

Jan Baan

Der Weg zum Marktführer

Mein Leben als Unternehmer



ADDISON-WESLEY

Ein Imprint von Pearson Education

München • Boston • San Francisco • Harlow, England

Don Mills, Ontario • Sydney • Mexico City

Madrid • Amsterdam

3 An die Börse und in die Krise

3.1 GAP sucht den Kontakt

In Amerika zog unser OEM-Vertrag mit ASK das Interesse der wichtigsten Unternehmen an, die den Markt analysieren, nämlich Gartner und AMR: 1992 schätzte Gartner die Größe des weltweiten ERP-Marktes auf etwa 2 Milliarden US-Dollar. Sie erwarteten, dass der Markt in den folgenden Jahren durchschnittlich um circa 25 Prozent steigen würde. Es bot sich also eine interessante Investitionsgelegenheit. Das in Greenwich, Connecticut, basierte Investitionsunternehmen GAP kam zur gleichen Schlussfolgerung. GAP ist ein Unternehmen, das hauptsächlich in vielversprechende Marktsegmente im IT-Bereich investiert. Das Unternehmen wurde gegründet durch ehemalige Partner des bekannten Beraters McKinsey.

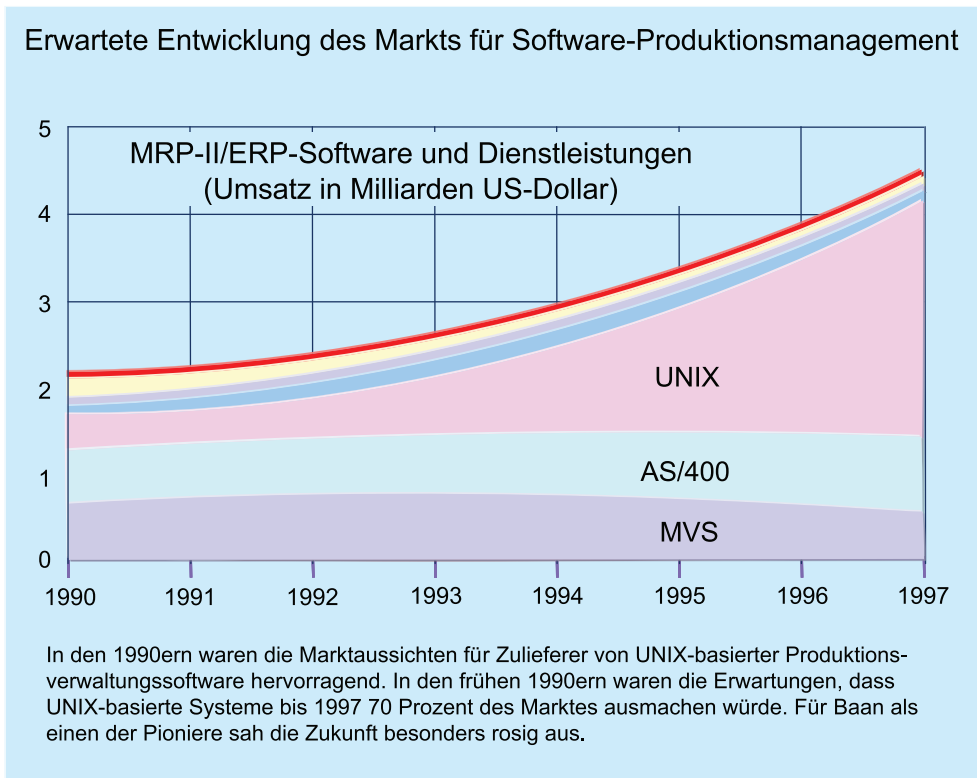


Abbildung 3.1

In den frühen 1990ern erkannte GAP, dass der Markt für ERP-Systeme besonders attraktive Investitionsaussichten in einem Umfeld der offenen Technologie bot. Das Unternehmen begann daher, sich nach möglichen Kandidaten umzusehen, in die es sich zu investieren lohnte. Marktanalysten wurden nach ihrer Meinung gefragt. Unsere Zwischenhändlerverträge mit Unternehmen wie Bull, IBM und ASK waren einer der Gründe, warum Baan zu den Kandidaten gehörte. Wir zogen die Aufmerksamkeit von GAP zu einem Zeitpunkt auf uns, als wir in Amerika noch relativ unbekannt waren. Die Tatsache, dass Baan sich damals noch in Privatbesitz befand, machte das Unternehmen für GAP zu einem idealen Ziel für Investitionen. Unser Durchbruch auf dem amerikanischen Markt stand noch bevor und wir wurden noch nicht an der Börse gehandelt, verfügten aber über ein ungewöhnlich gutes Produkt. Die Mitarbeiter von GAP kamen zu dem Schluss, dass es zu einem beträchtlichen Gewinn führen würde, uns zum Durchbruch auf dem amerikanischen Markt und dann zu einem Börsengang zu verhelfen.

Also wurden wir im Herbst 1992 vom Top-Management von GAP kontaktiert. Sie wollten über den europäischen ERP-Markt sprechen und dies klang in meinen Ohren nach einer guten Idee. Dave Hodgson und Bill Grabe von GAP begaben sich in die Niederlande, um einigen Präsentationen beizuwohnen und Gespräche mit einigen Managern zu führen. Es wurde klar, dass GAP nicht nur am Markt im Allgemeinen interessiert war, sondern auch an der Produktentwicklung und an der Unternehmenspolitik von Baan. Während des Besuchs kam zum Vorschein, dass die Amerikaner tatsächlich die Absicht hatten, in das Unternehmen zu investieren. Zu diesem Schluss waren Paul und ich bereits gekommen. Die Besucher zeigten sich beeindruckt von unserer technischen Ausrüstung und dem Produkt, das sich auf dem neuesten Stand der Technik befand. Darüber hinaus machten sie sich ein ungewöhnlich positives Bild von unserer Unternehmensethik und -kultur. Anfänglich waren Paul und ich überhaupt nicht an dem Angebot von GAP interessiert, in das Aktienkapital zu investieren, weil sich als Konsequenz daraus ein Verlust von Einfluss auf das Unternehmen auf unserer Seite ergeben würde. Wir wollten nicht teilen, dazu waren wir einfach nicht bereit. Wir waren wie Kinder, die ihren Teddybären behalten wollten. Wir fühlten uns noch zu jung. Man muss aber realistisch bleiben und sich eingestehen, dass der Moment kommt, an dem man dem Teddybär einfach entwachsen ist. Wenn man erwachsen werden möchte, muss man seine Spielsachen leider hinter sich lassen. Und das kann eine schmerzliche Erfahrung sein.

Die GAP-Partner waren unnachgiebig und hielten den Kontakt. In den Diskussionen kamen sie wieder und wieder auf die notwendige aber kostenintensive Internationalisierung des Unternehmens zurück. Ihr Interesse regte uns zum Nachdenken an. Das Beispiel der Automobilindustrie überzeugte uns schließlich. Ich sah ein, dass es in Amerika vor dem Zweiten Weltkrieg mindestens einhundert unabhängige Automobilhersteller gegeben hatte. Sechzig Jahre später waren es weniger als fünf. Ich war überzeugt, dass die Softwareindustrie sich in die gleiche Richtung entwickeln würde. Es gab eine Entscheidung zu treffen. Wenn wir unabhängig weitermachten, könnten wir höchstens die Rolle eines zweitrangigen Zulieferers einnehmen. Wir

müssten uns auf die Komponenten spezialisieren, die wir unseren größeren Kollegen liefern würden. Eine weitere Möglichkeit wäre es gewesen, in einigen europäischen Ländern die Rolle eines Nischenanbieters einzunehmen. Vom technischen Standpunkt her war unser Produkt geeignet, weltweit als ausgereifter Artikel angeboten zu werden. Für dieses Szenario benötigten wir neben finanzieller Rückendeckung auch Expertenwissen im Verkaufssegment. GAP bot beides.

Wir kamen zu dem Schluss, dass das Unternehmen über ein enormes Wachstumspotenzial verfügte, das sich nicht ohne zusätzliche finanzielle Ressourcen ausbeuten lassen würde. In den folgenden Jahren würde der Markt viel schneller wachsen, als die erwarteten jährlichen fünfundzwanzig Prozent. Die Unterstützung von GAP beim Börsengang sollte Baan dabei helfen, sich zu einem Global Player zu entwickeln. Wir mussten diese Stellung einnehmen, bevor sich der Markt stabilisieren und das Wachstum stagnieren würde. Baan wollte einer der Global Player werden, weil in jedem gesättigten Markt nur eine begrenzte Anzahl überlebt, wie das Beispiel der Automobilindustrie zeigt.

Im Frühjahr 1993 wurde die Entscheidung getroffen, dass GAP einen Anteil erwerben würde. Der Investor erkaufte sich mit 30 Millionen US-Dollar ein Drittel der Aktienanteile. In den Augen von Paul und mir war dies eine enorme Menge Geld, für die Mitarbeiter von GAP war es allerdings nicht allzu viel. Unser Bankier konnte nicht glauben, dass wir eine derartige Vereinbarung abgeschlossen hatten und er rief uns später vor lauter Überraschung an, um uns mitzuteilen, dass die Summe tatsächlich auf unser Konto überwiesen worden war. GAP sorgte ebenfalls dafür, dass Baan so schnell wie möglich an der Börse notiert werden würde, damit die Aktien im Idealfall mit Profit weiterverkauft werden könnten.

Wegen der Investition von GAP musste das Unternehmen schnell internationalisiert werden. Zuerst mussten unsere Jahresberichte an das amerikanische System angepasst werden. Wir ersetzten die üblichen niederländischen Jahresberichte durch das System der schnelllebigeren Vierteljahresberichte. Berater von GAP pflegten auch, sich jeden Monat die internen Berichte anzusehen. Anfangs war dies sehr gewöhnungsbedürftig, im Endeffekt steigerte es aber die Disziplin.

Weil nun amerikanische Führungskräfte in das Unternehmen eingestiegen waren, mussten wir uns auch mit einem neuen Phänomen arrangieren: Aktienoptionen. Dies wurde eingeführt, weil unsere neuen Teilhaber uns versicherten, dass wir keine neuen amerikanischen Angestellten anlocken könnten, wenn wir nicht Aktienoptionen anböten. Paul und ich entscheiden uns dann, auch viele unserer niederländischen Kollegen daran teilhaben zu lassen, weil sich dies offensichtlich positiv auf ihren Einfluss auswirken würde. Dies bezog sich hauptsächlich auf Mitarbeiter der F&E-Abteilung, weil sie für relativ geringe Gehälter wertvolle Beiträge zum Unternehmen geleistet hatten. Unsere amerikanischen Teilhaber setzten sich stark dafür ein, einen großzügigen Aktienoptionsplan für die Angestellten einzuführen, um deren Motivation für einen Börsengang zu stärken. Weil es nur drei Anteilseigner gab, war eine Verwässerung der Aktien keine Gefahr. Schließlich konnten wir alles schnell regeln. Wir machten rund zehn Prozent der Aktien als Aktienoptionen verfügbar.

Von einem europäischen Standpunkt aus gesehen ist dies eine äußerst hohe Zahl. Die niederländischen Angestellten reagierten anfangs etwas besorgt darauf, obwohl solche Optionen angenehm versteuert waren. Einkünfte aus Verkäufen waren steuerfrei, die Steuer wurde erst abgezogen, wenn die Optionen umgesetzt wurden. Um uns die Unterstützung unserer Angestellten zu sichern, entschieden wir uns dazu, die zu versteuernde Summe als Darlehen verfügbar zu machen. Die Optionen wurden also unter relativ angenehmen Bedingungen angeboten. Der Einkaufspreis für die Optionen war mit 6,8 US-Dollar sehr gering. Nach dem Börsengang verkauften viele der Angestellten ihre Optionen für ein Vielfaches dieses Preises und verdienten so viel Geld.

