ein.

**SPIEGEL:** Herr Plattner, wir wollen mit Ihnen über Geld reden.

**Plattner:** Hm.

**SPIEGEL:** Ein für die Weltwirtschaft dramatisches Jahr geht zu Ende. Wissen Sie, wie viel Sie persönlich 2008 verloren haben?

**Plattner:** Was allein meine SAP-Aktien heute weniger wert sind, habe ich – ehrlich

Merckles Verlust kein Bedauern aufbringen ...

**SPIEGEL:** ... weil jemand, der auf fallende Kurse setzt, ein Unternehmen schlicht schlechtredet?

**Plattner:** Nicht unbedingt. Andere sagen, mit Methoden wie diesem sogenannten Shortselling würde man Unternehmen ja auch kontrollieren, denn nur die anfälligen reagieren auch darauf. Letztlich ist aber jede Spekulation eine Wette. Akzeptiert man die Spekulation, muss es auch egal sein, ob auf fallende oder steigende Kurse gesetzt wird. Nur: Wenn ich dabei Geld verzocke, kann ich nicht nach dem Staat rufen wie Herr Merckle.

**SPIEGEL:** Aktuell ist der SAP-Kurs ziemlich hart abgestürzt. Die übliche ungerechte Flattrigkeit des Marktes?

**Plattner:** Keine Ahnung. Vielleicht war die SAP ja in früheren Jahren überbewertet.

**SPIEGEL:** Haben Sie sich jemals gewünscht, dass Sie Ihr Unternehmen nie an den Aktienmarkt gebracht hätten?

**Plattner:** Ach wissen Sie, insgeheim spielt man solche Gedanken gelegentlich mal durch. Aber das Unternehmen ist ja nicht deshalb an die Börse gegangen, weil es Geld für Investitionen brauchte.

**SPIEGEL:** Das ist doch in der Regel der wichtigste Grund für so einen Schritt.

**Plattner:** Schon, aber wir haben unser Wachstum eigentlich immer aus der eigenen Kasse zahlen können. Ohne den Börsengang wäre die SAP allerdings sicher nicht so schnell weltweit populär geworden.

**SPIEGEL:** Der ewige Renditedruck kann einem Unternehmen aber auch die Luft abschnüren.

**Plattner:** Natürlich gibt es dieses Gehechel nach Wachstum. Natürlich kann man sich

als Vorstandschef gelegentlich vorkommen wie ein Gladiator im Kolosseum. Die johrende Menge von einst sind die Analysten von heute, die den Daumen heben oder senken. Und natürlich hat SAP eine hohe Rendite, die auch nicht kleiner ausfallen darf, weil sonst die Aktionäre sauer sind. Aber wer das Spiel spielt, muss sich an die Regeln halten. Und es ist ein Spiel, das weltweit gespielt wird. Wir sollten uns da keinen Illusionen hingeben.

**SPIEGEL:** Manchmal ein böses Spiel. Im Jahr 2005 hat Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann quasi im gleichen Atemzug eine 25-prozentige Rendite für sein Institut proklamiert und zugleich den Abbau von mehr als 6000 Jobs verkündet.

**Plattner:** Sachlich hatte er völlig recht. Seine Bank brauchte diese Rendite, um global konkurrenzfähig zu bleiben. Er hat es nur unglücklich ausgedrückt. Fast überall auf der Welt wird das auch verstanden, nur in Deutschland nicht, wo einem mitunter eine eher wirre Sozialromantik begegnet.

**SPIEGEL:** Was ist daran sozialromantisch, wenn man sich eine gerechte Gesellschaft wünscht?

**Plattner:** Ist die deutsche Gesellschaft denn nicht gerecht? Seit dem Wirtschaftswunder eines Ludwig Erhard stehen wir Deutschen zwar inmitten eines kapitalistischen Wirtschaftssystems, haben ihm aber zugleich den Mantel „Soziale Marktwirtschaft“ übergestülpt ...

