


"Die Welt erobern"

Von [Michael O. R. Kröher](#) und [Eva Müller](#)

Deutschland mangelt es an ambitionierten Unternehmern. Dem Nachwuchs fehlt Selbstvertrauen. Das soll sich ändern: Gründerstar Hasso Plattner erklärt im Interview mit manager magazin, wie die Bundesrepublik mehr Erfolgsgeschichten nach dem SAP-Muster schreiben kann.

mm: Herr Plattner, Sie haben vor mehr als 30 Jahren mit vier Kollegen SAP gegründet und zu einem Weltkonzern mit fast 36.000 Mitarbeitern ausgebaut. Warum ist ein solcher Erfolg seither in Deutschland nie wieder gelungen?



DPA



"Ich will etwas tun": SAP-Mitgründer Plattner vor Studenten der Uni Potsdam

Plattner: Vielleicht weil SAP schon ganz zu Anfang ein bisschen so etwas wie eine kalifornische Firma war. Obwohl wir damals gar nicht wussten, wie die Unternehmen dort ticken. Aber wir haben uns so aufgestellt, wie ich es heute aus Kalifornien kenne.

mm: Wie denn?

Plattner: Wir Gründer haben uns zum Beispiel als Gruppe begriffen und ganz unterschiedliche Talente zusammengebracht. Wir haben früh erkannt, dass wir uns nicht nur im deutschsprachigen Raum tummeln dürfen, sondern dass wir uns weltweit ausdehnen müssen. Software ist ein globales Produkt.

mm: Und die Jungunternehmer nach Ihnen haben nicht global genug gedacht?

Plattner: So generell kann man das nicht sagen. Ein paar junge Firmen hatten durchaus die Chance, groß zu werden, Stephan Schambach mit seiner Intershop zum Beispiel. Oder Ralph Dommermuth mit seiner Firma United Internet .

mm: Ein paar hoffnungsvolle Start-ups gibt es, Risikokapital ist auch wieder da - warum entsteht keine neue SAP?

Plattner: Weil es hier zu Lande einfach nicht genug Gründer gibt. Die Wirtschaft funktioniert wie ein biologisches System. Aus extrem vielen Versuchen kristallisieren sich die besten Lösungen heraus - die erfolgreichen Firmen. Und die müssen schnell groß werden.

mm: Zu wenige Start-ups, die zu konservativ agieren - ist das unser Problem?

Plattner: Die Risikobereitschaft bei den jungen Deutschen ist tatsächlich deutlich geringer als etwa bei den Amerikanern. Ihnen fehlt dieser unbedingte Wille, wirklich Großes zu schaffen - eben die nächste SAP oder Google 📧.

mm: Und Sie persönlich wollen jetzt junge Leute dazu animieren, Großes zu vollbringen? In Potsdam haben Sie ein Gründerzentrum eröffnet und dafür 25 Millionen Euro in die Risikokapitalfirma Hasso Plattner Ventures gesteckt.



DPA

Plattners Plan: Ein "Inkubator" auf dem Gelände der Potsdamer Uni soll die Brücke schlagen zwischen Hochschulstudium und Unternehmensgründung.

50 Millionen Euro Stiftungskapital hat Plattner hierfür organisiert, die Hälfte bezahlt er aus eigener Tasche. Den jungen Firmen, die dort gefördert werden, stehen Plattner und andere erfahrene Business Angels zur Seite.

Plattner: Richtig. Ich will etwas tun, um den Gründergeist in Deutschland zu beleben.

mm: Warum hat sich der Wagemut hier zu Lande offenkundig verflüchtigt?

Plattner: Die Amerikaner haben einen angeborenen grenzenlosen Optimismus. Das kleinste Kind dort ist völlig von sich selbst überzeugt, kann sich prima verkaufen. Bei uns dagegen gilt: "Reden ist Silber, Schweigen ist Gold".

mm: Waren Sie denn bei der Gründung von SAP total von Ihrem Erfolg überzeugt?