Der Anteil von GAP am Aktienkapital von Baan ließ mich nicht unberührt. An diesem Punkt hatte ich ein starkes Gefühl dafür, dass die Phase des Familienunternehmens nun vorbei war. Ich sah es als eine Art Abschied. Ich dachte: Mal sehen, wie lange ich mit diesem neuen Geschäftstyp mithalten kann. Es überraschte mich, wie viele Jahre ich noch weitermachen konnte. Einige Dinge stellten sich als leichter heraus, als angenommen: Den Umgang mit der Börse und den Analysten empfand ich sogar als angenehm.



Abbildung 3.2: Die Hauptniederlassung von Baan wurde schrittweise vergrößert. Auf dem Foto ist die Situation in der Mitte der 1990er abgebildet.

Eine Auswirkung der Beteiligung von GAP an Baan war, dass zwei der Top-Personen von GAP, Hodgson und Grabe, bei Baan eine Position als nicht an der Geschäftsfüh-

rung beteiligte Vorstandsmitglieder innehatten. Von da an würden sie uns mit Rat und Tat zur Seite stehen. Innerhalb des Unternehmens ging der Witz um, dass es angesichts des erwarteten Wachstums eine gute Idee wäre, das Bürogebäude an der Autobahn in Barneveld in die Höhe zu bauen. Dies hätte den weiteren Vorteil, dass die amerikanischen nicht an der Geschäftsführung beteiligten Vorstandsmitglieder uns leichter finden könnten. Die einfache Wegbeschreibung vom Flughafen Schiphol wäre dann: Nehmen Sie die Autobahn in östlicher Richtung. Wir befinden uns im ersten Bürogebäude auf der rechten Seite.

Zum Zeitpunkt der Vereinbarung mit GAP lag der Verkauf außerhalb der Niederlande fast ausschließlich in den Händen der Zwischenhändler. Unsere eigenen Zweigstellen erzielten lediglich ein bescheidenes Wachstum. Dennoch hatte unsere Erfahrung gezeigt, dass die Kunden lieber direkt mit uns als mit einem Zwischenhändler zusammenarbeiteten. Dies lag daran, dass die Zwischenhändler häufig nicht in der Lage waren, geeignete Produktunterstützung anzubieten und auch nur über unzulängliche Produktkenntnisse verfügten. Das Geld, das GAP hineingebracht hatten, wurde hauptsächlich verwendet, um das Netzwerk unserer ausländischen Niederlassungen zu vergrößern und auszubauen, und dies nicht nur in Amerika, sondern auch in Ländern wie Deutschland und England. Der Löwenanteil diente allerdings dazu, die amerikanische Organisation beträchtlich zu stärken. Ohne diese Finanzmittel wären wir besser beraten gewesen, unsere Aktivitäten in Amerika einzustellen. 1993 investierte Baan 10 Millionen US-Dollar, hauptsächlich in den Aufbau der Verkaufsorganisation und in Marktarbeit. Dies war für den Durchbruch auf dem amerikanischen Markt von besonderer Bedeutung.

GAP bot selbstverständlich eine interessante Gelegenheit. Die angestrebte Expansion auf dem amerikanischen Markt war ein Hauptgrund für unsere Zusammenarbeit mit ihnen. Der Beitrag eines Risikokapitalunternehmens wie GAP dauert üblicherweise von der Investition bis zum Börsengang. Danach kommt häufig eine andere Agenda zum Vorschein, weil der Investor meistens sehr schnell aussteigen möchte. Dies habe ich bei GAP festgestellt.

3.2 Aus der Krise an die Börse

Der Aufbau der amerikanischen Organisation ging keinesfalls ohne Schwierigkeiten vor sich. 1993 brachte uns GAP in Kontakt mit Ron Weilert, einem der Top-Mitarbeiter von Oracle. Er hatte vollstes Vertrauen in Baan und war bereit, die amerikanische Organisation aufzubauen. Es war sehr überraschend, um nicht zu sagen voreilig, dass Weilert auch Ambitionen zeigte, in meine Fußstapfen als CEO zu treten. Natürlich ist an einem gesunden Ehrgeiz nichts auszusetzen. Weilert machte sich in Amerika an die Arbeit und hatte in einer Rekordzeit von zwei Wochen ein einhundert Mitarbeiter starkes Team zusammengestellt, hauptsächlich Verkaufspersonal. In einem Hotel fand eine Präsentation in Anwesenheit von Paul, mir und einigen weiteren

Holländern statt. Wir waren zutiefst beeindruckt. Die Präsentationen waren einfach umwerfend. Weilert teilte mir mit, dass er ein Team hervorragender Mitarbeiter um sich geschart hatte. Paul und ich nickten einander zu und sagten: Dann gehören wir sicherlich nicht dazu. Während Weilert zu einem Team exzellenter Mitarbeiter sprach, zogen wir es vor, zu einem exzellenten Team von Mitarbeitern zu sprechen. Der Unterschied würde sehr schnell deutlich werden.

Im Laufe von 1993 rief ein Angestellter der Bank, der mit unseren internationalen Zahlungen beauftragt war, die Angestellte in Barneveld an, von der die Zahlungen stets autorisiert wurden. Er fragte sehr höflich: »Meine Dame, ich werde ständig angewiesen, immer weitere Überweisungen ins Ausland durchzuführen, es kommt aber niemals etwas in diese Richtung zurück. Ist das korrekt?« Der Mann hatte Recht. In kürzester Zeit hatte die amerikanische Unternehmung uns eine enorme Menge Geld gekostet. Anfang 1994, sechs Monate nachdem er eingestiegen war, fanden wir es notwendig, Ron Weilert wieder gehen zu lassen.

Danach mussten wir die amerikanische Organisation vollständig umstrukturieren, um wieder auf den richtigen Weg zu gelangen. Als Konsequenz daraus fand sich Baan erneut auf der Intensivstation der Banken wieder. Wir benötigten einige Millionen, die Banken waren aber nicht bereit, uns diese zu leihen. Ausgerechnet zu einem Zeitpunkt, in dem wir über ausreichende Sicherheiten verfügten in Form von Außenständen, die nicht dritten Parteien als Sicherheiten angeboten worden waren. Daher investierten Paul und ich zusammen 10 Millionen US-Dollar in das Unternehmen und weil GAP einen Wertverlust ihrer Aktien vermeiden wollten, legten sie ebenfalls fünf Millionen auf den Tisch.

Dies war nicht meine erste unangenehme Begegnung mit Bankern gewesen – und es sollte auch nicht meine letzte sein. Wenn die Dinge im Unternehmen gut laufen, dann rollt die Bank den roten Teppich aus, wenn die Dinge allerdings nicht so gut laufen, werden sie zu Schlachtern. Als die Dinge für Baan im späteren Verlauf schlecht aussahen, wurden wir zum Spielzeug der Banken. Sie hatten es geschafft, sich an das Ruder zu manövrieren und konnten mit uns nun eine Menge Geld verdienen. Ich habe meine Lektion gelernt und habe zurzeit kein Euro-Darlehen. Und ich beabsichtige, dies so zu belassen. Möglicherweise muss ich mich in der Zukunft wieder mit Banken herumplagen, aber ich hätte lieber weniger Geld für mich, als mich mit Banken herumzuschlagen.

Im Sommer 1994 begannen die Vorbereitungen für den Börsengang. An diesem Punkt war die treibende Kraft dahinter keineswegs eine Notwendigkeit, unsere finanzielle Situation zu verbessern. Obwohl das Unternehmen jahrelang mit seiner Liquidität gekämpft hatte, zahlte sich der sommerliche Kampf um den Boeing-Auftrag im Sommer aus und zwar nicht so sehr wegen seines hohen Auftragsvolumens, sondern wegen des Durchbruchs auf den amerikanischen Markt, den er darstellte. Auf dieser Grundlage war der Verkauf enorm gestiegen. Baan hatte die Anfangsphase hinter sich gelassen und war nun ein anerkannter ERP-Zulieferer. Nach einer Analyse der Gartner Group Anfang 1995 würde das Marktvolumen für Softwarehersteller

1997 circa 5 Milliarden US-Dollar betragen. Gartner zufolge gehörte Baan zusammen mit Oracle, PeopleSoft und SAP (BOPS) zu den vier größten Herstellern in diesem Segment. Die Marktforscher charakterisierten Baan im Vergleich zu den Mitbewerbern als das technisch am weitesten entwickelte Unternehmen mit den fortschrittlichsten Implementierungsverfahren. Zusammenfassend könnte man sagen, dass Baan, Gartner zufolge, seinen Mitbewerbern um Jahre voraus war.

Vom kommerziellen Standpunkt aus gesehen ist es sehr schwierig für ein Unternehmen, das nicht an der Börse notiert ist, Aufträge in Amerika zu erhalten. Die amerikanische Geschäftswelt betrachtet eine Börsennotierung als Garantie für Qualität und Kontinuität. Darüber hinaus verstärkt sie, was man als Marktpräsenz bezeichnet, man betritt die Bühne der Finanzanalysten und der Presse. Sind deren Berichte positiv, steigert es den wirtschaftlichen Erfolg. Eine Börsennotierung war für den Ruf von Baan eine unausweichliche Bedingung und unvermeidlich, um in der Geschäftswelt erfolgreich zu bleiben.

Darüber hinaus schuldeten wir GAP mehr oder weniger den Gang an die Börse. Schließlich war dies eine unausgesprochene Vorbedingung gewesen, als sie 1993 einen Anteil erwarben. Dies ist für diesen Typ von Investoren typisch: Sie sind nur bereit, einzusteigen, wenn sie sich an einem Zeitpunkt, der für sie optimal ist, wieder zurückziehen können. Vor dem Börsengang wurden unseren Rechts- und Verwaltungsstrukturen angepasst. Die private Holdinggesellschaft wurde in eine Aktiengesellschaft namens Baan Corporation umgewandelt. Auf der amerikanischen Seite erhielt die Baan Corporation ein Board of Directors. In Amerika spielen nicht an der Geschäftsführung beteiligte Vorstandsmitglieder eine weitaus größere Rolle, als in den Niederlanden. In den Niederlanden geht es um Kontrolle aus der Ferne, während amerikanische nicht an der Geschäftsführung beteiligte Vorstandsmitglieder das Management an einer bedeutend kürzeren Leine halten. Dies würde ich später selbst erfahren.

In Verbindung mit der Vorbereitung auf den Börsengang war die Ernennung von David Cairns als Chief Financial Officer (CFO) eine wichtige Handlung. Er fing im Sommer 1994 an. In seinen Aufgabenbereich fielen hauptsächlich die Finanzberichterstattung, interne Kontrollverfahren, Budgetierung und die Organisation der Verwaltung. Cairns verfügte über eine große Erfahrung in dieser Angelegenheit: Er hatte bereits zwei Unternehmen in Amerika dabei geholfen, an die Börse zu gehen. Kurze Zeit davor hatte er die Vorbereitungen für den Börsengang des niederländischen Unternehmens Uniface abgeschlossen. Auch bei diesem Unternehmen war GAP ein wichtiger Investor. Kurz vor Veröffentlichung des Emissionsprospekts hingegen akzeptierte der große Aktionär Bodo Douqué ein attraktives Barübernahmeangebot des amerikanischen Unternehmens Compuware. Dies kam nicht völlig überraschend, schließlich war GAP auch hier ein Investor.

Das Timing der Ernennung von Cairns war perfekt. Zwei Tage nachdem er angefangen hatte, unterzeichneten wir den Vertrag mit Boeing. Alles stand auf grün, um Baan auf den Börsengang vorzubereiten. Cairns machte sich sofort daran, unsere Verwaltungsorganisation an amerikanische Anforderungen anzupassen. Das Modell

der Gruppenberichterstattung wurde amerikanischen Buchhaltungsrichtlinien (zur Finanzberichterstattung) angepasst.

