

„Auch mal rumspinnen“

Hasso Plattner, 68, SAP-Gründer und Multimilliardär, über seinen zweiten Frühling als Software-Entwickler, die Nachteile des Standorts Deutschland und die Frage, wie sich Kreativität kultivieren lässt

SPiegel: Herr Plattner, vor genau 40 Jahren haben Sie mit vier Kollegen SAP gegründet. Heute ist der Marktführer für Unternehmens-Software an der Börse rund 85 Milliarden Dollar wert. Warum nur ist SAP das einzige hiesige IT-Unternehmen von Weltrang?

Plattner: Wir haben zu wenig Freude am Erfolg. In den USA hat man da eine ganz andere Einstellung. Deutsche Unternehmer denken einfach nicht früh genug global, was zugegebenermaßen – schon sprachlich – auch nicht immer ganz einfach ist.

SPiegel: Da werden Ihnen viele mittelständische Weltmarktführer widersprechen, die sich schon seit Jahrzehnten in aller Welt tummeln.

Plattner: Im Maschinenbau sicher, aber eben nicht im Software-Bereich, wo uns der Wettbewerb schwerer und schwerer fällt. Man muss gerade in unserer Branche sehr schnell sehr stark wachsen, sonst hat man keine Chance. Ich bin selbst an einigen jungen Firmen beteiligt, die soziale Netzwerke entwickeln und kleiner und feiner sind. Aber das reicht nicht. Sie wachsen nicht schnell genug. In den vergangenen zehn Jahren ging es in unserem Geschäft nur um drei Dinge: Nutzer, Nutzer, Nutzer. Je mehr Nutzer ich habe, umso mehr Geld kann ich mit denen irgendwann verdienen. So revolutionierte nicht nur Google die Welt.

SPiegel: Facebook ist erst acht Jahre alt, setzt 3,7 Milliarden Dollar um und wird nach dem Börsengang womöglich hundert Milliarden wert sein. Ist das noch normal?

Plattner: Ach Gott, normal!? So ist eben Amerika. Bei Werbung sind sie unschlagbar. Fragen Sie mich nicht, ob ich das gut finde ...

SPiegel: Finden Sie das gut?

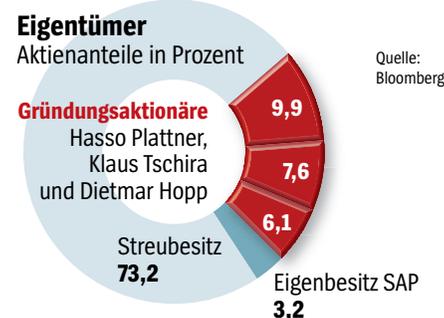
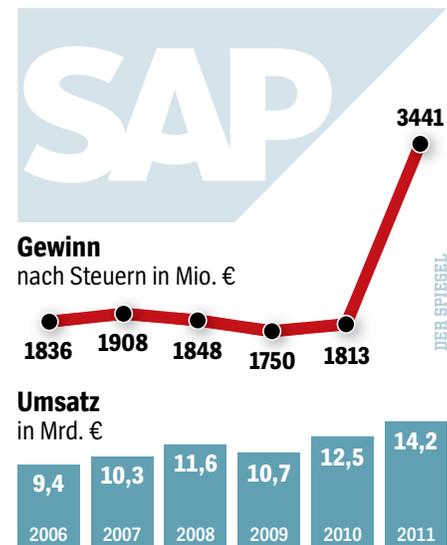
Plattner: Man wird dort drüben den ganzen Tag zugeballert mit Werbung. Aber so läuft das eben. Wie sich die Amerikaner aber immer wieder neu erfinden, insbesondere im Hightech-Bereich, davor kann man nur den Hut ziehen.

SPiegel: Das könnte doch auch in Deutschland möglich sein.

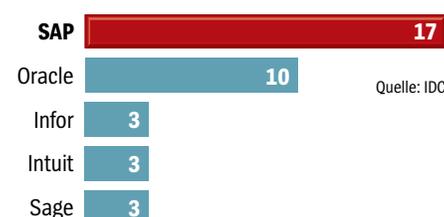
Plattner: Hierzulande stimmen viele Randbedingungen nicht. Risikokapital zum

Beispiel ist weit schwerer zu bekommen. Das brauchen Sie aber, damit Ihr Unternehmen schnell eine kritische Größe erreicht. Und wer dazu jeden Tag all die hiesigen kapitalismus- und wachstumskritischen Debatten verfolgt, kann zu dem Schluss kommen: Wir Deutschen wollen gar nicht mehr erfolgreich sein.

SPiegel: Die Medien sind wieder schuld.