Plattner: Wir hatten damals ja alle vier bis sechs Jahre bei IBM 📧gearbeitet und dort die amerikanische "Leadership-Ausbildung" durchlaufen. Dabei wird einem der absolute Wille eingeimpft, zu gewinnen. Das hat fast schon etwas von missionarischem Eifer.

mm: Selbstbewusstsein als kollektive Mentalität - können wir das lernen?

Plattner: Wir müssen uns auf unsere Stärken besinnen. Unser Ausbildungssystem zum Beispiel muss unter den Top drei der Welt sein. Ach was, es muss das beste der Welt sein. Selbstständigkeit, Eigeninitiative sollten auf dem Lehrplan jeder Schule stehen. Und es darf kein Makel sein, wenn jemand ein Unternehmen startet, ohne die Uni abzuschließen. Bill Gates, Michael Dell, Steve Jobs - die größten Gründer der USA waren Studienabbrecher. Solche Typen gibt es hier viel zu wenige.

mm: Was unterscheidet Ihr Gründerzentrum von den vielen anderen Initiativen?

Plattner: Zunächst mal die unglaublich schöne, denkmalgeschützte Villa, die einst das Invalidenheim war und später der Reichsbahn gehörte. Das hundert Jahre alte und jetzt komplett sanierte Gebäude ist Teil des Uni-Campus Potsdam.

Vielleicht bin ich da ja sentimental, aber ich denke, ein erfolgreiches akademisches Umfeld braucht traditionsreiche Gebäude, um Identität zu stiften. Jeder kennt den Campanile der Uni in Stanford. Und was fällt Ihnen zur Uni Bochum ein?

mm: Betonbauten und akademische Diaspora. Was aber zeichnet Hasso Plattner Ventures aus - neben der Architektur des Zentrums-Gebäudes?



DPA

Plattners Venture-Chef: Eran Davidson vor dem frisch sanierten Gründerzentrum auf dem Potsdamer Campus

Plattner: Wir steigen früher ein als die Wagniskapitalgeber, die ja erst investieren, wenn ein Unternehmen schon Umsätze erwirtschaftet oder einen Prototyp präsentieren kann. Wir unterstützen Firmen im Status Nascendi - also bei der Entstehung. Und wir geben Know-how, beraten die Gründer, wo das kommerzielle Potenzial ihrer Idee liegt, mit welchen Mitbewerbern sie rechnen müssen, welche Risiken sie zu erwarten haben. Denn Geld ohne weitere Hilfeleistungen verpufft wie eine Subvention.

mm: Klingt ziemlich genau wie die Inkubatoren aus dem Gründerboom vor dem Jahr 2000.

Plattner: Aber eine Sache machen nur wir: die Unterstützung beim Design der Produkte. Viele Entwickler verlieben sich total in ihr Baby. Sie sehen überhaupt nicht mehr, was ihr Produkt braucht, um erfolgreich zu sein, und was ihm noch fehlt. Von uns bekommen sie eine gnadenlos ehrliche Meinung.

mm: Wollen die Jungunternehmer überhaupt Ihre Einmischung?

Plattner: Kluge Gründer nehmen Rat an, holen sich einen erfahrenen Manager. Aber ich gebe zu, dass es Inhabern extrem schwer fällt, Anteile abzugeben. Das ging mir beim Börsengang von SAP genauso. Aber den Start-ups darf es heute nicht mehr darum gehen, einen neuen Mittelstand zu schaffen. Sie müssen die Welt erobern wollen.

mm: Und das Urteil von Hasso Plattner ist in Potsdam ausschlaggebend?

Plattner: Ich veranstalte regelmäßig Kaminabende. Da antworte ich ganz offen auf die Fragen der Gründer. Aber wir haben ein ganzes Team von Beratern. Darüber hinaus sind natürlich auch die Beiträge von Tom Baruch wichtig, unserem Beirat von der Venture-

Capital-Firma CMEA in San Francisco. Er stellt die Grundsatzfragen: "Wie groß ist der Markt - zehn Millionen oder zehn Milliarden?"

mm: Was hat das mit Produktdesign zu tun?