Cairns war ein sehr intelligenter Mensch, der die Berichterstattung in windeseile organisiert hatte. Dies war kurz vor dem Börsengang. Ein äußerst professioneller Mitarbeiter. Zusammen mit seinem Assistenten wusste er genau, was zu tun war, um ein Unternehmen auf die Börse vorzubereiten. Sehr kurze Zeit nach dem Börsengang verließ er uns wieder.

In den letzten drei Wochen vor dem Börsengang an der Wall Street hielt ich, zusammen mit anderen Mitgliedern des Management-Teams vor Investment-Spezialisten auf der ganzen Welt, eine Reihe von Präsentationen über das Unternehmen. Diese Präsentationen, die wir Road Shows nannten, hielten wir in Amerika, Europa und Japan. Alles in allem besuchten wir zwölf Städte in Amerika, vier in Europa und eine in Japan. Dies klingt vielleicht nicht besonders viel, zumal es sich über drei Wochen erstreckte, es war jedoch schwere Arbeit, weil die vielen Reisen hinzukamen. Während meiner zweiwöchigen Reise von Ost nach West in Amerika musste ich das Unternehmen und mich wieder und wieder mit großem Enthusiasmus verkaufen und das in einem Umfeld, wo es ausschließlich um Geld geht. Es war ein bizarres Zirkusleben. Ich hatte nur manchmal im Hotel einen ruhigen Moment für mich. Den Rest der Zeit war ich selbst nicht viel mehr als ein Zuschauer in meinem Leben.

Die Road Show begann an einem Montagmorgen in New York, im Büro von Goldman Sachs. In einer Art Generalprobe würde das erste Meeting vor deren amerikanischem Verkaufsteam vor sich gehen. Nachdem ihre Kommentare berücksichtigt worden waren, konnte die Gegenüberstellung mit der Finanzwelt beginnen. Der Plan war, dann per Zug nach Philadelphia weiter zu reisen.

Weil es zu meinen Prinzipien gehört, dass ich sonntags nicht reise, müsste ich die Niederlande am Sonnabend verlassen und den Sonntag in einem Hotelzimmer in New York verbringen. An sich wäre dies kein Problem gewesen, ich hätte allerdings den folgenden Sonntag ebenfalls in Amerika verbringen müssen. Dies wollte ich meiner Familie nicht zumuten. Nach einigem kreativen Nachdenken fanden wir in der Concorde eine Möglichkeit, rechtzeitig anzukommen. Montag früh nahm ich den ersten Flug von Schiphol nach Paris und fand mich nach einer langen Wartezeit an Bord der Concorde wieder. So kam ich um zehn Uhr morgens Ortszeit in dem Büro von Goldman Sachs in New York an. Dies war ein anstrengender Tag gleich am Anfang der Road Show, das war mir mein Familienleben aber wert, weil es mir wichtiger ist.

In der Mitte der 1990er stand die Börse in den Niederlanden IT-Unternehmen sehr skeptisch gegenüber, weil es eine Reihe von Desastern gegeben hatte. In Amerika hingegen war das Klima sehr förderlich, vor allem an der NASDAQ, der am schnellsten wachsenden und zweitgrößten Börse der Vereinigten Staaten. Baan wählte die NASDAQ. Mit großer Hartnäckigkeit schaffte man es, uns zu überzeugen, dass eine Notierung an der Amsterdamer Börse ebenso attraktiv war. Also entschieden wir uns für eine Mehrfachnotierung. Dennoch hatte der Börsengang einen amerikanischen

Beigeschmack: Der Aktienpreis wurde an der NASDAQ festgelegt und die Amsterdamer Börse folgte. Rund drei Viertel der verfügbaren Aktien wurden amerikanischen Investoren zugewiesen.



Abbildung 3.3: Der erste Handelstag für Baan-Aktien an der Amsterdamer Börse, 22. Mai 1995

Der Börsengang von Baan – im amerikanischen Börsenjargon auch als IPO (Initial Public Offering) bezeichnet – gehörte zu den erfolgreichsten 1995. Während der Zeichnungsfrist lag der Preis der Aktie zwischen 12 und 14 US-Dollar. Nach der Road Show wurde deutlich, dass die Nachfrage um einiges größer war, als das Angebot, die Aktie war dreißig- bis vierzigmal überzeichnet. Also wurde der Preis auf 16 US-Dollar erhöht. Diese Höhe hatte es noch nicht gegeben. Der Aktiengesamtwert von 700 Millionen US-Dollar war das 500-fache des Jahresumsatzes des Unternehmens. An der Amsterdamer Börse sind Unternehmen etwa das 20-fache ihres Jahresumsatzes wert. Vor dem Börsengang hatten die Experten geschätzt, dass der notierte Wert irgendwo zwischen 200 und 300 Millionen US-Dollar liegen würde. Nach dem Ende der Road Show trafen Grabe, Hodgson und ich uns zum Essen im Zentrum Amsterdams. Ich besitze bis heute die Menükarten, auf denen, Grabes Aufforderung folgend, jeder den von uns geschätzten Schlusskurs des ersten Handelstages aufschrieb. Das Ergebnis war Grabe 26, Hodgson 25 US-Dollar und ich 22 US-Dollar.

Freitag, der 19. Mai 2005, war der historische Tag des Börsengangs. Der Preis der Aktie schoss am NASDAQ sofort auf 25 US-Dollar. Die Amsterdamer Börse musste bis Montag warten. Nach den Tagen des Börsengangs stieg der Aktienpreis weiterhin steil. Die Finanzwelt traute ihren Augen nicht. Die Presse schrieb über ein Traumdebüt von Baan. Innerhalb von drei Monaten hatte sich der Aktienwert verdoppelt. Nach neun Monaten hatten die ersten Investoren einen Profit von zweihundert Prozent erwirtschaftet. Dieser Aufwärtstrend sollte sich bis 1998 fortsetzen. Baan wurde schnell zum Liebling der Börse und die Aktie wurde zu einer wahren Volksaktie.



Abbildung 3.4

Ich erlebte den Börsengang an die NASDAQ wie ein Siebzehnjähriger, der zum ersten Mal eine Universität besucht – das Unternehmen war zum damaligen Zeitpunkt sieb-

zehn Jahre alt. Ich war wie ein niederländischer Junge, der eine amerikanische Universität besucht und sich auf all die Dinge freute, die er in den folgenden Jahren lernen würde. Dies gehörte zu den Höhepunkten im Bestehen des Unternehmens.

Woman of Canaan

(von John Newton)

Prayer an answer will obtain,
Though the Lord awhile delay;
None shall seek his face in vain,
None be empty sent away.

When the woman came from Tyre,
And for help to Jesus sought;
Though he granted her desire,
Yet at first he answered not.

Could she guess at his intent,
When he to his followers said,
'I to Israel's sheep am sent,
Dogs must not have children's bread.'

She was not of Israel's seed,
But of Canaan's wretched race;
Thought herself a dog indeed;
Was not this a hopeless case?

Yet although from Canaan sprung,
Though a dog herself she styled,
She had Israel's faith and tongue,
And was owned for Abraham's child.

From his words she draws a plea:
'Though unworthy children's bread,
'Tis enough for one like me,
If with crumbs I may be fed.'

Jesus then his heart revealed:
'Woman, can'st thou thus believe?
I to thy petition yield,
All that thou can'st wish, receive.'

'Tis a pattern set for us,
How we ought to wait and pray;
None who plead and wrestle thus,
Shall be empty sent away.

3.3 Sehnsüchte

Am Mittwoch der ersten Woche der Road Show entschied ich in meinem Hotel in Madison, Illinois, dass ich am Sonntag in die Kirche gehen wollte, und zwar im kleinen Ort Rock Valley. Dort war ein holländisch sprechender Prediger tätig. Ich hatte dieses Verlangen, weil die Teilnahme an einem Gottesdienst völlig anders ist, als in einer Road Show Präsentationen vorzuführen. Ich erinnerte mich an eine wunderschöne biblische Geschichte über eine Frau aus Kanaan. Jesus prüfte sie, um zu sehen, ob ihr Glaube wirklich stark sei und sagte zu ihr: »Es ist nicht recht, dass man den Kindern ihr Brot nehme und werfe es vor die Hunde« (Matthäus 15:21-28). Darauf gibt sich die Frau mit den Brosamen zufrieden, die von Tisch der Herren fallen und für die Hunde anstelle der Kinder bestimmt sind.

Dies zeugte davon, dass sie als Nicht-Jüdin (als Hund versinnbildlicht) ebenso bereit war, das Wort Gottes zu empfangen, wie das ausgewählte – jüdische – Volk selbst (als Kinder dargestellt). Gott beurteilt schließlich die Menschen nicht nach ihrer Herkunft. Die Frau aus Kanaan hatte die Prüfung bestanden und Jesus belo-

bigte ihren Glauben. Meine Gedanken zu dieser Geschichte sind, dass ein Brosamen des spirituellen Brotes mehr wert ist, als alle materiellen Wohltaten der Welt. Aus diesem Grund hatte ich das Verlangen, mich nach Rock Valley zu begeben, um meine geistige Kraft wieder herzustellen. Angesichts des engen Zeitplans war dafür einige Planung erforderlich. Freitag war das Ende der ersten Woche in San Francisco, während die Präsentationen am folgenden Montag in Denver weitergehen würden. Würde ich mich nach Rock Valley begeben, wäre das nicht machbar. Schließlich überließ ich die erste Präsentation am Montagmorgen in Denver dem Finanzmann David Cairns. Ich dachte mir: Man muss eben Prioritäten setzen.

Am Donnerstag ergriff mich bei der Bibellektüre in meinem Hotel in Portland/Oregon an der Westküste, die Geschichte von König Salomon (1. Könige 3:5-15), in der Gott König Salomon im Traum erschien und ihn fragte, was er sich wünschte. »Ich aber bin noch jung [...]. So wollest du deinem Knecht ein gehorsames Herz geben, damit er dein Volk richten könne und verstehen, was gut und böse ist.« Er bat nicht um ein langes Leben oder um Reichtum, sondern um Weisheit, auf dass er Gottes Volk führen könne. Angesichts meiner beruflichen Verantwortung fühlte ich mich diesem verbunden. Danach fühlte es sich an, als ob meine Gebete direkt durch die Zimmerdecke in den Himmel fuhren und dort von Gott erhört wurden.

So flog ich am Sonnabend nach Rock Valley, wo es sehr kalt war. Ich verbrachte die Nacht in einem einfachen Hotel für 35 US-Dollar. Der Kontrast zu meiner alltäglichen Arbeitssituation hätte nicht größer sein können. Die meisten der Hotels, in denen ich während der Woche schlief, kosteten mehr als 400 US-Dollar pro Nacht. An diesem Sonntag war ich zwischen beiden Gottesdiensten in das Haus des Predigers eingeladen. Es war ein Tag, an den ich mich voller Freude erinnere. Viel besser als die Auftritte der Road Show, in denen es ausschließlich ums Geld ging. Sie machten mir keine Freude und gaben mir keine Erfüllung. Für mich waren sie ein notwendiges Übel.

Das Besondere an diesem Gottesdienst in Rock Valley war, dass sich auf der Rückseite der Kirchenzeitung ein Gedicht von John Newton befand über die »Frau von Kanaan«. War dies nicht meine Motivation gewesen, dem Gottesdienst überhaupt beizuwohnen?

3.4 Die Nachfolge

Rückblickend erkenne ich, dass ich mich zu sehr durch das professionelle Auftreten der durch einige Vorstandsmitglieder repräsentierten General Atlantic Partners blenden ließ. Ich ließ es zu, dass sie mich zu früh überredeten, das Management des Unternehmens aufzugeben. Um es Baan zu ermöglichen, weiter aggressiv zu wachsen, ließ ich mich vom Vorstand überreden, schnell nach einem Nachfolger zu suchen. Sie unterstützten Tom Tinsley aus dem eigenen McKinsey-Netzwerk, wohingegen ich versucht hatte, Ray Lane, den Vizechef von Oracle, zu bekommen. Lane lehnte jedoch ab, weil er sich bei Oracle bessere Karrierechancen ausrechnete. Ich

trat dann in vielversprechenden Kontakt mit Wim Roelands, einem in Silicon Valley bekannten Top-Mitarbeiter von Hewlett-Packard.

