

Der programmierte Kulturkampf

Der deutsche Softwarekonzern SAP wird radikal umgebaut. Die erfolgsverwöhnten Mitarbeiter verstehen nicht warum **VON KERSTIN BUND**

Der SAP-Zentrale nähert man sich am besten mit dem Bus. Zehn Minuten dauert die Fahrt vom Bahnhof Wiesloch-Walldorf bis zu dem Komplex aus graublauen Büroquadern, die man wie Bauklötze in ein Industriegebiet südlich von Heidelberg gesetzt hat. Schon auf der Fahrt wird das Dilemma sichtbar, in dem das größte europäische Softwareunternehmen steckt: Im Kraichgau tobt ein Kampf zwischen deutscher Ingenieurkunst und amerikanischer Margenfixierung, zwischen Lokalbewusstsein und Globalisierungseifer. Man muss nur zuhören und aus dem Fenster schauen. Hier geht es um alte Werte und eine neue Kultur.

Chef, der nicht mehr den Gründern um Hopp, Plattner, Tschira & Co verhaftet ist. Und zum ersten Mal steht jemand an der Spitze, der nicht aus der Entwicklung kommt. Apotheker hat als Verkäufer Karriere gemacht. Manche argwöhnen nun, der neue Chef werde in Zukunft mehr verkaufen als entwickeln lassen. Aber es ist eben nicht nur Apotheker. Im Vorstand sitzt auf einmal niemand mehr mit SAP-Programmiererfahrung, die Mehrheit stellen ausländische Manager. Vier der sieben Posten wurden im vergangenen Jahr neu besetzt – die meisten mit engen Vertrauten Apothekers. Léos Boygroup, sagen manche. Mitgründer Klaus Tschira, der bis 2007 im Aufsichtsrat saß, äußerte unlängst ganz offen Zweifel an der zunehmenden Bedeutung von Vertrieb und Marketing. »Das gibt mir zu denken. Kann sein, dass

nehmen der Welt wären ohne SAP-Programme lahmgelegt. Über sie läuft die Buchhaltung, die Lohnabrechnung, der Einkauf, das Rechnungswesen oder der Vertrieb. Die Software sorgt dafür, dass die Verwaltung schlanker wird, oder sie organisiert die Beziehungen zu Lieferanten und Kunden. Energieriesen, Banken, Sportartikelhersteller, sogar Rüstungskonzerne, sie alle verwenden SAP-Lösungen. Entsprechend kritisch beobachtet die Welt, was sich in Walldorf unter der neuen Führung tut. Wie sich dieser Ort verändert, den die Hoppsche Familie so stark geprägt hat. Ihr Ursprung liegt im badischen Weinheim. 1972 gründeten dort fünf ehemalige IBM-Tüftler eine Garagenfirma mit null Angestellten, nicht in einer Garage, sondern im Reihenhaushaus. Genauso unaufgeregt ist der Name der Softwareschmiede: Systemanalyse Programmentwicklung, der schnell zu SAP verkürzt wird. Ihre Vision: Software nicht wie damals üblich als Maßanfertigung für jedes Unternehmen einzeln anbieten, sondern Programme von der Stange verkaufen. Standardsoftware heißt das heute. Bis spät in die Nacht sitzen die IT-Pioniere in den Rechenzentren der Kunden, nach Feierabend trifft man sich auf dem Fußballplatz. Anfangs schreiben die Gründer die Programme noch selbst, Zeile für Zeile – und nebenbei ein Lehrstück für deutsche Wirtschaftsgeschichte. SAP ist die erfolgreichste Firmen-gründung nach dem Krieg. Das einzige deutsche Bollwerk gegen das Silicon Valley. Der drittgrößte unabhängige Softwareanbieter der Welt. Trotzdem bleibt man in Walldorf bescheiden, bodenständig, fast verschlossen. Ganz anders als der Oracle-Chef Larry Ellison, der seinen extravaganten Lebensstil gern auf Luxusjachten und in Privatjets zur Schau trägt.