Plattner: Wenn ich einen großen Markt erreichen will, müssen die Produkte einfach und bequem zu bedienen sein. Eine noch so fantastische technische Lösung wird sich nicht durchsetzen, wenn sie niemand benutzen kann. Nehmen Sie den iPod von Apple, der wäre nie zum Kultobjekt geworden, wäre er nicht so genial simpel.

mm: Welche Leistung müssen Ihre Schützlinge bringen?

Plattner: Wir geben ihnen erst mal eine halbe Million, und damit müssen sie schnell ein tragfähiges Geschäftsmodell entwickeln. Wir wollen nicht, dass sie jahrelang ergebnislos basteln. Deshalb haben wir auch eine Investitionsbank und das US-Venture-Capital-Unternehmen CMEA mit ins Boot genommen; die gehen mit ins Risiko.



DPA

"Es macht Freude, etwas von null an wachsen zu sehen": Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik

mm: Bremsen die nicht viele Kandidaten aus, weil sie nur auf die Rendite achten?

Plattner: Diese Firmen sind natürlich ihren Aktionären verpflichtet. Ich allein dagegen kann ein viel größeres Risiko eingehen. Deshalb denken wir über weitere Fonds nach, die noch früher einsteigen und vielleicht sogar nur die Ideenproduktion sponsern.

mm: Warum haben Sie den Inkubator eigentlich in Potsdam gestartet und nicht in Kalifornien?

Plattner: Vielleicht gerade, weil mich das auch amerikanische Freunde gefragt haben. Viele von denen sehen Deutschland als hoffnungslosen Fall. Ich will beweisen, dass es auch für Deutschland Hoffnung gibt. Ich will mit dem Inkubator nicht nur mein Kapital vermehren.

mm: Sehen Sie ihn als eine Form bürgerschaftlichen Engagements?

Plattner: Ich will mir später mal auf die Frage "Warum hast du nichts getan?" nicht sagen müssen: "Es war mir zu riskant" oder "Es war mir zu anstrengend". Das sind keine guten Antworten. Ich will zumindest etwas versucht haben.

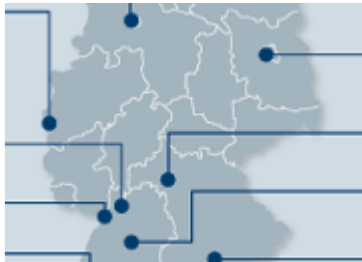
mm: Also eine Gewissensangelegenheit?

Plattner: Nicht nur. Es macht Freude, etwas von null an wachsen zu sehen.

mm: Bisher sind aber fast alle Inkubatoren kläglich gescheitert.

Plattner: Sie haben Recht: Sogar der Inkubator von Microsoft-Mitgründer Paul Allen ging ein. Aber Shai (Agassi, SAP-Vorstand für Produktentwicklung und Marketing - Anm. d. Red.) hat mir erzählt, wie erfolgreich Inkubatoren bei ihm zu Hause in Israel funktionieren. Quasi aus dem Nichts heraus hat sich Israel zu einem Spitzenstandort für Entwicklung und Design von IT-Systemen hochgearbeitet. Deshalb habe ich den Israeli Eran Davidson als Geschäftsführer von Hasso Plattner Ventures eingestellt.

mm: Bilden Sie in Potsdam Eliten aus?



manager magazin

Die nach den Sternen greifen

Ein Milliardenprogramm soll exzellente Hochschulen fördern.

Weg vom Mittelmaß: Im internationalen Vergleich sind deutsche Unis nur mäßig angesehen. Die Zahl der Absolventen in Technikwissenschaften ist viel zu gering - ein Grund für den Mangel an Unternehmensgründungen in Hightech-Branchen hier zu Lande. Eine "Exzellenzinitiative" soll nun gleichermaßen Forschung und Lehre an besonderen Hochschulen fördern. Insgesamt 1,9 Milliarden Euro wird die Bundesregierung hierfür ausgeben.

Erste Ergebnisse: Zehn Unis kamen in die engere Auswahl für die Förderung (siehe Karte). Im Oktober wird eine Kommission daraus voraussichtlich fünf "Exzellenz-Hochschulen" benennen, die mit dem Titel auch werben dürfen.