Steve Denning, Management-Partner von GAP, war ein persönlicher Freund von Tom Tinsley. Darüber hinaus wurde Tom Tinsley als neuer Mann bei McKinsey durch McKinsey-Partner Graham Sharman wie ein Mitglied der Familie aufgenommen. Sharman war Baan zum Zeitpunkt des Börsengangs als nicht an der Geschäftsführung beteiligtes Aufsichtsratsmitglied beigetreten. Zu diesem Zeitpunkt war GAP fest in der Hand ehemaliger McKinsey-Partner. Tom stellte sich als hervorragender Berater heraus. In seiner Zeit bei McKinsey hatte er Steve Ballmer von Microsoft beraten, Eckhard Pfeiffer von Compaq und den Vorstand von EDS. Als ich ihn kennen lernte, beeindruckte er mich als ungewöhnlich intelligenter Mann, der darüber hinaus ein Verständnis für den IT-Bereich besaß. Ich war mir nicht sofort sicher, ihn als Nachfolger einsetzen zu wollen, ich dachte allerdings gleich, dass er das Zeug hätte, das Geschäft zu führen. Die Fähigkeiten von Tom gingen in einer Vielzahl praktischer Dinge über meine hinaus. Er sprach sogar etwas niederländisch, weil er im niederländischen Büro von McKinsey in Amsterdam gearbeitet hatte. Anfang 1996 wurde Tinsley zum Präsidenten und Chief Operations Officer (COO) ernannt. Er und seine Familie zogen von Dallas, Texas in das niederländische Dorf Blaricum um. Für Paul war damit der Moment gekommen, sich aus dem täglichen Unternehmensmanagement zurückzuziehen und Präsident des Aufsichtsrats zu werden.

Das, worin ich bei Struik Conserven versagt hatte, beherrschte Tom wie kein zweiter: den richtigen Umgang mit dem Unternehmensgründer. Dies tat er sehr gut und war es als Berater gewohnt. Ich gab ihm alle Freiheiten, er ließ sich gegebenenfalls jedoch auch verbessern. Ich respektierte Tom und Tom respektierte mich. Tom brachte Kenntnisse mit, die mir fehlten und er hatte erkannt, dass einige meiner Fähigkeiten ihm wiederum fehlten. Die Ideen, die ich Tom spontan mitteilte, konnte er sehr genau analysieren. Seine Antworten begannen meistens mit folgendem Satz: »Jan, Sie verfügen über einen hervorragenden Geschäftssinn.« Als Strategie im Bereich der Geschäftsentwicklung leistete er einen positiven Beitrag. Dennoch hätte ich ihn nicht als meinen Nachfolger einsetzen sollen. Als er die Entscheidungsgewalt hatte, war er nicht in der Lage, schnelle Entscheidungen zu treffen. Tom blieb Berater.

Ich war der Vorstandsvorsitzende (CEO) und Paul war sowohl Chairman als auch Präsident. Tom, der das Unternehmen schließlich führen sollte, war davon nicht begeistert. Seiner Meinung nach verblieb zu viel Macht bei den Baan-Brüdern, während wir dachten, dass er als COO eine ausreichende Entscheidungsgewalt hätte. Tom wollte darüber hinaus das Amt des Präsident, woraufhin wir ihn zum Präsident-COO ernannten. Kurze Zeit darauf zog sich Paul vollständig aus dem Unternehmen Baan zurück, um sich ganz der Vanenburg-Gruppe zu widmen. Der Hauptgrund war, dass er und Tom nicht miteinander auskamen. Rückblickend war Pauls Meinung über Tom eine korrekte Einschätzung gewesen.



Abbildung 3.5: Zusammen mit meinem Bruder Paul auf dem Podium anlässlich des 18. Jahrestages des Unternehmens Baan 1996

In der gleichmäßigen Rollenverteilung zwischen Tom und mir tätigte ich anfänglich die Kontakte mit den Analysten und zwar nicht nur, weil ich mehr darüber wusste, sondern auch, weil sie anfänglich noch an der Technik interessiert waren. Später wurden Geschäftsmodelle wichtiger und ich wusste, dass ich mich darin auf Tom verlassen konnte.

Ende 1997 entschied ich, mich aus der täglichen Unternehmensführung zurückzuziehen, um nur noch als Galionsfigur des Unternehmens aufzutreten und fortan dem Vorstand als Mitglied ohne direkte Managementverantwortung beizuwohnen. Ich hatte volles Vertrauen darin, dass Tom alles besser machen konnte, als ich. Informell übernahm er meinen Job am 1. Januar 1998. Offiziell und für die Außenwelt ging dieser Machtwechsel am 1. Juli 1998 vor sich. Als Tom zum CEO ernannt wurde, war es nicht nötig, sein Gehalt anzupassen. Er verdiente bereits viel mehr als ich und erhielt darüber hinaus großzügige Zusatzleistungen.

Im Januar 1998 begannen viele Veränderungen. Tom wohnte in Blaricum und arbeitete in The Vanenburg Castle in Putten, wo sich die Hauptniederlassung von Baan befand. Tom hatte jedoch herausgefunden, dass es steuerliche Vorteile bieten würde, den Wohnsitz in Amerika zu haben. Wir teilten uns eine Privatsekretärin, die sich bereit erklärte, Tom zu begleiten, um eine optimale Beziehung mit der Basis in den

Niederlanden aufrecht erhalten zu können. Solange er sich in den Niederlanden befand, konnte ich noch als Gegenpol zu Tom agieren, dort drüben hatte ich allerdings keine Ahnung mehr, was vor sich ging. Plötzlich war das Unternehmen fest in der Hand der Amerikaner, mit Ausnahme des niederländischen Chief Financial Officer (CFO), der sein Büro in den Niederlanden behielt. Seit 1995 hatten wir mit einem Gerüst aus zwei Hauptniederlassungen gearbeitet, eine in den Niederlanden und eine in Amerika.

Es standen jedoch noch weitere Änderungen bevor. Amal Johnson, zuvor verantwortlich für die Aktivitäten in Nord- und Lateinamerika, wurde aus dem Operationsmanagement angeworben. Zusammen mit Tom begab sie sich mit voller Kraft voraus auf M&A-Kurs (Mergers & Acquisitions). Die Käufe wurden übereilt abgewickelt und das Management hatte keine Chance, die aufgekauften Unternehmen zu integrieren. Es stimmt, dass das Unternehmen für ein schnelles Wachstum gut gerüstet war, es stellte sich allerdings später heraus, dass es keine Rückschläge verkraften konnte. Ich erkannte erst spät, dass strategische Einkäufe von Unternehmen nur als Basis für ein starkes Wachstum dienen können. M&A bietet nur dann eine echte Erfolgchance, wenn die Unternehmen richtig integriert werden. In diesem Zusammenhang ist die Mentalität der rigorosen Umstrukturierung von Jack Welch und seinen Kollegen bei General Electric besser geeignet. Unglücklicherweise war das Management-Team von Baan darin nicht besonders gut.

Zwischenzeitlich beschäftigten die Mitarbeiter von GAP, Bill Grabe und Dave Hodgson, sich weiterhin aktiv mit dem Management-Team. Sie waren beispielsweise der Ansicht, dass Jan Westerhoud, der Nachfolger von David Cairns, nicht das richtige Profil für einen CFO besaß, auch wenn sie seine Qualifikationen auf dem Finanzsektor nicht anzweifeln. Tom Tinsley und Jan Westerhoud kamen nicht besonders gut miteinander aus. Ich selbst sah Jan als guten Mitarbeiter an. Ich kannte ihn als völlig verlässlichen Menschen, dem man blind vertrauen konnte. Als gebürtiger Niederländer hatte er Mut und konnte hart sein. Er mochte es, dem Unternehmen den Spiegel vorzuhalten. Als er noch bei Ernst & Young arbeitete, war Jan uns als Buchhalter fest zugewiesen gewesen. Als wir ihn erfolgreich an Bord geholt hatten, sank die Buchhaltungsrechnung sofort merklich. Jan sagte einfach: »Einen Großteil der Arbeit, die ich vorher bei Ernst & Young erledigt habe, mache ich nun einfach selbst«. Und er konnte extrem hart arbeiten. Die Schwierigkeiten begannen für Jan – mit dem ich im Gegensatz zu Cairns noch Kontakt pflege – mit Toms Ernennung zum CEO. Wie bereits erwähnt, hatte Jan die Angewohnheit, einsichtige Bemerkungen zu verkünden, die er während einer Vorstandssitzung durch eine kritische Analyse der Ergebnisse zur Schau stellte. Ich selbst legte großen Wert auf seine direkte Art, Tom hingegen hatte damit seine Schwierigkeiten, ebenso wie unsere amerikanischen Vorstandsmitglieder. Anstatt das Signal positiv aufzunehmen, verlangten Tinsley, Grabe und Hodgson sofort einen anderen CFO. Es wurde Klaas Wagenaar. Klaas kam von Cap Gemini und hatte noch nicht sehr lange für die Vanenburg-Gruppe gearbeitet. Als Jan Westerhoud aus dem Urlaub zurückkehrte, erfuhr er, dass Klaas sein neuer Chef war und er selbst nun die zweitwichtigste Person im Finanzbereich sein würde. Jan

akzeptierte dies nicht und verließ das Unternehmen. Meine Option war die Folgende gewesen: Jan als Vice-President der Finanzabteilung zu behalten und Klaas als CFO für den Geschäftsbereich einzusetzen. Dies erschien mir ein gutes Modell zu sein, Tom verkaufte es Jan Westerhoud allerdings – bewusst oder unbewusst – auf keine gute Weise. Indem er das Unternehmen verließ, bewies Jan wiederum seinen Mut, weil er ein sehr attraktives Paket an Zusatzleistungen hinter sich ließ.



Abbildung 3.7: Der Spatenstich für die neue Hauptniederlassung des Unternehmens Baan in Reston, Virginia, im Jahr 1998. Der Gouverneur von Virginia (Mitte) und sein Vorgänger (links) waren anwesend, ebenso wie der niederländische Botschafter der USA (hinten links).

3.5 Vom Börsenliebling zum Sorgenkind

Nach dem Börsengang im Mai 1995 war Baan drei Jahre lang der Liebling der Börse. Als Tom Tinsley nach Reston umzog, wurde das Management-Team sofort amerikanisiert. Gemeinsam mit Amal Johnson, legte Tom stärkeren Wert auf Übernahmen. Amal überzeugte Tom, Aurum zu übernehmen. Darüber hinaus fand sie in diesem Zusammenhang nur löbliche Worte für Mary Coleman, CEO bei Aurum.

Es ist keine Überraschung, dass Tom sich mehr und mehr auf Akquisitionen konzentrierte. Bekannte Banker wie Goldman Sachs, Morgan Stanley und First Boston wurden regelmäßige Besucher, vor allem, nachdem der Marktwert 5 Milliarden US-Dollar überstiegen hatte. Sie besuchten uns regelmäßig mit Vorschlägen für potenzielle Kandidaten für Übernahmen, vollständig ausgearbeitet in formschönen Präsentationen. Ihr einziges Ziel lag daran, zu beweisen, dass eine Übernahme gewinnbringend sei. Das war das Schlüsselwort im Jargon der Banker und bedeutete, dass eine Übernahme zum Wachstum des Ergebnisses pro Aktie beitragen würde. An dem Tag, an dem die Übernahme bekannt gegeben wird, muss der Aktienkurs einfach positiv darauf reagieren und das war auch genau das Ziel. Dieses Spiel ist für Banker sehr attraktiv, weil man dadurch in kurzer Zeit viel verdienen kann.