Die Walldorfer waren eine eingeschlossene Truppe. Vorstand, Mitarbeiter und Kunden, sie alle gehörten zur großen Familie. Doch diese Bande haben in jüngster Zeit Risse bekommen. Der erste Riss tat sich bereits im Herbst auf. Er verläuft zwischen dem Unternehmen und den Kunden. Apotheker war die treibende Kraft hinter neuen Verträgen, die die Wartungsgebühren für die SAP-Software regeln, die stufenweise von 17 auf 22 Prozent des Lizenzpreises ansteigen sollen. Die feine Art war es nicht, einseitig die Verträge zu kündigen und den Anwendern einen teureren Service aufzuzwingen. Viele Stammkunden fühlten sich vor den Kopf gestoßen. Ein Sturm der Entrüstung brach los. SAP musste zurückrudern. Die Anwender in Deutschland und Österreich dürfen nun bei den alten Serviceverträgen bleiben. »Doch das Vertrauen der Kunden ist nachhaltig gestört«, sagt Karl Liebsteckel, der dem Verein Deutschsprachige SAP Anwendergruppe (DSAG) vorsitzt. »Diese Aktion war ein Rohr-krepiere«, urteilt auch Helmut Gümbel von der IT-Beratung Strategy Partners. An der Sache an sich ist wenig auszusetzen, die neuen Preise sind marktüblich. Doch ungeschickt war die ruppige Art, mit der das Unternehmen die Erhöhung durchdrücken wollte.

Der zweite Riss verläuft zwischen Firma und Angestellten. Anfang des Jahres kündigte SAP einen Stellenabbau an. Rund 3000 der weltweit 51 500 Mitarbeiter müssen bis Jahresende gehen. So etwas hatte es in Walldorf bis dahin nie gegeben. Die SAP entließ nicht, sie stellte ein. Schon im Herbst, als nach der Pleite der US-Investmentbank Lehman Brothers die Finanzwelt aus den Fugen geriet und auch in Walldorf die Aufträge einbrachen, legte der Vorstand eilig ein Sparprogramm auf. Ausgaben wurden gekappt, Reisebudgets drastisch gekürzt. Frei gewordene Stellen werden nicht wieder besetzt, befristete Verträge nicht verlängert, sogar die Weihnachtsfeier und die diesjährige Gehaltsrunde fielen der Schlankheitskur zum Opfer. 500 Millionen Euro hat Apotheker bereits in der ersten Jahreshälfte eingespart.

Und wieder erntet er für die Sache Verständnis. Die Maßnahmen seien notwendig, SAP habe in den vergangenen Jahren Speck angesetzt, sagen Analysten wie Thomas Becker von der Commerzbank. Doch wieder gab es Kritik an Stil und Ton. Das Rundschreiben, in dem die Belegschaft über das radikale Sparprogramm informiert wurde, las sich, als stünde SAP »kurz vor dem Exitus« (*Süddeutsche Zeitung*). Selbst Dietmar Hopp, für viele noch immer »Vadder Hopp«, nannte die Notmaßnahmen »hasstig und spektakulär«. Als Apotheker die Sparpläne später den Mitarbeitern vorstellte, sei er nicht gut angekommen, erzählen Leute, die dabei waren. Auf manche wirkt der Chef arrogant und unnahbar.

In Deutschland scheiden bis zum Jahresende 640 Mitarbeiter gegen eine Abfindung freiwillig aus. »Viele unserer Besten sind gegangen«, sagt Exaufsichtsrätin Helga Classen vom Verein der Belegschaftsaktionäre. Es meldeten sich sogar mehr, als vorgesehen waren. »Die Unzufriedenheit bei den Entwicklern hat zugenommen«, erklärt es sich die ehemalige Betriebsratschefin. Starre Hierarchien, starke Arbeitsteilung, wenig Entscheidungsfreiheit, viele Regeln. Die Programmierer seien zunehmend frustriert, kämen sich manchmal vor wie »Codierknechte«. »Die Entwicklungsarbeit hat sich stark industrialisiert«, bestätigt auch Betriebsrat Hansjörg Jäckel. Selbstbestimmtes Arbeiten sei kaum noch möglich in einer Firma, die ihre Programme aus einzelnen Teilen zusammensetzt und von Teams über die ganze Welt verstreut entwickelt lässt.