Anbieter von Unternehmenssoftware (ERP) Marktanteile weltweit 2010, in Prozent



Plattner: Nein, nein, die spiegeln ja auch nur Stimmungen. Aber ich werde wirklich nur in Deutschland immer wieder so komische Dinge gefragt wie: Warum Wachstum? Oder: Warum muss die Datenbank denn so viel schneller sein? Gibt doch nur Stress ... Dabei geht es seit 40 Jahren in der IT nahezu ausschließlich um Fragen der Schnelligkeit. Amerikaner sind da viel offener und mutiger. Deren Einstellung wird längst auch von Indern und Chinesen übernommen, was den Wettbewerb für uns noch schwerer macht.

SPiegel: Die Deutschen sind zu mutlos?

Plattner: Viele denken zu klein. In den vergangenen Jahren musste ich gefühlt etwa die Hälfte meiner Arbeitszeit als SAP-Aufsichtsratschef Themen wie der Höhe und Angemessenheit von Gehältern widmen. Das sind alles Scheingefechte. Deutsche können sich nicht an Erfolgen freuen – außer wenn Sebastian Vettel ein Formel-1-Rennen gewinnt.

SPiegel: Jetzt malen Sie das deutsche Wesen schwärzer, als es ist. Das Land steht ökonomisch hervorragend da, der Export boomt, Vollbeschäftigung scheint nah.

Plattner: Stimmt schon, es ist vieles gut in Deutschland, die USA etwa sind industriell wirklich in der Bredouille. Wir sind das Land der Ingenieure. Aber eben auch das Land der Nörgler. Ich nehme mich da übrigens selbst gar nicht aus. Auch von mir gibt es genug Fotos mit heruntergezogenen Mundwinkeln.

SPiegel: Der Unternehmer Michael Otto hat diese Nörgelei im SPIEGEL jüngst als produktiv bezeichnet, weil sie dazu führe, dass Produkte noch mal verbessert würden.

Plattner: Da mag was dran sein. Aber wir Deutschen denken oft nicht rechtzeitig daran, unsere Produkte auch für den Kunden so attraktiv zu machen, dass sie sich quasi selbst verkaufen.

SPiegel: Im Vergleich zu einem sexy Konzern wie Apple galt ja auch SAP oft als zu dröge, zu komplex, zu technisch ...

Plattner: ... was übrigens auch Microsoft oft vorgeworfen wurde: Man wolle alles 150-prozentig lösen und vergesse dabei den Kunden. Microsoft hatte den Tablet-PC fünf Jahre vor Apple fertig – aber den Kunden nicht abgeholt. Den gewann dann Steve Jobs mit dem iPad.



Unternehmer Plattner: „Wir sind das Land der Nörgler“

SPIEGEL: Kannten Sie Jobs gut?

Plattner: Ja, er hat mir mal einen Vortrag über Object Orientation in dem System NeXT gehalten, dass mir der Kopf rauchte. Er war ein Informatiker, ohne Informatiker zu sein. Übrigens noch eine typisch deutsche Anekdote: Als Steve Jobs schon ganz auf große Flatscreens setzte, gab es hier bei SAP noch eine Anweisung, dass alles für 1024 mal 768 Pixel entwickelt werden musste. Solche Bildschirme gab's in Palo Alto zu dem Zeitpunkt gar nicht mehr zu kaufen.

SPIEGEL: Was haben Sie von Jobs gelernt?

Plattner: Kein anderer hat die Kunst des Weglassens so kultiviert und perfektioniert wie er. Damit hat Apple die Kommunikationstechnologie revolutioniert. Amerikaner wie Jobs haben diesen grenzenlosen Optimismus und Siegeswillen. In Stanford hielt ich mal einen Vortrag, der inhaltlich niemanden wirklich interessierte. Alle wollten am Ende nur wissen: Wie werde ich Milliardär?

SPIEGEL: Und, wie wird man's?

Plattner: Mit ganz viel Glück. Man muss zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort mit den richtigen Freunden die richtige Idee haben – und diese dann konsequent umsetzen.

SPIEGEL: Als Sie vor 40 Jahren anfangen, wurden Computer noch mit Lochkarten gefüttert, es gab keine Mobiltelefone, und das Internet war damals noch nicht mal eine Vision. Hätten Sie geahnt, dass sich die Welt derart rasant entwickelt?

Plattner: Man denkt ja gar nicht so. Ich wusste nur, dass das Ende noch lange nicht erreicht ist. Die Prozessoren und Speicherchips wurden immer schneller und kleiner, auch wenn der Computer heute im Prinzip immer noch das Gleiche macht wie früher. Die Aufgabe ist, ihn immer menschengerechter zu machen. Der große Unterschied kam mit den weltumspannenden Netzen.