**SPIEGEL:** ... die wir vernünftig finden, weil sie die Folgen eines extremen Kapitalismus mildert.

**Plattner:** Völlig einverstanden. Aber es gibt so eine Stimmung im Land, dass wir Kapitalismus eigentlich gar nicht mehr wollen, sondern was anderes, Netteres. Es existiert aber nichts Besseres, trotz vieler Schwä-

chen und Schattenseiten des Systems. Wohin kommunistische Planwirtschaft führt, hat man in der DDR gesehen. Das reden sich manche mittlerweile schön.

**SPIEGEL:** Zum Beispiel der „Tatort“-Kommissar Peter Sodann, der sagte: „Ich lasse mir die DDR nicht nehmen.“

**Plattner:** Das gehört für mich in die Abteilung Kuriositätenkabinett. Andererseits ist der Mann immerhin Kandidat für das Amt des Bundespräsidenten.

**SPIEGEL:** In Umfragen halten immer weniger Bundesbürger die Demokratie für die beste Staats- und den Kapitalismus für die sinnvollste Wirtschaftsform.

**Plattner:** Das entsetzt mich auch. Da hilft nur, sich mal in der Welt umzuschauen, beispielsweise auf Kuba.

**SPIEGEL:** Eine der Ursachen der Finanz- und Wirtschaftskrise war doch auch die ewige Gier nach immer höheren Renditen.

**Plattner:** Es gibt diese Gier. Aber entscheidender war: Die Akteure sind unüberschaubare Risiken eingegangen. Übrigens alle: Banker, Politiker und Analysten, Rating-Agenturen, amerikanische Hausbesitzer wie europäische Kleinanleger. Wer nicht weiß, was ein Lehman-Zertifikat bedeutet, sollte sich keines kaufen. Schuld an der Krise hat vor allem die Intransparenz der Risiken auf allen Ebenen. Die wenigsten wussten noch, was sie eigentlich gekauft haben. So konnten diese gefährlichen Papiere unbemerkt den ganzen Planeten infizieren. Als die Krankheit ausbrach, war es schon zu spät.

**SPIEGEL:** Wann wurde Ihnen das erste Mal klar, dass diese Krise größer ist als alle vorhergehenden Konjunkturschwankungen?

**Plattner:** Zuerst sah ich im Fernsehen die Menschenschlangen vor den Filialen der britischen Bank Northern Rock. Die Leute hatten plötzlich Angst – vor dem Missmanagement ihrer Banker. Später war ich in der Karibik auf Martinique, wo Amerikaner gern Urlaub machten. Auf einmal waren die verschwunden. Schließlich sah man überall die Bilder von Amerikanern, die ihre Häuser verlassen mussten, weil sie ihre Kredite nicht mehr bedienen konnten. Ich finde das bis heute unfassbar, denn es bringt ja auch den Banken nichts, wenn die Häuser unbewohnt sind. Die kriegen sie ja eh nicht los. Also könnten sie wenigstens den Leuten das Drama ersparen, kein Dach mehr überm Kopf zu haben.

**SPIEGEL:** Ist das nicht typisch für diese extreme Spielart des Kapitalismus? Erst wollen alle das große Geschäft machen. Dann rennen alle weg.

**Plattner:** Ich habe einen Amerikaner gekannt, der plötzlich krank wurde. Es stellte sich raus, dass er nicht krankenversichert war. Solange man in den USA einen Job hat, sagt man sich: Dann zahl ich die Kosten eben privat, wenn mal was ist. Dieser Mann verlor seinen Job, sein Haus, am Ende sein Leben. Da fing ich endgültig an, über die Fehler im System nachzudenken.