‘... das beste Beispiel für das, was wir als digitales Nervensystem bezeichnen.’

Bill Gates, BaanWorld
21. April 1998

Abbildung 3.6

Denver auftreten würde. Im Saal befanden sich mehr als fünftausend Menschen. Baan World in Denver war ein Riesenerfolg. Nach der Präsentation von Gates demonstrierte ein Team technischer Mitarbeiter auf dem Podium unsere neuesten Produkte. Bill zeigte sich besonders beeindruckt. Die Präsentation von Shai Agassi, damals CEO bei TopTier (wir hatten kurz zuvor Anteile an diesem Softwareunternehmen erworben) war ausgesprochen beeindruckend. Tom begleitete Bill aus dem Saal und ich, als der zweite Hauptredner, führte meine Präsentation vor.

Ich war zuvor deswegen etwas angespannt gewesen, obwohl mir öffentliches Sprechen normalerweise nichts ausmacht. Die Nacht davor hatte ich wach gelegen und über meine Rede nachgedacht. Weil ich mich weiter und weiter von dem Unternehmen entfernte, lag meine größte Sorge darin, dass die Baan-Kultur verloren gehen könnte. Ich nutzte diese Gelegenheit und brachte zusätzlich zu dem visionären Abschnitt über neue Konzepte für den Aufbau von Software und Dingen wie Beyond ERP vor

Für mich wurde der Höhepunkt des Unternehmens Baan mit Baan World im April 1998 in Denver erreicht. Jedes Jahr hielten wir eine solche Veranstaltung für Kunden und Partner ab, dieses Mal war es jedoch etwas Besonderes. Dies war das Ereignis für Tom Tinsley. Über seine guten Kontakte zu Steve Ballmer und Bill Gates von Microsoft erreichte er es, dass Gates höchstpersönlich als Hauptredner in

allem auch die Baan-Grundlagen (auf die ich später weiter eingehen werde) einmal mehr ins Rampenlicht. Besonders besorgt war ich über den Verlust des Respekts gegenüber dem Sonntag als Ruhetag. Ich konzentrierte mich auf die Gefahren, die sich für Workaholics ergeben und die Plackerei, 24 Stunden und 7 Tage die Woche geschäftlich eingespannt zu sein. Arzt und Psychiater John White schreibt darüber unter dem Titel »The Bogeyman of Overwork«, zitiert von J. I. Packer in »A Passion for Faithfulness«: »Arbeit allein führt nicht zu Nervenzusammenbrüchen, auch wenn man Ihnen das Gegenteil erzählt hat. Manchmal arbeiten wir nicht deswegen zu viel, weil die Arbeit unerlässlich ist, sondern weil wir durch Furcht getrieben werden. Workaholics sind getrieben. Workaholics versuchen, durch Arbeit ein reines Gewissen zu behalten. Deswegen arbeiten sie zu viel und werden zu Sklaven ihrer eigenen Neurosen. Workaholics können nicht entspannen. Selbst beim Entspannen machen sie einen gehetzten Eindruck.«

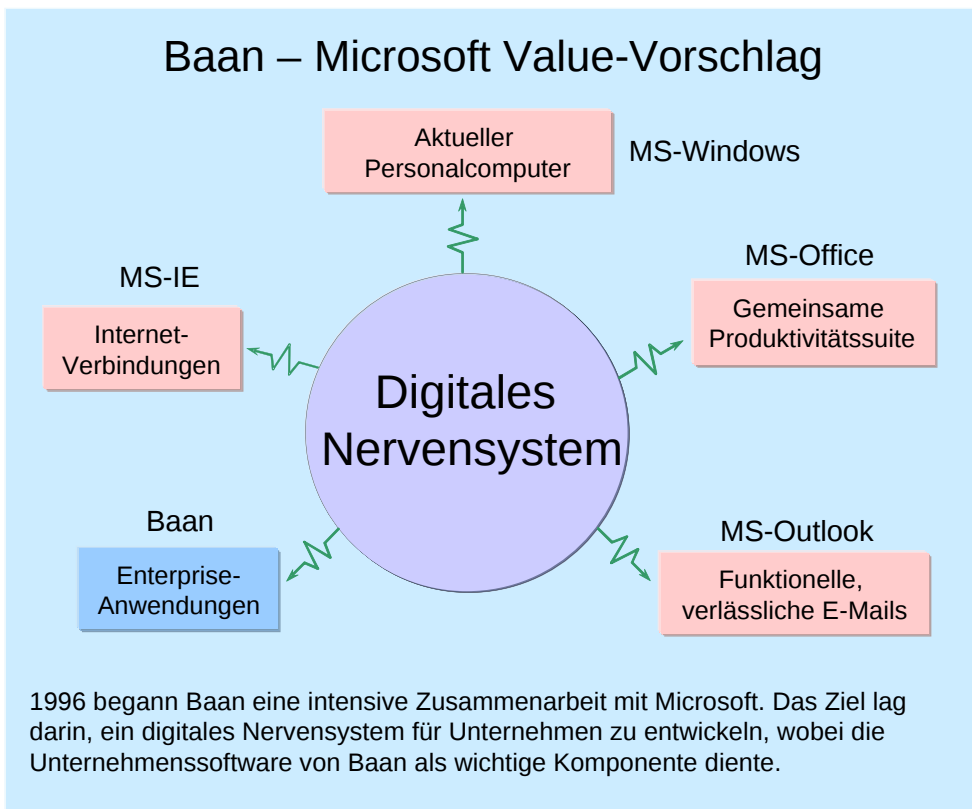


Abbildung 3.8

Darauf baute ich meine Präsentation auf. Vor allem die anwesenden Familienmitglieder unserer wichtigsten amerikanischen Angestellten wussten, wovon die Rede

war. Mit Erleichterung stellte ich fest, dass meine Worte nicht auf steinigem Boden gefallen waren. Mir war allerdings nicht bewusst, dass es sich dabei um meine letzte offizielle Handlung für das Unternehmen Baan gehandelt hatte.



Abbildung 3.9: Paul und ich lernten Bill Gates 1998 anlässlich der Verleihung seines Ehrendoktorgrads der Nyenrode Business University in Breukelen kennen.

Am Nachmittag des gleichen Tags in Denver entstand eine dringende Diskussion. Das erste Quartal 1998 neigte sich dem Ende. Unsere Buchhalter teilten uns mit, dass die SEC, die amerikanische Börsenaufsichtsbehörde, überraschend die Regeln geändert hatte. Die neuen Buchhaltungsregeln legten neue Bedingungen für die so genannte Umsatzanerkennung fest, also die Verkaufsberechnung. Dies bedeutete, dass alles, was geliefert, aber noch nicht an einen Endanwender verkauft worden war, nicht als Umsatz anerkannt wurde. Diese Diskussion hatten wir (wie in diesem Buch bereits erwähnt) bereits einmal zuvor mit einem der Buchhalter von Ernst & Young gehabt. Damals in Denver entschieden wir uns dazu, die Zahlen in letzter Minute den neuen Regeln anzugleichen, obwohl wir dazu nicht gezwungen waren. Unsere Mitbewerber von PeopleSoft beispielsweise entschieden sich dazu, ihren Bericht weiterhin aufgrund des alten Systems abzuliefern und als Fußnote anzugeben, dass die Zahlen anders lauten könnten, wären die neuen Regeln berücksichtigt worden. Bei Baan sagten wir: Wir müssen in den sauren Apfel beißen und hoffen, dass es gut geht. Es ging nicht gut. Dann wurde die Geschichte verbreitet, dass es zwischen

Baan und Vanenburg eine obskure kommerzielle Verbindung gäbe. Rückblickend bin ich froh, dass beide Unternehmen Kunden der gleichen Buchhalter waren. Sie wussten alles, wir hatten also nicht die Möglichkeit, Einzelheiten eines Unternehmens vor einem Buchhalter des anderen Unternehmens zu verbergen. Sie lieferten stets autorisierte Aussagen für die Finanzberichte sowohl von Baan als auch von der Vanenburg-Gruppe.

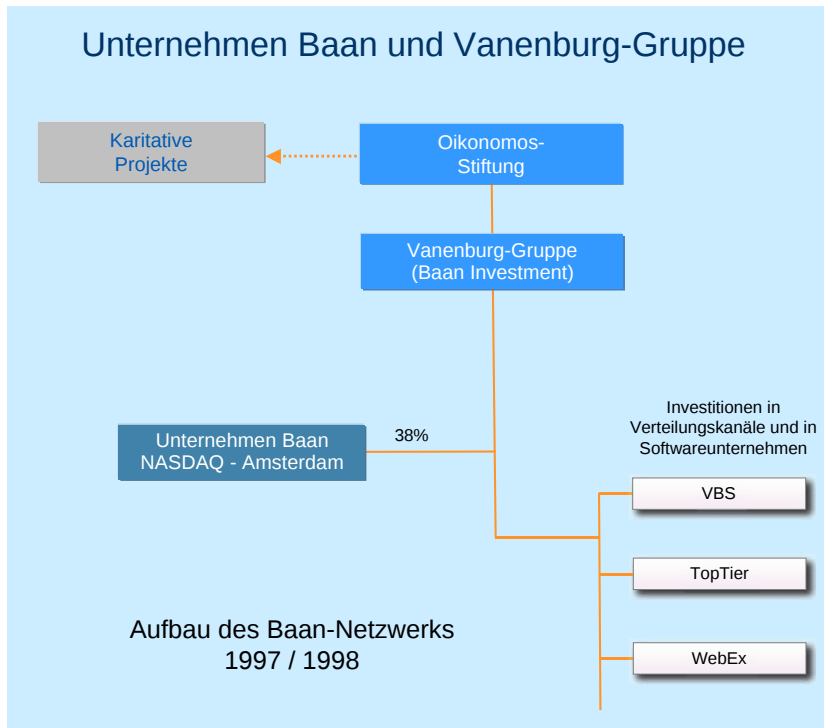


Abbildung 3.10

Das gesamte Management-Team war in Denver anwesend. Kevin Calderwood und Mary Coleman, beide im Verkauf tätig, wurden etwas nervös. Schließlich bekommen Angestellte, die ihre Quartalsziele nicht erreichen normalerweise Folgendes zu hören: »Sie sind gefeuert!« Ich beruhigte alle durch die Aussage, dass wir niemanden so schnell feuern würden. Tom fehlte in dem gesamten Prozess die Entscheidungsfähigkeit. Es überraschte mich, dass Mary sehr schnell Ideen beizutragen hatte. Dies war dringend erforderlich, weil wir noch am selben Abend unsere Geschäftspolitik mit dem Finanzanalysten besprechen mussten. Diese Angelegenheit hat mich nie sonderlich interessiert, weil ich die SEC-Terminologie besonders schwierig fand. Seit der ersten Minute habe ich mich stets mit Experten aus diesem Gebiet umgeben, wie den Buchhaltern von Ernst & Young. Darüber hinaus saßen in unserem Vorstand

Top-Mitarbeiter von General Atlantic, wir hatten Robert Goudy als allgemeinen Berater mit Expertenwissen und darüber hinaus Tom Tinsley mit seinen McKinsey-Kontakten.

An diesem Abend erhielt ich eine Einladung von Dr. James Dobson, dem Gründer der Organisation »Focus on the Family«. Sein Büro lag eine Autostunde von Denver. Weil Tom sich nun schon seit einiger Zeit um die Präsentation der Quartalsabschlussszahlen gekümmert hatte, hielt ich es nicht für notwendig, dabei zu sein.