SPIEGEL: Der Mensch will eben das Gefühl haben, dass er die Technik im Griff hat.

Plattner: Wenn Sie es mit einem Gegenüber zu tun haben, das abgehakt und langsam spricht und Sie dabei nie anschaut, fühlen Sie sich auch nicht wohl. Aber wenn da jemand ist, der Sie anlacht, nickt und schon Ihre Halbsätze vollenden kann, fühlen Sie sich verstanden. So werden die Computer der Zukunft sein. Je menschlicher sie werden, umso effizienter sind wir. Und sie fangen ja längst an, auf Stimmen zu hören und zu antworten.

SPIEGEL: Kürzlich wetterten Sie bei SAP in Palo Alto, dass Ihr Unternehmen immer noch manche Produkte verkaufe, die weder praxistauglich noch begehrenswert seien.

Plattner: Das ist ja nun nicht neu und war schon in Zeitungen zu lesen.

SPIEGEL: Es ist etwas anderes, ob man von außen oder vom eigenen Aufsichtsratschef derart harsch kritisiert wird – noch dazu, wenn die Kritik sich vor allem an die deutsche Zentrale in Walldorf richtet.

Plattner: Diese Kritik sollte intern bleiben, aber ich habe davon auch nichts zurückzunehmen. SAP muss immer in den Spiegel schauen und sich an jedem Standort fragen: Welche von unseren Produkten sind erfolgreich und warum? Selbst Buchhaltungs-Software kann und muss Spaß machen, den Machern wie den Nutzern. Kunden müssen sie wollen, weil sie sauber funktioniert und leicht zu handhaben ist. Das ist der Schlüssel zu allem.

SPIEGEL: Seit Sie im Jahr 2003 als Vorstandssprecher abgetreten sind, bewiesen Sie nicht unbedingt ein glückliches Händchen, was Führungspersonal angeht. Ihr erster Kronprinz, der Israeli Shai Agassi, scheiterte ...

Plattner: ... aber nur an sich selbst. Er war ein glänzender Verkäufer und Ideengeber, alle standen hinter ihm. Aber wer groß ankündigt, muss irgendwann liefern. Das war dann nicht so glänzend.

SPIEGEL: Vorstandschef Léo Apotheker musste nach wenigen Monaten gehen.

Plattner: Wollen Sie mir jetzt all meine Fehler der vergangenen 40 Jahre vorhalten? Da könnte ich noch etliche beisteuern, die Sie gar nicht kennen.

SPIEGEL: Nun führen der Amerikaner Bill McDermott und der Däne Jim Hagemann Snabe den Konzern. Die Gewinne sprudeln wieder, nachdem SAP im Jahr 2009 erstmals in großem Stil Leute entlassen musste. Sind Doppelspitzen ideal?

Plattner: Das hängt wirklich von den Charakteren ab. Unsere beiden Chefs ergänzen sich wunderbar und kommen gut miteinander klar, der eine mit Sitz in den USA, der andere hier. Das nimmt auch die Befürchtung, eine der beiden Fraktionen könnte mal zu dominant werden.

SPIEGEL: Die beiden haben Anfang 2011 das ehrgeizige Ziel ausgegeben, den SAP-Umsatz bis zum Jahr 2015 fast zu verdop-



PAUL SAKUMA / DAPD

Facebook-Gründer Mark Zuckerberg: „Deutsche können sich nicht an Erfolgen freuen“

peln. Fehlen noch rund sechs Milliarden Euro. Wo sollen die herkommen?

Plattner: Ein ganz wichtiger Beitrag wird von unserer Neuentwicklung einer innovativen Hochleistungsdatenbank für Unternehmen stammen, der High-Performance Analytic Appliance, kurz: Hana ...

SPIEGEL: ... was Laien nur schwer verstehen dürften. Aber es scheint die Rechenprozesse stark zu beschleunigen. Und nun geht SAP auch noch in die Cloud.

Plattner: Wir müssen dem Anwender nicht mehr alles gleichzeitig zur Verfügung stellen. Wir müssen nur so schnell sein, dass wir jeden Inhalt jederzeit an jedem Ort blitzschnell liefern können. Dafür stehen Hana und die Cloud. Es wird eine andere Welt werden. Und wissen Sie, wann man weiß, dass man mit einem Produkt richtigliegt? Wenn die AOK es kauft. Nicht erst getestet, sondern kauft und einführt. Und die AOK hat sich für Hana entschieden. Durch SAP geht wieder ein echter Ruck ...