Börse (in Frankfurt am Main): „Unbemerkt den ganzen Planeten infiziert“



Deutsche-Bank-Chef Ackermann, zur Zwangsversteigerung ausgeschrieben Haus (in Kalifornien), Kundenschlange vor Northern-Rock-Filiale

**SPIEGEL:** Was war das Ergebnis? Wurde den Amerikanern das Leben auf Pump einfach zu leicht gemacht?

**Plattner:** Sie wurden in die Schulden getrieben von den US-Banken. Die versprachen sich ein Geschäft von den Krediten, die sie an immer ärmere Menschen vergaben. Es war ein wahnsinniger Reklamedruck dahinter. Immer hieß es: Du bist doch blöd, wenn du bei den niedrigen Zinsen nicht dein Haus beleihst, das ja immer im Wert steigen wird. So begann die Massenverschuldung in Amerika. Vielleicht ist das eine Frage der Kultur – oder der Generation. Ich selbst bin so erzogen worden, dass ich nie Schulden gemacht habe.

**SPIEGEL:** Das klingt, als würden Sie die Hauptverantwortung gar nicht bei den Banken sehen, sondern bei den dummen Kleinsparern.

**Plattner:** Alle haben mitgemacht, nicht nur die Banken. Die Amerikaner waren bereit, mit Schulden zu leben. Warum kauften die zum Beispiel völlig überdimensionierte Autos, die zudem weit schneller fahren können, als es auf ihren Highways erlaubt ist? Es war ja nicht nur die Industrie, die verführte. Die Menschen wollten sich auch verführen lassen. Ich glaube, das Spiel wäre sogar noch eine ganze Weile weitergegangen, wenn die USA nicht zugleich noch zwei große Kriege hätten finanzieren müssen. Kriege, die sie letztlich genauso auf Pump bezahlten wie ihre Bürger den Hauskauf. Dadurch wurde alles noch schlimmer.

**SPIEGEL:** Vielleicht hätte an der Wall Street auch einfach mal jemand seinen gesunden Menschenverstand einschalten sollen, statt das Handeln von sturen Computerprogrammen beherrschen zu lassen.

**Plattner:** Sie haben ja recht. Das Denken wurde teils den Algorithmen der Computer übertragen. Es ist ein bisschen wie der

Autopilot in einem Flugzeug. Ohne ihn geht es nicht. Aber allein kann er auch nicht fliegen.

**SPIEGEL:** Wenn alle die gleiche Software benutzen ...

**Plattner:** ... verhalten sich alle gleich ...

**SPIEGEL:** ... wie Lemminge.

**Plattner:** Wenn aber schon all diese klugen Mathematiker und Statistiker mit all ihrer Software und ihren Berechnungsmodellen am Ende so ein Desaster modellieren – dann ist der Ruf nach mehr Überwachung und Regulierung die falsche Reaktion.

**SPIEGEL:** Einspruch! Das freie Spiel des Marktes hat doch ganz offensichtlich versagt. Deshalb rufen nun alle Akteure nach Staatshilfe.

**Plattner:** Und? Die private Verschuldung wird in eine öffentliche ausgetauscht. Das Problem wird nur verschoben. Natürlich brauchen wir akute Finanzhilfen, auch wenn mir nicht ganz einleuchtet, weshalb jetzt ausgerechnet die als Erste Geld vom Staat bekommen sollen, die am schlechtesten gewirtschaftet haben.

**SPIEGEL:** Sind sie gegen Staatshilfen für Banken und Unternehmen?

**Plattner:** In der augenblicklichen Lage mag es ohne Überbrückungskredite nicht gehen. Banken und Unternehmen benötigen Zeit zur Anpassung. Aber grundsätzlich sind Subventionen problematisch. Besser sind Investitionen in die Zukunft, in Infrastruktur und Bildung.

