

"Durchmarsch der Amerikaner"

Freude über die erneut guten Zahlen? Oder Angst vor der Zukunft? Bei SAP bereitet die Globalisierung zunehmend Sorgen - auf den Spuren eines "Cultural Clashes".

THOMAS NONNAST | WALLDORF "Hi, you have reached my Voice-Box. I am currently not at my desk or out of Office", sagt die Stimme am Telefon, bevor sie den Anrufer auffordert, es in dringenden Fällen einfach in Philadelphia zu versuchen. So schnell ist man beim Walldorfer Softwarekonzern SAP mittendrin in der Globalisierung, die auch die Software-Welt zu einem Dorf macht.

Auch? Vor allem die! Rund die Hälfte des SAP-Umsatzes stammt inzwischen aus Amerika und Asien - Tendenz steigend. Jede vierte SAP-Aktie hält mittlerweile ein amerikanischer Investor. Und die SAP-Standorte im indischen Bangalore und im kalifornischen Palo Alto wachsen so schnell wie einst erfolgreiche Start-up-Firmen der New Economy. Doch längst nicht alle Mitarbeiter sind über den Wandel des badischen Softwarekonzerns zur Welt AG glücklich. Südlich von Heidelberg, wo zwischen Äckern, Ikea und dem Gewerbegebiet des Kleinstädtchens Walldorf die SAP-Zentrale in der sanft gewölbten Ebene des Rheins liegt, ist die Aufbruchstimmung der 90er-Jahre verfliegen.

Ja doch. Das Umsatzwachstum stimmt bei SAP noch immer, wie die Prognose für 2006, die morgen kommt, wohl wieder zeigen wird. Aber seit "Walldorf nicht mehr der Fixstern ist, um den alle Planeten kreisen", wie es SAP-Chef Henning Kagermann umschreibt, hört es in Baden nicht mehr auf zu brodeln. Vielmehr geht in der Zentrale die Angst um, im globalisierten Konzern nicht nur lieb gewonnene Privilegien einzubüßen, sondern von den rasant wachsenden SAP-Standorten in aller Welt an den Rand gedrängt zu werden. "Walldorf war in der Vergangenheit ganz selbstverständlich das Zentrum aller Entscheidungen, und das beginnt sich nun zu ändern", sagt Stefan Schulz, der als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sitzt und für viele SAPler die Rolle eines Mitglieds des Betriebsrats einnimmt, ein Gremium, das es bei SAP nach wie vor nicht gibt.

Die internen Diskussionen über die Unternehmenskultur des Global Players ist unausweichlich, kommt aber für SAP-Chef Kagermann zur Unzeit. Denn das Unternehmen befindet sich inmitten einer heiklen Umbruchphase. Der Marktführer für betriebswirtschaftliche Unternehmenssoftware ist auf dem besten Weg, sich selbst sein größter Konkurrent zu werden. So muss der Konzern in den kommenden Jahren Tausende Kunden von einem Umstieg auf die gerade neu entwickelte Softwarearchitektur Netweaver überzeugen. Und das, obwohl die Kundschaft mit den laufenden SAP-Programmen weitgehend zufrieden arbeitet. Die Überzeugungskraft aller Beschäftigten ist jetzt gefragt, die volle Konzentration und Motivation.

Einer, der bei vielen Walldorfer SAPlern aber das genaue Gegenteil auslöst, ist Vorstandsmitglied Shai Agassi. Der Zögling von Firmengründer Hasso Plattner macht in vertrauter Runde keinen Hehl daraus, dass er seinen Wohnsitz und zweiten Arbeitsplatz im kalifornischen Palo Alto höher schätzt als Walldorf/Germany. Und weil das ein eher schlecht gehütetes Geheimnis ist, halten sich viele Entwickler in Baden mit ihrer Meinung über den Senkrechtstarter nicht zurück: "Shai's House," erzählt ein Softwareentwickler, heiße das sternenförmige Campusgebäude Nummer 18, in dem Agassi lange sein Walldorfer Büro hatte, im internen Sprachgebrauch. Und ausnahmsweise müht sich der deutsche Programmierer um eine ausgesprochen deutsche Phonetik im ansonsten stark anglophonen SAP-Alltag.

Doch das ist nur eine Äußerlichkeit. Was vielen deutschen SAPlern echte Sorgen macht, ist der zunehmende Einzug amerikanischer Unternehmenskultur. Das einst gute Betriebsklima werde immer frostiger. Und hinter der zunehmenden Zahl amerikanischen Führungspersonals sehen Verschwörungstheoretiker Methode: "Es scheint inzwischen klar, dass Agassi möglichst viele Funktionen in die USA holen möchte", sagt ein Manager aus der SAP-Entwicklung. Dass Agassi als möglicher Kandidat für die Nachfolge von SAP-Chef Kagermann gehandelt wird, dessen Vertrag im nächsten Jahr ausläuft, trägt nicht gerade zur Beruhigung bei.