SPIEGEL: ... der nicht ganz billig ist. Für 3,4 Milliarden Dollar hat SAP zuletzt den Cloud-Spezialisten SuccessFactors übernommen. Wird dessen Gründer und Chef, der Däne Lars Dalggaard, in den SAP-Vorstand einziehen?

Plattner: Ich würde ihn mir dort wünschen. Wir brauchen in der Software-Entwicklung mehr echte Antreiber mit Cloud-Erfahrung. Die müssen auch mal bereit sein, ins Risiko zu gehen.

SPIEGEL: Wie kam es dazu, dass Sie nach Ihrem Abgang als Vorstandschef selbst wieder in die Entwicklung einstieg?

Plattner: Man sieht Dinge anders, wenn man nicht mehr in der Mühle des Tagesgeschäfts steckt. Dort hatte ich den Kopf ja nie frei. An meinem Institut an der Potsdamer Universität begann ich mit ganz normalen Vorlesungen und stellte fest, dass das meiste von den Studenten als viel zu kompliziert wahrgenommen wurde. So begannen wir dort mit Reduktion von Komplexität. Wir haben das einfach weitergedacht. Und mit dem, was ich selbst dort lernte, konnte ich auch mit den SAP-Entwicklern wieder mithalten.

SPIEGEL: Wie lässt sich Kreativität fördern?

Plattner: Zunächst braucht es eine ehrliche und womöglich schmerzhafteste Bestandsaufnahme: Wo sind wir, und wo sind die anderen? Nix schönreden. Danach muss



TIM WEGNER / DER SPIEGEL

Plattner (l.), SPIEGEL-Redakteure* „Bereit sein, ins Risiko zu gehen“

* Thomas Tuma und Michaela Schießl in Plattners Wall-dorfer Büro.

man klar definieren, wohin man eigentlich will. Das ist weit schwerer, als es sich anhört. Und oft werden auch da lieber 50-seitige PowerPoint-Präsentationen geschrieben, als dass einmal jemand klar sagt: Das und das wollen wir! Drei Sätze reichen da meist. Die Deutschen müssen lernen, dass man auch mal rumspinnen muss. Und wir müssen uns immer fragen, welchen Nutzen und welche Wünsche die Kunden haben. Vor 25 Jahren habe ich Porsche erklärt, dass sich die Kupplung viel zu schwer durchtreten lässt. Das wurde geändert. Heute sind 30 Prozent der Porsche-Fahrer weiblich. Der Kunde muss permanent gefragt werden. Und Gott sei Dank reden die Kunden heute auch wieder gern mit uns.

SPIEGEL: Heute erblühen und verschwinden komplette Branchen viel schneller. Vor 15 Jahren fuhren wir noch mit Auto-karten, dann kamen die Navis, nun übernehmen auch das die Smartphones. Kann selbst SAP in 20 Jahren wieder weg sein?

Plattner: Es kann sogar schneller gehen, obwohl ich für mein Unternehmen nie so optimistisch war wie heute: Unsere Verkaufsleute haben die richtigen Pfeile im Köcher, unsere Entwickler sind gefragt, und für unsere Kunden sind wir der „Trusted Innovator“ – alle sind glücklich.

SPIEGEL: Wann war die gefährlichste Situation für SAP?

Plattner: 1981. Wir entwickelten gerade unsere Software R/2, brachten sie aber noch nicht zum Laufen. In dieser Zeit sammelten wir Anzahlungen ein, dann begann die IG Metall einen der größten Streiks der Nachkriegsgeschichte. Fünf Monate lang verkauften wir quasi nichts mehr. Das war ein ganz schweres Jahr für SAP.

SPIEGEL: Sie sind heute der größte Einzelaktionär des Konzerns. Fürchten Sie, dass Ihr Baby irgendwann doch mal von Microsoft oder anderen geschluckt wird?

Plattner: Dafür gibt es keinerlei Garantie – außer vielleicht einer: Solange wir, wie zurzeit, an der Börse 85 Milliarden Dollar wert sind, sind wir doch eher schwer zu schlucken, auch wenn uns Apple morgen kaufen könnte.

SPIEGEL: Ihre vier Gründerkollegen haben SAP längst verlassen ...

Plattner: (lacht) ... ich bin der letzte Mohikaner, ja.

SPIEGEL: Haben Sie noch Kontakt zu den anderen?

Plattner: Nur zu Dietmar Hopp. Zum Geburtstag werden sicher alle kommen. Wir kennen uns gut, haben aber keine allzu romantisch-nostalgischen Gefühle. Dazu haben wir einfach zu hart gearbeitet.

SPIEGEL: Haben Sie sich eine Frist gesetzt, wann Sie selbst SAP verlassen wollen?

Plattner: Nein. Solange ich etwas beitragen kann, mache ich auch mit.

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