

KONZERNE

„Enorme Herausforderungen“

SAP-Aufsichtsratschef Hasso Plattner, 66, zum überraschenden Wechsel an der Spitze des von ihm mitbegründeten IT-Riesen

SPIEGEL: Herr Plattner, warum wurde Léo Apotheker nach nur neun Monaten als alleiniger Vorstandschef von SAP gefeuert?

Plattner: Wir haben ihn nicht gefeuert. Der Aufsichtsrat hat ihm nach einer außerordentlichen Sitzung am vergangenen Sonntag mitgeteilt, dass wir seinen Ende 2010 auslaufenden Vorstandsvertrag nicht verlängern werden. Daraufhin haben wir uns einvernehmlich mit ihm auf seinen sofortigen Rücktritt geeinigt.

SPIEGEL: Sie haben im Aufsichtsrat nicht mal eine Bilanz von Apothekers Arbeit ge-

finanziell viel schlechter da. Vielleicht war es ein Schock, dass so etwas bei SAP überhaupt möglich ist, aber ansonsten habe ich darüber auch in der Belegschaft nur Positives gehört. Ein derart komfortables Programm für ausscheidende Mitarbeiter hat es in Deutschland noch nicht gegeben.

SPIEGEL: Es heißt, nur gut ein Drittel der Belegschaft habe Vertrauen in den Kurs der SAP-Führung. Im Jahr 2006 waren es 76 Prozent. Wie erklären Sie sich das?

Plattner: Vertrauen setzt sich aus vielen Faktoren zusammen. Dabei sind Emotionen

SPIEGEL: Das soll die neue Doppelspitze aus dem Dänen Jim Hagemann Snabe und dem Amerikaner Bill McDermott nun besser machen?

Plattner: SAP steht vor enormen Herausforderungen. Wir müssen unser Innovationstempo weiter steigern, wir müssen die Gewinnmarge verbessern, um weiter in neue Produkte und Innovationen zu investieren. Wir müssen den Umsatz erhöhen – und das alles gleichzeitig. Um diesen Spagat zu schaffen, braucht man, wie ich es nenne, eine „happy company“ – eine Firma mit zufriedenen Mitarbeitern. Dafür werden Bill McDermott und Jim Hagemann Snabe sorgen, beide strahlen Optimismus und Zuversicht aus. Das ist das, was dem Unternehmen, aber auch uns Deutschen, oft fehlt. Außerdem sind beide hervorragende Teamplayer.

SPIEGEL: Welche Rolle werden Sie persönlich beim Kurswechsel der Firma spielen?

Plattner: Die gleiche wie bisher. Ich bin Aufsichtsratsvorsitzender und Chief Soft-



SAP-Zentrale in Walldorf, Aufsichtsratsvorsitzender Plattner: „Dramatisch geschwundenes Vertrauen“

zogen, der immerhin mehr als 20 Jahre im Unternehmen war.

Plattner: Ich habe ihm für seine Arbeit gedankt. Er hat sehr viel für SAP geleistet. Was die SAP-Strategie betrifft, waren wir nicht auseinander. Es macht für mich aber mehr Sinn, über die Zukunft von SAP zu reden – das haben wir im Aufsichtsrat getan.

SPIEGEL: Es muss Einigkeit geherrscht haben, dass Apotheker der falsche Mann an der Spitze des größten deutschen Software-Unternehmens ist. Was werfen Sie ihm vor?

Plattner: Wir werfen ihm nichts vor. Ich habe mich nur nicht mehr in der Lage gesehen, die Vertrauenslücke zwischen der Führung und der Belegschaft von SAP, insbesondere in Deutschland, aber auch in Europa, zu schließen. Obwohl ich selbst intensiv versucht habe, Léo Apotheker zu helfen, zeigten unsere Mitarbeiterbefragungen, dass es dem Vorstand nicht gelungen ist, dieses dramatisch geschwundene Vertrauen zurückzuerobern.

SPIEGEL: Ist an dem Vertrauensschwund das dramatische Sparprogramm schuld, nach dem zum ersten Mal in der SAP-Geschichte Stellen gestrichen wurden?

Plattner: Diese Schritte waren absolut richtig, sonst stünde das Unternehmen heute

wichtiger als rational Messbares. Das mag bei einer IT-Firma überraschend klingen, aber entscheidend ist die Wahrnehmung. Und da hat Léo Apotheker leider bei großen Teilen der Belegschaft das Vertrauen verloren, der richtige Mann zu sein. Ob das objektiv berechtigt ist, spielt am Ende keine Rolle mehr.

SPIEGEL: Sonst werden Chefs in Unternehmen ausgewechselt, wenn die Gewinne einbrechen oder der Aktienkurs abstürzt.

Plattner: Mag sein, aber in einer Firma, die im Wesentlichen von ihren Innovationen und der Kreativität der Belegschaft lebt, spielen soziale Faktoren eine enorme Rolle. Da sind das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter und das Vertrauen in die Innovationskraft des Unternehmens Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg. Und in einer Zeit wie heute, in der die gesamte IT-Branche mal wieder vor einem gravierenden technischen Wandel steht, gehört dazu auch das Vertrauen in den technologischen Kurs sowie die personellen Entscheidungen der Führung. Das gilt übrigens auch für unsere Kunden, denn die müssen sich darauf verlassen können, dass unsere Lösungen ihre Arbeit verbessern. Leider hat auch dieses Vertrauensverhältnis gelitten.

ware Advisor. Und der Aufsichtsrat hat mich gebeten, in dieser Phase der Veränderung meine Rollen vielleicht noch etwas verstärkt weiterzuführen.

SPIEGEL: Sie waren bisher schon ein aktiver Aufsichtsratschef. Fürchten Sie nicht, mit dem Aktienrecht in Konflikt zu kommen, wenn Sie sich noch stärker einmischen?

Plattner: Ich mische mich doch nicht ins Tagesgeschäft ein. Ich unterschreibe keinen Vertrag, ich führe keine Kundenverhandlungen oder Ähnliches. Ich erfülle nur meine Pflicht als Aufsichtsratsvorsitzender. Ansonsten gebe ich Ratschläge. Das ist doch erlaubt und ausdrücklich erwünscht.

SPIEGEL: Sie sind bekannt als passionierter Hochseesegler. Haben Sie angesichts der vielfältigen Aufgaben bei SAP schon Ihren Segelkalender zusammengestrichen?

Plattner: Nein, warum sollte ich das? Ich habe doch keinen neuen Job, ich bin nur Ratgeber, und das ist in schwierigen Zeiten wie heute mit etwas mehr Einsatz verbunden. Dass ich tief in der Materie stecke, hilft dem Unternehmen. Das Schwere ist die Ausführung. Und dafür ist allein der Vorstand zuständig.

INTERVIEW: KLAUS-PETER KERBUSK