**SPIEGEL:** Und wieso ist der Ruf nach schärferer Regulierung die falsche Reaktion?

**Plattner:** Klar, man muss neue Grenzen ziehen. Aber letztlich bleibt es eine Frage der Transparenz. Die Märkte brauchen deshalb vor allem Gesetze, die genau diese Offen-

heit schaffen. Schauen Sie sich an, was weltweit mit dem Trendthema Biosprit passiert ist! Anfangs legten viele Staaten gewaltige Förderprogramme auf, um aus Getreide Kraftstoff herzustellen. Plötzlich schlug die Uno Alarm, weil sich die Preise für Grundnahrungsmittel verdoppelt hatten.

**SPIEGEL:** Auch dieses Problem wurde von Spekulanten befeuert.

**Plattner:** Mag sein. Aber plötzlich hatte man ein weltweites Hungerproblem. Letztlich zeigt das Beispiel nur: Auch Staaten sind begrenzte Einzelakteure, Fähigkeit zum Irrtum inklusive. Wie Individuen machen sie Fehler. Transparenz hilft, solche Fehler schneller zu erkennen.

**SPIEGEL:** Sind die USA nur Teil des Problems oder auch der Lösung?

**Plattner:** Natürlich beides. Sie haben uns die Krise zwar eingebrockt, aber ich bin mir sicher, dass sie auch die Ersten sind, die daraus gestärkt hervorgehen werden. Übrigens haben Amerikaner auch keine Probleme damit, jemanden für 25 Jahre ins Gefängnis zu stecken, wenn er nachweislich gelogen und betrogen hat wie etwa der Worldcom-Gründer Bernie Ebbers. Was nicht funktioniert, das ändern



Plattner (M.), SPIEGEL-Redakteure\* „Beängstigende Schnelligkeit“

\* Thomas Tuma und Klaus-Peter Kerbusch in Plattners Potsdamer Firma.



(am 17. September 2007 in London): „Alle haben mitgemacht, nicht nur die Banken“

die Amerikaner schnell und mitunter hart.

**SPIEGEL:** Die Boni für die Manager waren doch auch ein Teil des Übels. Allein die US-Investmentbank Goldman Sachs hat in den vergangenen Jahren etliche Milliarden an Boni ausgeschüttet.

**Plattner:** Das mag für unsere Phantasie Wahnsinn sein. Aber Amerika tickt da anders. Dort sagen mir sogar unsere eigenen Topleute: Du hast SAP vielleicht gegründet, aber wir entwickeln es nun fort und liefern dir den Gewinn. Also wollen wir auch ein Stück vom Kuchen haben. Und wissen Sie was? Ich finde, dass die recht haben.

**SPIEGEL:** Die Boni sind an Kriterien wie die Entwicklung des Aktienkurses geknüpft. So was verführt zu Bilanzkosmetik und atemlosem Aktionismus.

**Plattner:** Umgekehrt wird ein Schuh daraus: Steigende Unternehmensgewinne befeuern den Aktienkurs. In der Folge steigen auch die Boni.

**SPIEGEL:** Es gab in den vergangenen Monaten Banker, die erst ihre Institute an die Wand führen und als Dank noch fette Abfindungen kassieren konnten.

**Plattner:** Das mag man den Leuten schwer erklären können. Aber diese Abfindungen und Boni sind ja nur noch ein Echo auf alte Erfolge, Rest-Gagen für frühere Jahre. Sie können den Managern diese einmal gewährten Gehaltsbestandteile auch nicht einfach vorenthalten. Schließlich gibt es Verträge. Finden Sie mal einen, der einen Vertrag unterschreibt mit – sagen wir – einjähriger Laufzeit! Ich finde es schon verrückt, dass wegen exorbitanter Gagen immer nur auf Manager eingedroschen wird. Eigentümer werden da selten belangt.

**SPIEGEL:** Die Finanzkrise hat die reale Wirtschaft unglaublich schnell erreicht. Viele Konzerne erwägen Entlassungen. Nicht

mal die erfolgsverwöhnte SAP kann mehr klare Prognosen abgeben für 2009.