Nächste Schritte: Zusätzlich sollen auch etwa 40 Graduiertenschulen und 30 so genannte Exzellenzcluster gefördert werden - was die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft weiter verbessern dürfte.

Plattner: Noch nicht. Aber es könnte dazu kommen. Mit unserem Auswahlverfahren wollen wir nicht nur die Schlauesten kriegen. Wir wollen Begeisterung wecken - unter den Studierenden wie unter den Lehrenden. Erst die Kombination aus Klugheit, Engagement und Begeisterung setzt die Energie frei, die wir brauchen, auch für Unternehmensideen und -gründungen.

mm: Benötigen wir Eliten, um den Standort Deutschland voranzubringen?

Plattner: Ganz klar, Talente müssen gefördert werden. So wie im Sport: Dort ist generell akzeptiert, dass nicht jeder in der Champions League spielen kann. Daneben gibt es auch den Breitensport, mit dem sich jeder fit halten kann.

mm: Sie wollen also ein gemischtes System?

Plattner: Ich bin für Breitenförderung und für Elitenausbildung. In der Spitzengruppe muss es ein günstigeres Verhältnis von Lehrenden zu Auszubildenden, eine bessere Ausstattung mit Lehrmitteln geben. Das ist pro Geförderten ganz klar teurer als im Durchschnitt. Aber zumindest ich bin bereit, dafür zusätzliches Geld aufzubringen.

mm: Haben Sie Mitstreiter für diese Elitenförderung?

Plattner: Leider noch nicht so viele, wie wir wahrscheinlich brauchen. Vor allem die Unternehmen engagieren sich noch nicht genug für eine exzellente Ausbildung von Nachwuchskräften. Es gibt auch genug reiche Manager, die besondere Talente aus ihren Privatschatullen fördern könnten.

mm: Aber es gibt doch immerhin Initiativen wie die European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin. Dafür haben deutsche Konzerne 80 Millionen Euro gestiftet.



DPA

"Mehr Leistung investieren": Studenten der WHU in Vallendar

Plattner: Und dann gibt es noch Otto Beisheims WHU in Vallendar oder die Uni Witten-Herdecke, die einst Bertelsmann förderte. Mein Freund und SAP-Mitgründer Klaus Tschira will ja jetzt nicht nur ein Institut, sondern eine komplette Uni gründen. Ich habe zu ihm gesagt: Da musst du aber richtig Geld in die Hand nehmen - also mindestens 500 Millionen Euro. Bislang haben solche Initiativen zu wenig Einfluss auf das gesamte akademische Klima.

mm: Und wer zahlt die hohen Studiengebühren, die Eliteunis verlangen?

Plattner: Wir müssen gesellschaftlich akzeptieren, dass es unterschiedliche Ausbildungsprofile gibt. Studiengebühren sind nicht das Problem, sie ließen sich etwa über günstige Kredite finanzieren. Absolventen von Stanford, Harvard, dem MIT verdienen auch mehr.

mm: Sie wollen Unis für Besserverdiener?

Plattner: Ich will Universitäten, die brillante Köpfe hervorbringen, die Entwicklungen vorantreiben. Außerdem: Superleistungen und Superverdienst sind doch nichts Schlechtes! Solange jeder die Chance hat, in die Superliga zu gelangen, sehe ich keinen Ansatz für Kritik

an diesem System. Niemand darf behindert werden, etwas Besonderes zu erreichen. Diese Aussicht setzt zusätzliche Energie frei, die Leute investieren mehr Leistung.

mm: Setzt sich eine solche Elite der Schlaunen nicht vom Rest der Gesellschaft ab?

Plattner: Nein, die schlaueren Schüler und Studenten entscheiden doch selbst, ob sie zur Elite gehören wollen. Natürlich müssen Talentierte jederzeit quer einsteigen können. Wer etwa einen exzellenten Bachelor an einer Durchschnittsuni gemacht hat, sollte sich damit auf jeder Elitehochschule für ein Master-Studium bewerben können.

mm: Zielt die Exzellenzinitiative der Bundesregierung für die Unis in die von Ihnen gewünschte Richtung?