Mit einfachen Schuldzuweisungen in Richtung Agassi aber ist es nicht getan. Es ist vielmehr die gesamte Führungsspitze, Kagermann eingeschlossen, die dem Konzern die Internationalisierung verordnet hat: "Wir machen im Ausland 79 Prozent des Umsatzes", sagt SAP-Personalchef Claus Heinrich. "Als globaler Konzern können wir nicht überall auf der Welt nur Software verkaufen wollen, sondern wir müssen auch einen Teil der Wertschöpfung im Ausland erbringen."

Nicht wenige altgediente SAPler haben gerade deshalb die Befürchtung, dass es der Softwareentwicklung, dem Herzstück des Unternehmens, genauso ergehen könnte wie einst der Abteilung Marketing.

Schon vor Jahren heuerte SAP-Mitgründer Plattner den damaligen Sony-Marketing-Leiter Martin Homlish an, der für den Konzern eine globale Marketingstrategie entwickeln sollte. Das tat Homlish auch, allerdings nicht in Walldorf, Düsseldorf oder Berlin, sondern in New York City. "Anfänglich war Homlish noch mein direkter Vorgesetzter", erzählt ein Mitarbeiter. "Doch fünf Jahre später waren zwischen Homlish und mir fünf zusätzliche Hierarchiestufen eingezogen worden - besetzt mit Amerikanern, von denen kein Mensch weiß, was sie eigentlich tun, außer Telekonferenzen abzuhalten."

SAP-Vorstand Heinrich hält dagegen: SAP sei eben "von einem regionalen zu einem globalen Anbieter gewachsen". Und doch würden noch immer zwei Drittel aller Führungskräfte in Deutschland rekrutiert.

Die "gefühlte Quote" vieler Mitarbeiter liegt indes weit darunter. Auch in den Entwicklungsabteilungen geht inzwischen die Angst vor einem "Durchmarsch der Amerikaner" um, wie es ein Angestellter formuliert. Allein in Palo Alto arbeiten 1 500 Entwickler für SAP, während in Deutschland kaum noch Neue eingestellt werden. Damit gehen neue Projekte immer öfter ins Ausland. "Das bedeutet aber langfristig, dass in Walldorf massiv Karrierewege abgeschnitten werden", kritisiert ein Mitarbeiter. Den Bankern von Merrill Lynch geht die Einstellungswelle im boomenden US-Markt dagegen nicht weit genug. "Zu viele Projekte werden noch immer aus Walldorf gesteuert", heißt es in einer Studie der US-Bank.

Für heftigen Unmut in der Belegschaft sorgten auch Meldungen im vergangenen Sommer, nach denen SAP in den USA im großen Stil Mitarbeiter für Schlüsselpositionen in der Entwicklung bei direkten Konkurrenten wie Oracle, Bea, Peoplesoft und Siebel abgeworben habe. Darunter Topmanager wie Ex-Sun-Mann George Paolini, der ehemalige Oracle-Manager Dan Rosenberg, auch John Zepecki, vormals Vice President der Entwicklungsabteilung von Peoplesoft. "Das sind doch genau die Leute, die wir in den vergangenen Jahren mit unseren Produkten Quartal für Quartal abgewatscht haben", ereifert sich ein Entwicklungsmanager. "Und dafür dürfen sie uns jetzt sagen, wo es künftig bei uns langgehen soll."

In Nordbaden mit den nahen Universitäten und Hochschulen in Heidelberg, Darmstadt und Karlsruhe hat SAP beim IT-Nachwuchs das Prädikat als Top-Arbeitgeber schon verloren. Zu "bürokratisch", zu "überzogene Anforderungen", zu "wenig Gestaltungsspielräume" heißt es vielfach unter den Studenten.

Hinzu kommt: In der Region gibt es inzwischen Alternativen. So hat sich rund um das Internetgeschäft in Karlsruhe eine quirlige Unternehmensszene gebildet. In Darmstadt scharen sich immer neue Softwarefirmen um das Satellitenprojekt Galileo. Und in Heidelberg lassen sich gerne immer wieder SAP-Aussteiger mit eigenen Firmen nieder, die mit der neuen Kultur in Walldorf nicht klargekommen sind. "Es stößt eingefleischten SAPlern auf, dass sie langjährige Geschäftspartner regelrecht dazu drängen mussten, Referenzprojekte für die neue Softwareplattform Netweaver zu liefern, damit der Vorstand für Marketingzwecke mit einer langen Liste winken kann", erzählt ein Kundenbetreuer. Dabei hinke die Produktreife vieler Programme den Marketingaussagen oft weit hinterher.

Versprechungen, die Agassi oft genug selbst seinen Außendienstlern vorgegeben hat. Wenn es sein muss, streift er dafür bei internen Präsentationen auch schon mal ein knallrotes Kostüm über und taucht auf der Bühne verkleidet auf - als Superman.

Nonnast, Thomas

24. Januar 2006