**Plattner:** Schlimmer als schlechte Aussichten sind gar keine. Es herrscht totaler Nebel. Wir haben keine Ahnung mehr, wie es weitergeht.

**SPIEGEL:** Selbst SAP spart nun bei Geschäftsreisen, Dienstwagen und Ähnlichem.

**Plattner:** Ach, das ist Pillepalle. Da wurden jetzt ein paar Dinge gestrichen. Das war vielleicht etwas hölzern kommuniziert.

**SPIEGEL:** Ist es denn üblich, dass Sie als Aufsichtsratschef den Stimmungsmacher bei einer Betriebsversammlung geben?

**Plattner:** Es ist zumindest nicht ungewöhnlich, dass ich dort mal auftauche. Und die momentanen Umstände sind ja wirklich außergewöhnlich. Aber das größte Problem der SAP sind nicht wir, sondern die Analysten, die Zahlen verlangen.

**SPIEGEL:** Welche Lehren ziehen Sie persönlich aus der aktuellen Wirtschaftskrise?

**Plattner:** Neulich lief im deutschen Fernsehen „Domino Day“. Man sah die Steine in einer rasenden Geschwindigkeit fallen. Unerbittlich. Mit der gleichen unerbittlichen Konsequenz fällt nun in der Wirtschaft Stein um Stein in beängstigender Schnelligkeit. Ich habe aber nicht den Eindruck, dass wir so viel schlauer sind als in der Weltwirtschaftskrise vor fast 80 Jahren. Die Welt hat viel zu sehr auf Pump gelebt – und tut es noch.

**SPIEGEL:** Inwiefern?

**Plattner:** Wenn man sich anschaut, wie wir Menschen unsere Umwelt ausbeuten, dann kann man nur zu dem Schluss kommen: Wir alle leben weit über unsere Verhältnisse – und merken es nicht mal. Wenn uns da mal die Rechnung präsentiert wird ...

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

**zopf.de**

einfach fragen,  
einfach anrufen!

14 x deutschlandweit

freecall  
**0800 zopf**

**6161612 umzüge**

**Jetzt 3 Monate testen und 35% sparen!**

**Gratis!**



- Praktisches Reise-Set, 3-tlg.**
- aus robustem schwarzen Nylon
  - Maße: Trolley ca. 36 x 52 x 18 cm, Reisetasche ca. 46 x 32 x 28,5 cm, Rucksack ca. 34 x 40 x 15 cm

**Jetzt bestellen und profitieren!**

Post: **manager magazin**  
**Abonnenten-Service**  
**20637 Hamburg**

Telefon: **01802/66 44 89**

(6 Ct./Anruf aus dem dt. Festnetz; abweichende Preise für Mobilfunk)

Online: **www.harvardbusinessmanager.de/test**

Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB09-523

Harvard Businessmanager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Dovenfleet 5, 20457 Hamburg. Geschäftsführer: Ove Saffke. Sitz und Registergericht Hamburg HRB 16 123.

Für 3 Ausgaben Harvard Businessmanager zahle ich nur € 25,- und spare € 13,40. Als Dankeschön erhalte ich das 3-teilige Reise-Set gratis.

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße, Hausnummer \_\_\_\_\_

PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_

Telefonnummer \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_

Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass die SPIEGEL-Gruppe mich künftig per Telefon und/oder E-Mail über interessante Angebote und Aktionen informiert.

Wenn ich Harvard Businessmanager weiter lese, zahle ich bequem und bargeldlos per Bankeinzug.

BLZ \_\_\_\_\_ Kontonummer \_\_\_\_\_

Geldinstitut, Ort \_\_\_\_\_

Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Businessmanager nach dem Test monatlich frei Haus zum Vorzugspreis von nur € 11,65 statt € 12,80 (inkl. MwSt./Inland). Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der dritten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Lieferung, solange der Vorrat reicht.

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_ HB09-523

**Harvard Business manager**

Das Wissen der Besten.