Nach dem ersten Quartal 1998 fiel der Preis der Baan-Aktien zum ersten Mal. Die gleichen Analysten, die zuvor die Pläne für das Baan-Netzwerk (siehe Kapitel 5) mit offenen Armen willkommen hießen, waren nun verwirrt. Am Donnerstag, dem 7. Juli 1998, erschien im Wall Street Journal ein kritischer Artikel über uns mit der Überschrift »Niederländisches Softwareunternehmen eng mit den Interessen des Gründers verknüpft«. Dieser Artikel leitete das Ende des Baan-Netzwerks ein. Das Interesse war zu sehr auf das Erwerbsstreben der Baan-Brüder mit dem Unternehmen Baan beschäftigt. Nach eingehendem Nachdenken kam ich zu dem Schluss, dass mein Abschied am schnellsten Klarheit bringen würde. In dem Jahr zuvor war ich tatsächlich nicht mehr an dem tagtäglichen Ablauf der Geschäftsführung beteiligt gewesen. Ich traf diese Entscheidung am Donnerstag, dem 16. Juli 1998, und teilte sie am 27. Juli, einem Montag, der Außenwelt mit. Mir fiel ein Stein vom Herzen. Ich ging freiwillig, ohne goldenen Handschlag. Ich kann diesem zurzeit vorherrschenden System für den Abschied von Top-Managern nichts abgewinnen. Ich bin der Ansicht, dass man entlohnt werden sollte, solange man für das Unternehmen tätig ist und nicht, wenn man geht. Alles in allem hatte ich 20 Jahre lang bei Baan das Steuerruder in der Hand gehalten und mein Ausscheiden kostete das Unternehmen nichts mehr als die geringe Summe von 30.000 US-Dollar, die sich aus meiner Kündigungsfrist von zwei Monaten ergaben.

Während der Preis im Laufe der vergangenen beiden Monate wegen der Kritik der Analysten um circa zwanzig Prozent gefallen war, führte meine Entscheidung zu einem sofortigen Preisanstieg. Klarheit war geschaffen worden. Das Unternehmen Baan fand sich hinsichtlich des Produktangebots in einer sehr starken Position und das Management-Team brachte neuen Enthusiasmus hervor. Die Presse reagierte positiv (siehe unten stehende Beispiele). Am Tag, nachdem ich das Unternehmen verlassen hatte, lag der Preis bei 75 Prozent des Höchststandes, der jemals erreicht worden war. Die Aktionäre, die von Anfang an dabei waren, hatten erlebt, wie die Rendite ihrer Investition um mehr als fünfhundert Prozent gestiegen war. Alles in allem schien die Luft wieder völlig rein zu sein.

C/Net News.com von Randy West, 27. Juli 1998, 15:45 Uhr PT
Jan Baan ist heute als Chairman des Vorstands von Baan, dem Softwarehersteller für Geschäftsanwendungen, zurückgetreten. Mit seinem Rücktritt verlässt das letzte Mitglied der Familie Baan das Unternehmen, das Jan Baan vor 20 Jahren zusammen mit seinem Bruder Paul gegründet hat.

Der Einfluss von Paul Baan innerhalb des Unternehmens ist im letzten Jahr gesunken. Er führt nun das Risikokapitalunternehmen der Baan-Brüder namens Vanenburg Ventures. Eine weitere der tief greifenden, heute bekannt gegebenen Veränderungen ist, dass Paul Baan aus dem Aufsichtsrat zurücktritt und sich somit vollständig aus Baan zurückzieht. In einem internen Memo an die Angestellten sagte Jan Baan, dass er geht, um fortan das karitative Unternehmen der Familie leiten zu können, die Oikonomos-Stiftung. »Die Zeit für meinen Abschied ist gekommen« teilte Jan Baan den Angestellten mit. »Ich möchte wieder etwas aufbauen und Oikonomos und Vanenburg Ventures bieten dafür mehr als ausreichend Gelegenheit. Als Vorsitzender sage ich dem Unternehmen »Auf Wiedersehen« und das mit einem sorgenfreien Herzen.«

Es wird erwartet, dass er als Mitglied des Aufsichtsrats der Firma weiterhin als Berater zur Verfügung stehen wird. Aufsichtsräte sind in europäischen Unternehmen sehr häufig zu finden und bestehen üblicherweise aus Vorstandsmitgliedern, die an der täglichen Unternehmensführung beteiligt sind und Titel besitzen wie Chief Executive, Chief Operating Officer oder President.

Mit dieser Bekanntmachung wird der Änderungstrend im Top-Management von Baan weitergeführt, der sich schon über einige Monate hinzieht. Jan Baan hatte sich in diesem Monat bereits aus der täglichen Führung des Unternehmens zurückgezogen und das Amt des CEO an Tom Tinsley übergeben, der zu dem Zeitpunkt die Stellung des President hatte. Tinsley hatte bereits im Vorfeld die Verantwortung für die Unternehmensführung übernommen. Anlässlich des Rücktritts von Jan Baan als CEO wurden ebenfalls Schritte unternommen, um Licht in das Verhältnis zwischen dem Softwareunternehmen und Vanenburg Ventures zu bringen und die beiden Unternehmungen klar zu trennen. Vanenburg Ventures besitzt einige der Zwischenhändler für die Produkte von Baan und Analysten der Wall Street waren besorgt, dass das Unternehmen Baan die Verkaufszahlen pro Quartal dadurch steigern könnte, dass es Produkte über die Holding-Gesellschaften des Risikokapitalunternehmens an sich selbst verkaufte. Die Baan-Brüder besitzen weiterhin ungefähr ein Drittel des Unternehmens Baan. Anlässlich seines Rücktritts vom Amt des CEO sagte Jan Baan, dass er mit seinem Rückzug aus dem Management eine weitere Trennung von Baan und Vanenburg beabsichtige.

Jim Shepherd, Analyst bei AMR Research aus Boston sagte zu den heute bekannt gegebenen Neuigkeiten, dass dies zu dem Prozess innerhalb von Baan gehörte, sich im Bereich des Enterprise Resource Planning besser zu positionieren. Seit dem Beitritt Tinsleys in das Unternehmen vor 18 Monaten wurde eine Reihe von Schritten unternommen, um dem amerikanischen Businessman mehr und mehr Kontrolle über das Unternehmen zu geben. Passlicherweise fällt dieser Schritt auf den gleichen Mittwochmorgen, an dem auch der Umsatz von Baan bekannt gegeben wird. »Vielleicht sind sie an einem Punkt angekommen, an dem sie der Finanzwelt zeigen müssen, dass es sich um ein neues Baan handelt«, sagte Shepherd. »Angesichts der negativen Presse, der sie sich hinsichtlich der finanziellen Situation gegenübersehen, besonders angesichts der

wenig berauschenden Quartalsabschlusszahlen, können sie dann sagen: »Jan hat uns bis hierher gebracht, jetzt übernimmt Tom das Ruder.««

Computerworld von Mary Lisbeth D'Amico, veröffentlicht 09:50 Uhr Mittwoch, den 29. Juli 1998 – Jan Baan tritt als Chairman des Vorstands von Baan zurück

Weniger als einen Monat nach seinem Rücktritt als CEO des Unternehmens Baan tritt Jan Baan, Mitbegründer des Unternehmens, auch von seiner Position als Chairman des Vorstandes zurück. Der Rücktritt von Jan Baan ist der bisher letzte Schritt in einer Reihe von Maßnahmen, die das Unternehmen getroffen hat, um die finanziellen Strukturen des Unternehmens überschaubarer zu machen, wie der Chief Financial und Operating Officer Klaas Wagenaar IDG News Services kürzlich mitteilte.

Der niederländische Softwareanbieter kam kürzlich in die Kritik, eine zu komplizierte Finanzstruktur zu besitzen, die es sehr schwierig macht, die tatsächlichen Verkaufsergebnisse und Umsätze zu ermitteln. In einer am Montag verkündeten Stellungnahme sagte Baan, dass diese Änderungen mehr Klarheit zwischen Baan und dem Finanz-Holding-Unternehmen Vanenburg Ventures BV schaffen würden. Mit diesem Schachzug liegt die tägliche Unternehmensführung fester in den Händen des neuen Management-Teams.

Tom Tinsley, derzeit President von Baan, der seit letztem Monat auch die Rolle des Chief Executive Officer zu seinen Verantwortlichkeiten zählt, wird nun auch als CEO einberufen, hieß es in der Baan-Stellungnahme weiter. Die Aktionäre werden über seine Ernennung im Zuge eines speziell dafür angekündigten Meetings abstimmen, das im dritten Quartal dieses Jahres stattfinden wird, sagte Baan. Dort wird auch über die Einberufung von Wagenaar und Laurens van der Tang, dem Executive Vice President der Abteilung Forschung und Entwicklung abgestimmt, so die Stellungnahme weiter. In europäischen Unternehmen besteht der Vorstand normalerweise aus den Führungskräften des Unternehmens und der Aufsichtsrat entspricht dem Board of Directors eines amerikanischen Unternehmens.

Das Reformatorisch Dagblad (Das Reformierte Tageblatt) berichtete am 28. Juli 1998 auf der ersten Seite: Baan-Brüder treten von der Unternehmensführung zurück – Investoren reagieren positiv auf diesen Schritt

Jan und Paul Baan sind von der täglichen Führung des Automationsunternehmens Baan zurückgetreten. Der Gründer und derzeitige CEO Jan Baan zieht sich aus dem Vorstand zurück und wird von nun an als Aufsichtsratsmitglied tätig sein. Paul Baan tritt als nicht an der Unternehmensführung beteiligtes Vorstandsmitglied zurück und wird sich, wie Jan, auf Vanenburg Ventures konzentrieren, das Investitionsunternehmen der von den Brüdern gegründeten Oikonomos-Stiftung.

Der Rückzug von Jan und Paul Baan aus der täglichen Führung des Unternehmens schafft, dem Finanzdirektor K. Wagenaar zufolge, eine »bestmögliche

Klarheit« hinsichtlich der Struktur des Unternehmens, das zuvor vor allem bei amerikanischen Investoren eben wegen der in ihren Augen unüberschaubaren Struktur in die Kritik geraten war. Dabei wurde ein Interessenkonflikt zwischen dem Unternehmen Baan und Vanenburg Ventures unterstellt, das bis vor kurzem Baan Investment hieß. Über Vanenburg Ventures besitzen die Brüder 39 Prozent der Aktienanteile von Baan.

Die mangelnde Transparenz verursachte im Zeitraum von April bis gestern einen Fall der Aktien von Baan von 108 auf 77 Gulden. Heute Morgen reagierten die Investoren positiv auf den Rückzug der Brüder aus dem täglichen Management. Eine Viertelstunde nach Eröffnung der Amsterdamer Börse stieg der Preis um 5 Gulden auf 82 Gulden. Im Herbst werden die Aktionäre in einem speziell dafür angesetzten Meeting über die Nachfolge beraten: T. Tinsley, der neue Top-Mann, K. Wagenaar und L. van der Tang, Mitglieder des Vorstands. Wagenaar bezeichnet den Rücktritt von Jan Baan als »einen persönlichen Verlust, der zu früh kommt«. Jan Baan sagte in einem Interview mit dieser Zeitung, dass sein Rücktritt schneller eingetreten ist, als er es selbst erwartet hätte. Er steht aber völlig hinter der Entscheidung, weil er die beabsichtige, Verdeutlichung der Unternehmensstrukturen befürwortet. Wagenaar zufolge nahm das Personal in den Niederlanden den Rücktritt von Jan und Paul Baan mit gemischten Gefühlen entgegen. »Es ist für uns ein großer Verlust.« Wagenaar erwartet nicht, dass der Abschied der Brüder Auswirkungen auf die Normen und Werte im Unternehmen haben wird. »Der Grundsatz, dass Sonntag ein Ruhetag ist, bleibt die Norm, auch wenn alle diesen unterschiedlich verbringen.«

Wagenaar wagt nicht, Vorhersagen über den Verkauf des Aktienanteils von 39 Prozent zu wagen, der sich im Besitz der Baan-Brüder befindet. »Ich wäre sehr überrascht, wenn sie innerhalb der nächsten drei Jahre ihre Aktien verkaufen. Aber«, so Wagenaar weiter, »nichts ist sicher – vor allem nicht in diesem Geschäft – und manchmal geschehen die Dinge schneller als erwartet.« Die Hauptniederlassung von Baan wird irgendwann von Putten nach Barneveld umgesiedelt werden. Dort wird ein neues Hauptquartier errichtet.