Dabei galt SAP einst als Arbeitsidyll. Die Gehälter waren überdurchschnittlich hoch, die Hierarchien flach, die Atmosphäre war studentisch. Die Entwickler bekamen direktes Feedback von den Kunden. Was die Sozialleistungen betrifft, ist Walldorf aber noch immer ein Paradies auf Erden. Das Kantinenessen und der Cappuccino in den Selbstbedienungscafés sind kostenlos. Wer bauen will, bekommt ein zinsloses Darlehen, wer krank ist, erhält den vollen Lohn länger, als es der Gesetzgeber vorschreibt. Die

meisten Mitarbeiter haben ein Aktienprogramm und einen Firmenwagen. Es sind Relikte der alten SAP. Man kann nicht behaupten, Léo Apotheker sei der Schöpfer dieses fundamentalen Wandels, der sich in Walldorf vollzieht. Er ist vielmehr dessen Vollstrecker. Vieles von dem, was der neue Vorstandssprecher umsetzt, hat sein Vorgänger bereits angestoßen. Schon Henning Kagermann, der sechs Jahre an der Spitze stand, hat das Unternehmen auf Marge und Wachstum getrimmt. Er hat mit der alten Tradition gebrochen, nur aus eigener Kraft zu wachsen. Für die Übernahme von Business Objects im Herbst 2007, dessen Software Datenberge nach interessanten Informationen durchforstet, legte SAP die Rekordsumme von 4,8 Milliarden Euro auf den Tisch. Und Kagermann hat auch der Internationalisierung einen kräftigen Schub gegeben. Mehr als 80 Prozent des Umsatzes setzt SAP außerhalb der deutschen Grenzen um. Die Firmensprache ist Englisch.

Doch einen entscheidenden Unterschied gibt es zwischen den beiden. »Kagermann hat versucht, die neuen Strategien in Einklang zu bringen mit der Mentalität der Hoppschen Familie«, sagt Andreas Boes vom Münchner Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, der seit fast 20 Jahren die deutsche IT-Industrie untersucht. Apothekers Bindung an das traditionelle Selbstbild des Unternehmens dagegen ist geringer.

Es liegt in der Natur der Sache, dass sich ein Unternehmen verändert und mit ihm seine Kultur, wenn es sich zum Weltkonzern entwickelt. Wenn es nicht mehr von den Gründern, sondern von angestellten Managern geführt wird. »Die SAP steht vor der Herausforderung, ein neues Wertesystem zu schaffen. Für Apotheker stellt sich die Frage, ob er die Hoppschen Werte negieren oder reformulieren soll«, sagt der Branchenexperte Boes.

Und es scheint so, als emanzipiere sich die neue Führung von den alten Traditionen. Die alte SAP gibt es nicht mehr, aber der neuen fehlt bislang eine Kultur. Apotheker ersetzt Werte durch Zahlen. Ein gewachsenes Selbstverständnis durch Stichwörter. Sie heißen Profitabilität, Effizienz, Verschlanung. Er verfolgt die richtigen Ziele.

Doch was ihm fehlt, ist eine Vision. Auf SAP-Broschüren steht der Slogan: »The best-run business run SAP«. Doch dass die bestgeführten Unternehmen SAP verwenden, ist bei einem Anteil am Weltmarkt von 25 Prozent keine Vision, sondern eine Realitätsbeschreibung. Es fehlt ein neues Leitbild, ein Ordnungsrahmen, der dem Unternehmen eine Identität gibt. Eine Unternehmenskultur, wie sie die Gründer vorgelebt haben. Auf die sich alle verständigen konnten – Vorstand, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner, Aktionäre. Die sicherstellte, dass alle an einem Strang ziehen. »Die Kultur eines Unternehmens ist nicht messbar, aber sie ist der Sockel, auf dem alles aufbaut«, sagt Thomas Rinn, Partner bei der Strategieberatung Roland Berger. Dann spricht Rinn von Mitnehmen und Abholen und meint die Mitarbeiter. Wenn das nicht gelinge, bleibe langfristig meist auch der Erfolg aus, sagt er.

Glaubt man Belegschaftsvertretern bei SAP, könnte genau darin das Problem liegen. Abwartend bis misstrauisch sei die Haltung gegenüber dem Mann an der Spitze. Apotheker sollte öfter mal über die Flure gehen und den Leuten zuhören, raten sie ihm. Dabei brauchte der Chef gerade jetzt den vollen Rückhalt in der Belegschaft. Denn die Herausforderungen sind gewaltig. Der Vorstandssprecher muss der neuen Mietsoftware für den Mittelstand endlich zum Erfolg verhelfen. Mit Business ByDesign wagt

SAP in Zahlen

gegründet:	1972
Umsatz	11,6 Milliarden Euro*
Betriebsergebnis	2,7 Milliarden Euro*
Gewinnmarge	23,3 Prozent*
Mitarbeiter	48 561, davon 15 286 in Deutschland (80 Prozent Akademiker)
Kunden	89 000