Plattner: Sie ist ein lobenswerter Versuch, mit den beschränkten Finanzen der öffentlichen Haushalte eine Verbesserung im deutschen Hochschulsystem zu erzielen.



DPA

"Freies Spiel der Kräfte": Plattner plädiert für Eignungstests zum Hochschulzugang

mm: Kann die Regierung wirklich beurteilen, welche Uni zur Elite gehört?

Plattner: Staatliche Verordnung ist kein intelligenter Selektionsmechanismus, auch nicht bei Eliten. Besser wäre, die Hochschulen dürften sich ihre Studenten selbst aussuchen - etwa durch Eignungstests. Und die Studierenden sollten die Hochschulen wählen dürfen - nach dem Lehrangebot, den Studienbedingungen, der Qualifikation der Lehrenden und nach dem Preis, den Studiengebühren. Durch einen solchen Wettbewerb würde schnell klar, welche Unis wirklich Spitze sind. Das freie Spiel der Kräfte schafft die besten Ergebnisse.

mm: Sollte die ZVS abgeschafft werden?

Plattner: Unbedingt. Eine Zentralstelle darf allenfalls noch Orientierung geben und auf freie Studienplätze hinweisen. Den Zugang zu ihren Studiengängen sollten die Hochschulen selbst regeln.

mm: Wo - außer in den USA - funktioniert das Hochschulsystem schon so, wie es Ihnen vorschwebt?

Plattner: Das britische System hat sich seit Margaret Thatcher erstaunlich modernisiert. Auch Finnland hat in den vergangenen Jahren enorm in sein Bildungssystem investiert. Der Erfolg zeigt sich am exzellenten Abschneiden der finnischen Schüler in der Pisa-Studie. Auch in China zeichnet sich ein dramatischer Wandel ab - wenn auch noch mit großen Verwerfungen.

mm: Hat Deutschland in diesem Wettbewerb überhaupt eine Chance?

Plattner: Sicher. Wir müssen die Spitzen sponsern. Internationaler Unternehmenserfolg entsteht nur, wenn Exzellenz vielfach und vielfältig gefördert wird. Selbst Oskar Lafontaine sagt mittlerweile: "Wenn wir oben nicht wachsen, können wir unten nicht verteilen." Ich stehe dem Fraktionsvorsitzenden der Linkspartei weder politisch noch persönlich nahe. Aber da hat er Recht.

Kalifornischer Traum in Mannheim

Die SAP-Gründer legen eine Start-up-Story nach US-Vorbild hin.

Schlichtbau statt Garage: In einem Geschäftshaus im Zentrum Mannheims richtete das Start-up "Systemanalyse und Programmentwicklung" - kurz SAP 📧- 1972 sein Büro ein.



Gründerjahre:
Klaus Tschira, Dietmar Hopp, Hasso Plattner
Bitte klicken Sie auf ein Bild,
um zur Großansicht zu gelangen.

Doch nur wenige Kunden interessierten sich für die Produkte von Hasso Plattner, Dietmar Hopp, Klaus Tschira, Hans-Werner Hector und Claus Wellenreuther. Standardsoftware für betriebliche Abläufe konnten sich die Manager der EDV-Frühzeit schwer vorstellen.

Steiler Aufstieg: Gut 15 Jahre später hatte die Idee von Visionär Plattner überzeugt. Die SAP-Pakete gerieten zu Verkaufshits. Die 1988 emittierte Aktie boomte dank zweistelliger Wachstumsraten und üppiger Gewinne.

Weltmarktführer: Die erfolgreichste Gründung der Nachkriegszeit ist heute die drittgrößte Softwarefirma der Welt und dominiert den Markt für Unternehmenssoftware.

Der Konzern allein erwirtschaftete 2005 mit 35.800 Mitarbeitern einen Umsatz von 8,5 Milliarden Euro. Im SAP-Umfeld arbeiten mehr als 100.000 Menschen.

Plattner fördert jetzt den Nachwuchs. In Potsdam betreibt er den Inkubator Hasso Plattner Ventures.