Das Reformatorisch Dagblad (Das Reformierte Tageblatt) am 28. Juli 1998 auf der Wirtschaftsseite: Jan Baan verlässt das Unternehmen »am Höhepunkt« – von H. van den Berge, MA

»Dies war emotional eine sehr schwierige Entscheidung«, sagt Jan Baan über seinen Abschied aus der Führungsriege »seines« Unternehmens Baan. Heute erläuterte er die Gründe für seine Entscheidung sehr objektiv und mit einem gewissen Abstand. Der Gründer des Automatisierungsunternehmens verlässt sein Unternehmen schweren Herzens. »Wir waren niemals zuvor in solch guter Verfassung«. Sein Abschied aus der Geschäftsführung nach zwanzig Jahren war sehr emotional, sagte Jan. In einem Brief, den er gestern Abend an die Angestellten schickte, sagte er: »Ein Abschied ist wie ein kleiner Tod«, wie unsere französischen Nachbarn zu sagen pflegen. In den letzten Tagen habe ich

dies gespürt. Am Abend des letzten Donnerstags, also des 16. Julis, habe ich in der Ruhe von Lake Louise in den Bergen – meiner Meinung nach der schönste Ort im kanadischen Teil der Rocky Mountains – die Entscheidung getroffen, mich vollständig aus dem Unternehmen Baan zurückzuziehen. Der Urlaub mit meiner Familie gab mir die Möglichkeit, diese wichtige Entscheidung in völliger Ruhe zu treffen. Vor allem habe ich meine Entscheidung Coram Deo getroffen, im Angesicht Gottes. [...]«

3.6 In eine Abwärtsspirale

Auf dem Papier hatte unser Unternehmen einen riesigen Wert. In unseren besten Zeiten betrug der Marktwert etwa 10 Milliarden US-Dollar. Als Hauptaktionär von Baan besaß Oikonomos somit einen Anteil, der fast 4 Milliarden US-Dollar wert war. Ich ließ mich verführen, in Präsentationen zu sagen: Wir sind dreimal so viel wert, wie KLM und einige andere Unternehmen. Ich fand dies relativ interessant und es besänftigte meine Eitelkeit. Ich würde mich nicht als habgierig bezeichnen, wir waren aber dennoch der Liebling der Börse und man muss auf dieses Image natürlich auf die eine oder andere Weise reagieren. Am Ende sind für uns als Aktionäre – genauer gesagt für die Oikonomos-Stiftung – von diesem enormen Börsenwert noch höchstens 150 Millionen US-Dollar geblieben. Rund 95 Prozent des Geldes, das auf dem Papier existierte, ist verschwunden.

Die Kritik, die wir 1998 in den ersten Monaten einstecken mussten, war, wie wir später feststellen mussten, nur das Vorspiel gewesen. Einige Monate später, genauer gesagt im Oktober 1998, kippte die Stimmung wirklich, als Baan nach Ende des dritten Quartals eine Gewinnwarnung veröffentlichen musste. Von diesem Moment an befand sich das Unternehmen in einer Abwärtsspirale. Die Probleme von 1998 und 1999 betrafen nicht nur Baan – die direkten Mitbewerber von Baan mussten ebenfalls eine harte Zeit durchmachen. Einige erlebten einen starken Aktienverfall. Während dieser zwei Jahre entsprach der Preistrend für PeopleSoft-Aktien ungefähr dem von Baan-Aktien. PeopleSoft schaffte es allerdings, das Unternehmen wieder auf den richtigen Weg zu lenken und Anfang 2001 stieg der Aktienpreis wieder stark an. Leider war die M&A-Strategie von Baan nicht erfolgreich. Kurzfristig waren keine Käufer zu finden. Zwischenzeitlich wurde nichts hinsichtlich der internen Restrukturierung unternommen. Aus diesem Grund schlug die Rettung von Baan als eigenständiges Unternehmen fehl. Im Sommer 2000 wurde das Unternehmen von Invensys aus England übernommen. Dies war das Ende der Börsennotierung von Baan.

Ich hatte mich am 27. Juli 1998 mit einem sehr persönlichen Brief von meinen Angestellten verabschiedet. Das Schlimmste daran war, dass das Unternehmen aus reiner Nachlässigkeit vergaß, mich sofort bei der Handelskammer austragen zu lassen. Darum kümmert man sich natürlich nicht selbst, wenn man ein Unternehmen verlässt, sondern man verlässt sich darauf, dass es für einen erledigt wird. Im

September oder Oktober, kurz bevor der Aktienkurs zusammenbrach, zeichnete ich den Kauf eines Unternehmens in Atlanta gegen. Ich befand mich für Oikonomos in Indonesien, als ich ein Fax mit einer Anfrage von Rechtsanwälten bekam, ob ich mit einer Unterschrift unten auf dem Kaufvertrag aushelfen könnte. Es war nichts weiter, als eine Formalität. Ich sah keine Gefahr, da ich kurz nach meinem Rücktritt noch das ein oder andere Dokument für das Unternehmen Baan unterzeichnen musste. Also tat ich es einfach. Vielleicht war dies dumm von mir, die Angelegenheit war hingegen eilig und ich war davon überzeugt, dass ich dem Unternehmen einen Dienst erwiesen hatte. Darüber hinaus rechnete ich noch damit, Aufsichtsratsmitglied zu werden und war somit nicht völlig aus dem Unternehmen ausgetreten. Natürlich war es immer noch mein Baby. Diese Unterschrift hätte ich nicht leisten sollen, denn danach sah es so aus, als wäre ich trotz allem noch für den Lauf der Dinge verantwortlich.

Rückblickend kann ich es kaum noch nachvollziehen, wie Tom es angesichts der schlechten Zahlen vom dritten Quartal 1998 geschafft hat, mich zu überreden, das Unternehmen anlässlich Baan World am 12. Oktober 1998 im Konferenzsaal in Den Haag auf positive Weise zu präsentieren. Formell hielt ich im Unternehmen keine Position mehr, glaubte aber weiterhin fest an das Unternehmen. Ich hätte diese Rede niemals halten dürfen, es war eine Falle. Eine Präsentation meinerseits lenkte die Aufmerksamkeit von Tom als den Verantwortlichen ab und brachte die Außenwelt zu der Annahme, dass ich noch aktiv am Lauf der Dinge beteiligt war. Ich war zu naiv und ließ mich von Tom benutzen.

1998 wurden die Probleme deutlich und der Aktienpreis fiel. Tom kam mit der Geschichte auf mich zu, dass wir ein neues Optionspaket für die Angestellten bräuchten. Wegen des Preisfalls bot der bestehende Optionsplan keinen finanziellen Erfolg mehr, weil der Basispreis zu gering war. Im technischen Jargon nannten wir dies »Die Optionen sind unter Wasser.« Die wertvollsten Arbeitnehmer des Unternehmens waren kurz davor, das Unternehmen zu verlassen. Die Geschäftsführung hätte die Entscheidung treffen können, einen Großteil des Management-Teams nach Hause zu schicken und mit dem Geld, das für neue Optionen geplant war, ein neues Team an Bord zu nehmen. Stattdessen entschied man sich für eine Richtungsänderung und Toms Ratschlag wurde befolgt. Er brauchte keinen neuen Optionsplan, weil er es bereits geschafft hatte, seine Aktien zu einem beträchtlichen Preis abzustoßen. Mary Coleman, seine spätere Nachfolgerin, erhielt nun eine nettes Paket zu einem annehmbaren Preis. Sie war noch nicht sehr lange im Unternehmen gewesen und hatte daher ihre Aktien noch nicht verkaufen können. Ihr Interesse lag hauptsächlich an einem Verkauf des Unternehmens, weil ihr Paket dann viel früher freigegeben würde, als nach den üblichen vier Jahren.



Abbildung 3.11

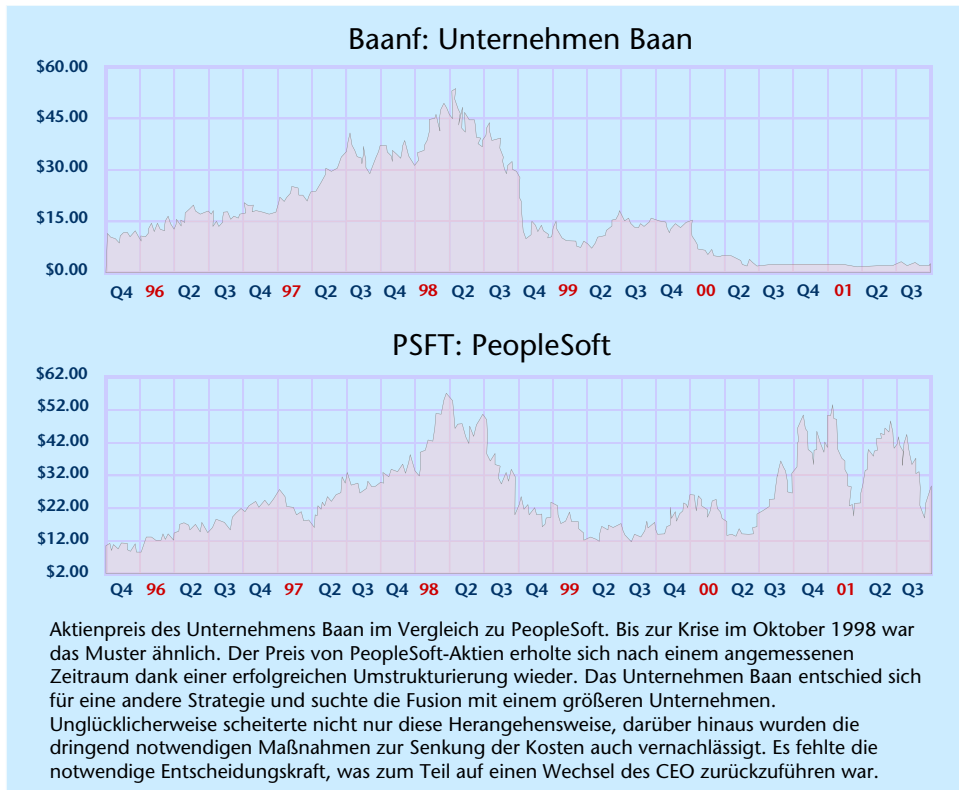


Abbildung 3.12

Persönlich bin ich der Meinung, dass diese Art der Entlohnung große Gefahren birgt. Dies ist den Aktionären häufig nicht bekannt. Das persönliche Interesse des Management-Teams ist mehr auf kurzfristige Übernahmen und Fusionen gerichtet. Für die Vorstandsmitglieder ist eine Übernahme des eigenen Unternehmens häufig sehr interessant.

Was konnte ich in dieser Krise tun? Das Einzige, was in meiner Macht lag, war das Einberufen eines Aktionärstreffens. Ich tat dies aber nicht, um das Unternehmen nicht zu hintergehen. Es kam mir niemals in den Sinn, Geld aus dem Unternehmen herauszunehmen und es woanders zu investieren. Auch lange nach unserem Rücktritt waren mein Bruder und ich stets loyal.