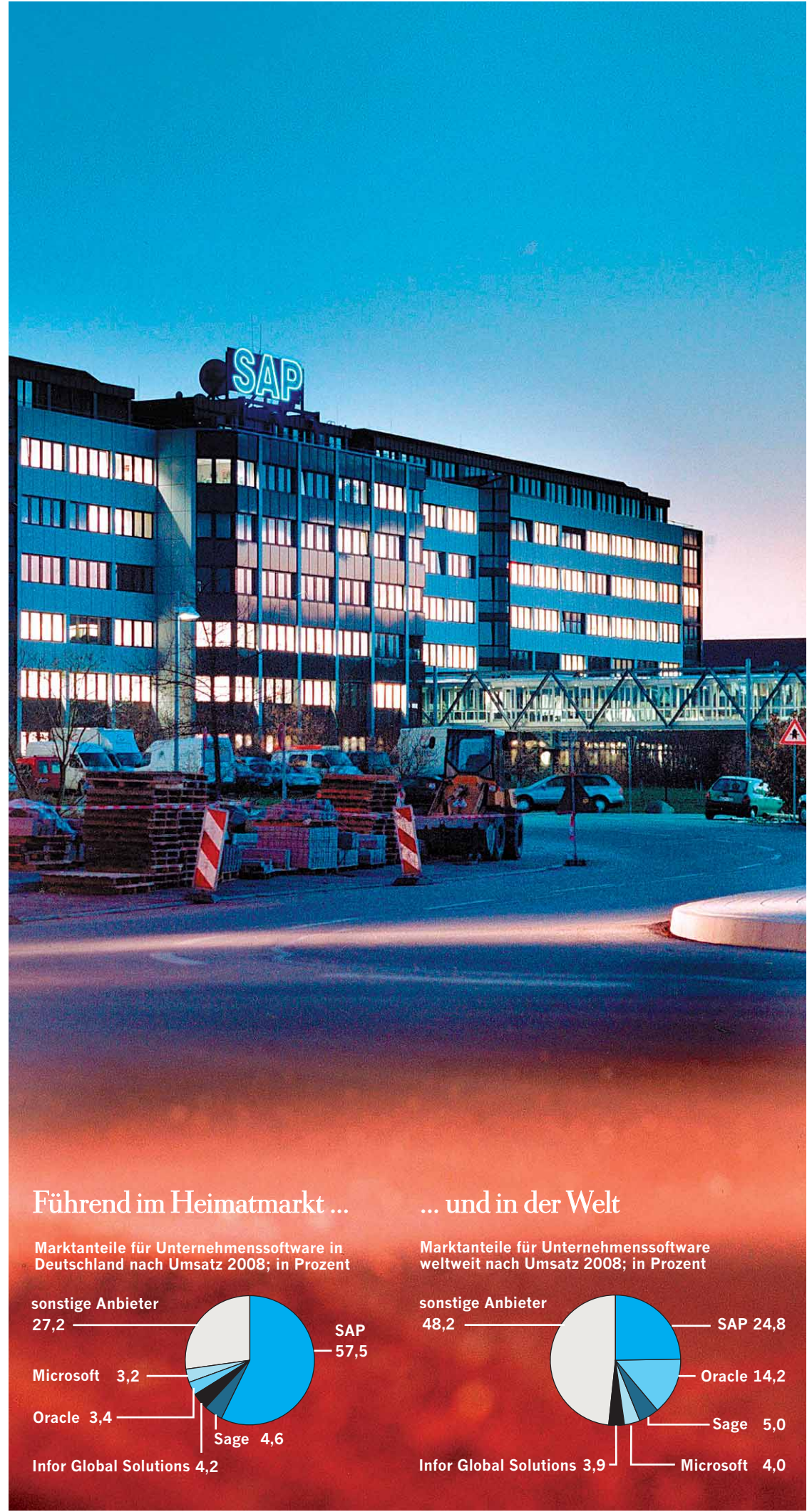
ZEIT-Grafik/Quelle: SAP *Geschäftsjahr 2008

sich SAP erstmals an einen Dienst, der nur im Netz zu haben ist. Die Software wurde Anfang 2007 mit großem Pomp angekündigt, die Markteinführung dann aber immer wieder verschoben. Erst bei gut 40 Unternehmen ist der Onlinedienst im Einsatz. Er läuft nicht auf Großrechnern, sondern wird von SAP-Experten in eigenen Rechenzentren betrieben und gewartet. Der Aufwand wurde offenbar unterschätzt. Das Produkt sei zu komplex geraten und zu teuer im Betrieb, monieren Kritiker.

Außerdem muss Apotheker das Unternehmen durch die schwerste Wirtschaftskrise seit 80 Jahren führen. Er muss die Organisation schlanker und effizienter machen. Und er muss die Globalisierung des Unternehmens vollenden, denn nur so wird SAP auf Dauer Weltweite halten können. Doch die Skepsis ist groß in Walldorf. Viele fürchten um die Bedeutung der badischen Heimat und die deutsche Identität im Weltkonzern. »Dort versteht man sich noch immer als das Herz, das dem SAP-Organismus den Puls vorgibt«, schreiben Ludwig Siegle und Joachim Zepelin in ihrem SAP-Buch *Matrix der Welt*. »Gerade in Zeiten des Wandels gewinnt die Unternehmenskultur an Bedeutung. Sie ist die Basis für Veränderungen«, sagt der Wirtschaftsprofessor und Managementexperte Fredmund Malik. Er rät deshalb, ein bestehendes Wertesystem nicht zu verändern, sondern es sich zunutze zu machen.



SAP-CHEF Léo Apotheker und die **FIRMENZENTRALE** in Walldorf



Drinnen im Bus geht es zu wie in einer Flughafen-Lounge. Man blickt in chinesische, indische und blasser Gesichter. Aus dem Sprachwirrwarr dringen englische Satzketten mit amerikanischem Akzent. Draußen zieht das Kontrastprogramm vorbei: die Fabrikhallen von Heidelberger Druck, Stätten des deutschen Präzisionsmaschinenbaus, eingebettet in Maisfelder. Die Straßen tragen die Namen großer Erfinder, die das Land hervorgebracht hat: Carl Benz, Rudolf Diesel, Robert Bosch.

An der Dietmar-Hopp-Allee leert sich der Bus. Auch Hopp ist längst Legende, einer der Gründer von SAP. Er verkörpert noch die alte Kultur, die für klassisches Ingenieurdenken steht, für Bodenständigkeit, für Präzision und Programmierkunst. Damit hat der Konzern den Weltmarkt für Unternehmenssoftware erobert. SAP ist führend bei Programmen, die sämtliche Abläufe in Konzernen und mittelgroßen Betrieben steuern.

Doch genau diese Hoppschen Werte sehen viele in Walldorf nun bedroht. Es ist die Rede von Kulturwandel, manche sprechen sogar von Kulturbruch. Und es gibt einen, der diesem Wandel ein Gesicht gibt: Léo Apotheker. Seit Juni hat er in Walldorf ganz allein das Sagen, davor teilte er sich den Vorstandsvorsitz mit dem Physiker Henning Kagermann. Zum ersten Mal hat SAP nun einen

es einen Boom gibt – dann steht die SAP ohne Produkte da.

Apotheker hat seine obersten Ziele für die kommenden Jahre in zwei Zahlen klargemacht: 100 000 Kunden. 35 Prozent Umsatzrendite. Derzeit bedient SAP 89 000 Firmen und erzielt eine Marge von rund 25 Prozent. Wie ernst es dem Chef ist mit der Rendite, belegen bereits die Zahlen. Obwohl die Softwareerlöse im ersten Halbjahr um fast 40 Prozent eingebrochen sind, erwartet Apotheker, dass die Gewinnmarge trotz Krise bis zum Jahresende weiter steigt – auf bis zu 27 Prozent.

Bei der Begründung seiner ehrgeizigen Renditepläne spricht Apotheker wie der Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann. SAP müsse sich mit Konkurrenten wie Microsoft, Google und dem Erzrivalen Oracle messen, die zum Teil deutlich besser verdienen. Sonst werde man früher oder später zum Übernahmekandidaten. Doch viele werfen Apotheker vor, zu sehr auf die Aktionäre und Analysten zu spielen. Auf einmal bekommt die Anzeigentafel im Foyer des Hauptgebäudes eine ganz neue Bedeutung. Bisher der Ausweis eigener Stärke, ist sie nun ein Gängelband: Rot flimmernde Ziffern zeigen den SAP-Aktienkurs in Echtzeit.

Man kann die Produkte von SAP nicht greifen, sie bestehen aus Bits und Bytes. Doch sie sind das Nervensystem der Betriebe. Zwei Drittel aller Großunter-