Personalzuwachs Baan 1997–1998 (Q2)			
	1998	1997	Wachstum
Verkauf & Marketing	1.104	797	39%
Dienstleistungen & Unterstützung	2.112	1.136	86%
Forschung & Entwicklung	1.785	970	84%
Andere	517	517	0%
Gesamt	5.518	3.230	71%

September 1998: Angestellte im Unternehmen Baan 5.973
 Angestellte von Partnern von Baan 12.000–15.000 Angestellte für Baan-Produkte

Abbildung 3.13

3.7 Vorschlag zur Umstrukturierung

Im November 1998 versuchte ich, zu intervenieren, weil mir die Unternehmenspolitik nicht gefiel. Anstelle einer umfangreichen Umstrukturierung zur drastischen Einsparung von Kosten geschah überhaupt nichts. Ich sah weiterhin viele Möglichkeiten für das Unternehmen Baan. Obwohl der Preis gefallen war, war das Unternehmen theoretisch in guter Verfassung. In den Kassen befanden sich 250 Millionen US-Dollar und die Produktpalette war nie zuvor so groß gewesen. Zum Teil dank der unter dem Schlagwort Y2K zusammengefassten Probleme, die der Jahrtausendwechsel mit sich brachte, war der Markt für ERP-Lösungen und besonders für Dienstleistungen noch sehr positiv. Ich rief Tom Tinsley in Amerika an und drückte mein

mangelndes Vertrauen in die gewählte Herangehensweise aus. Einige Mitglieder des Management-Teams hatten mich gebeten, das Ruder wieder zu übernehmen. Tom blieb am Telefon sehr freundlich. Seine Antwort auf diese inoffizielle Kündigung lautete wortwörtlich: »Kein Problem, Jan. Danke, dass Sie mir geholfen haben, reich zu werden«.

Wir standen nach dem Crash Ende 1998 vor folgender Situation:

- 250 Millionen in bar
- Starke Nachfrage nach Dienstleistungen von bestehenden Kunden, die sich zu-
meist in der ersten Umsetzungsphase befanden
- Geringe Hoffnung auf neue Kunden wegen der unsicheren Lage
- Dank des geringen Aktienpreises des Unternehmens vorläufig kein Leistungs-
druck durch Analysten

Die von mir geplante Herangehensweise lautete:

- Starke Senkung der Angestelltenzahl im F&E-Bereich
- Konzentration auf das Produkt: ERP im mittleren Sektor
- Dienstleistungen soweit möglich selbst durchführen, anstatt Outsourcing an
große Dienstleistungsanbieter
- Verkauf oder Börsengang von Aurum (Software für Kundenbeziehungsmanage-
ment (Customer Relations Management, CRM))



Abbildung 3.14

Ich wollte die Forschung und Entwicklung in zwei Regionen konzentrieren: Barneveld und Haiderabad. Angesichts der geringen Lohnkosten in Indien erschien zukünftiges Wachstum der F&E-Abteilung durchaus möglich. Alle anderen Entwicklungszentren rund um die Welt wären sofort zu schließen. Dies würde die vorherigen Kosten senken und die (übermäßig) komplexe Struktur der F&E-Abteilung enorm vereinfachen. Fünfhundert Mitarbeiter müssten entlassen werden. Die Hälfte der verbleibenden Mitarbeiter der F&E-Abteilung würde aus externen Dienstleistungen Einkommen erzeugen, beispielsweise aus kundenspezifischen Diensten. Schließlich fragen unsere Kunden stets speziell nach diesen Angestellten. Dieses Einkommen aus kundenspezifischen Dienstleistungen würde die Kosten der anderen Angestellten der F&E-Abteilung decken. Eine Angestelltenzahl von etwa fünfhundert würde im Moment ausreichen, um die bestehenden Produkte zu erhalten und neue generische Komponenten zu entwickeln, es wäre also möglich gewesen, dass das Entwicklungsteam unter dem Strich nichts kostete. Dies bedeutete direkte Einsparungen an den Personalkosten von fünfhundert Jobs. Fünfhundert Angestellte, die gehen müssten und fünfhundert Angestellte, die über Softwaredienstleistungen Einkommen erzeugen würden, während gleichzeitig die Gehälter der anderen Angestellten mit dem Netto-Einkommen bezahlt werden könnten, das sich so erwirtschaften ließ. Schließlich mussten die Gehälter der bereits vorhandenen Angestellten der F&E-Abteilung aus dem Umsatz der Lizenzen bezahlt werden. Mit meinem Plan wäre es möglich gewesen, das verbleibende Team aus fünfhundert Entwicklern mit dem durch Dienstleistungen erwirtschafteten Umsatz zu bezahlen. Ich befürwortete auch starke Einschnitte im Marketing und im Verkauf, weil es angesichts der vorherrschenden Unsicherheit unwahrscheinlich erschien, dass wir im ersten Jahr viele neue Kunden haben würden.

Das Unternehmen hätte es schaffen können, innerhalb eines Quartals nach der Neustrukturierung wieder schwarze Zahlen zu schreiben. Im Zuge eines Rückzugs auf das alte Kerngeschäft ERP hätte Aurum als CRM-Unternehmen mit einem geschätzten Gewinn von 500 Millionen US-Dollar verkauft werden können. Darüber hinaus war ich der Auffassung, dass Übernahmen von Unternehmen wie Berclain und Cap Logistics richtig gestellt werden sollten. Sie hätten sich leicht verkaufen lassen und würden die Bargeldsituation merklich steigern. Das Ziel des Baan-Netzwerks, wie es von McKinsey (siehe Kapitel 5) formuliert worden war, also zusammen mit SAP eine Vormachtstellung einzunehmen, wäre aufzugeben. Das Unternehmen Baan als Mittelfeldspieler auf dem ERP-Markt zu erhalten, erschien mir attraktiv genug.

Ich trug Tom diesen Restrukturierungsvorschlag vor, er war daran aber nicht interessiert. Das würde seine Pläne völlig durchkreuzen, sagte er. Leider war der Vorstand des Unternehmens Baan an diesem Vorschlag auch nicht interessiert. Dies war nicht unlogisch, weil Tom den GAP-Menschen sehr nahe stand und der Unternehmensvorstand mehr oder weniger aus ihnen aufgebaut war. Diese Beziehung war so eng, dass sie ihn 1999 baten, nachdem der Baan-Vorstand Tom entlassen hatte, ihrem Risikokapitalunternehmen als Partner beizutreten.

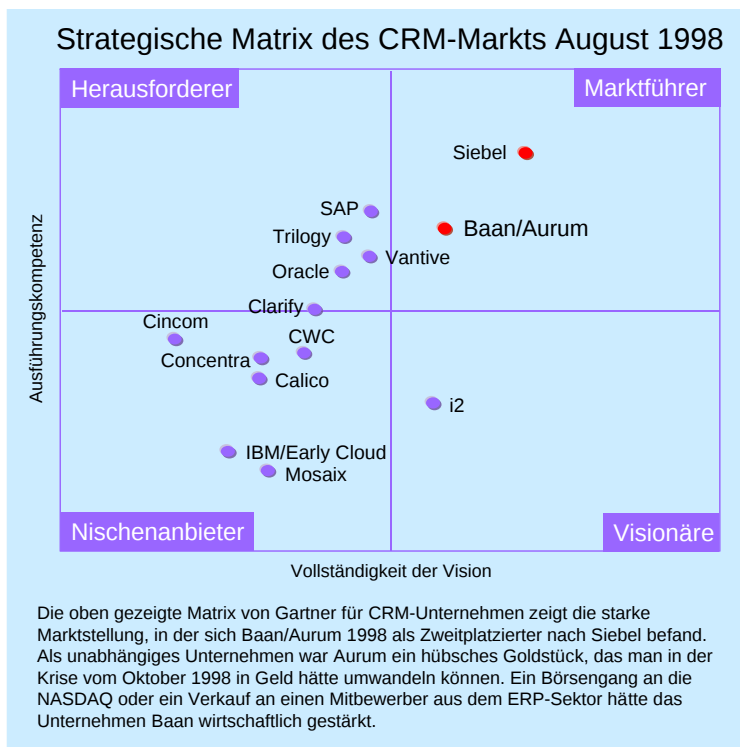


Abbildung 3.15

Nachdem meine Vorschläge zur Neustrukturierung abgelehnt worden waren, brach ich im November 1998 alle Verbindungen zu dem Unternehmen ab.

Unter der Überschrift »Ich würde es trotzdem noch einmal genauso machen« sah ich im Oktober 1998 im NRC Handelsblad (einer kommerziellen Zeitung) zurück auf eine Zeitspanne, die das Wirtschaftsblatt als »hektischen Zeitraum« bezeichnete.

»Ich würde es trotzdem noch einmal genauso machen«, sagt Jan Baan. Trotz der finanziellen Probleme, dem Sturm der Kritik und dem dramatischen Fall der Aktienpreise würde der Gründer des Unternehmens Baan wieder mit seinem eigenen Geld ein Netzwerk von Unternehmen um das börsennotierte Unternehmen aufbauen. »Wir hatten keine Wahl«, sagt er. »Als wir 1995 mit Beratern von McKinsey an einem Tisch saßen, wurde es klar. Wir mussten wachsen. Fressen oder gefressen werden. Andernfalls wäre das Unternehmen niedergegangen, also übernommen und auf eine Stellung als Zulieferer degradiert worden.« Jan Baan (52) nimmt eine Auszeit in seinem geräumigen Vorstandszimmer in The Vanenburg Castle in Putten. Er läuft ständig zum Overhead-Projektor und wieder zurück. Er zaubert eine Übersicht auf dem Schirm hervor, die einen Artikel des Reformatorisch Dagblad (Reformierte Tageszeitung) zeigt. »Lieber ein kurzer Schmerz als ein langer Leidensweg«

lautet die Überschrift. »Das war 1989«, sagt er. »Diese Zeitung war die Einzige, die uns während unserer Krise Beachtung schenkte. Wir mussten uns umstrukturieren und es war sehr schwierig, das zu erklären. Es war ein goldenes Zeitalter für HCS, Infotheek und Multihouse [Automationsunternehmen, die später in ernsthafte Schwierigkeiten gerieten oder Konkurs anmeldeten, Anm. d. Ed.].«

Später folgte die goldene Zeit von Baan, 1998 jedoch geriet auch dieses Softwareunternehmen in eine tiefe Krise. Jan Baan ist überzeugt, dass die vorherrschende schwierige Zeit nichts weiter ist, als ein Übergang in eine neue Wachstumsphase des Unternehmens, das er zwanzig Jahre vorher gegründet hatte. Aus diesem Rückschlag wird das Unternehmen gestärkt hervorgehen. Hat Baan erst einmal auf die Füße zurückgefunden, wird es sich für immer verändert haben, nimmt er an [...] »Der Kampf ging über dreizehn Quartale«, sagt Jan Baan. »Man wächst, von Chaos umgeben. Wir waren aber dreizehn Mal hintereinander erfolgreich.« Beim vierzehnten Mal ging es schief. Dies resultierte in dem merklichen Verlust, den Baan vor zwei Wochen bekannt gegeben und in dieser Woche präsentiert hat. »Aus den sechzig Verträgen, an denen wir arbeiteten, konnten wir keinen abschließen.«

Leider sollte sich meine in diesem Interview ausgedrückte Hoffnung nicht verwirklichen, dass das Unternehmen Baan aus der Krise als unabhängiges Unternehmen gestärkt hervorgehen würde.

3.8 Veränderungen in der Geschäftsführung

Zwischenzeitlich wurde der Vorstand um Pierre Everaert und Joop Janssen erweitert, die jeweils von den börsennotierten niederländischen Unternehmen Philips und Heijmans wechselten. Eine Konsequenz dieser Erweiterung war, dass die von Tom Tinsley verfolgte Strategie innerhalb einiger Monate in die Kritik geriet. Er hatte die Struktur des Unternehmens so unübersichtlich gemacht, dass niemand mehr einen Überblick besaß. Es mangelte an Koordination: Verkäufer von verschiedenen Baan-Produkten, die denselben Kunden besuchten, konkurrierten miteinander. Die Verkäufer selbst waren mit der Situation nicht glücklich, vor allem wussten die Kunden nicht, was die richtige Entscheidung wäre. Das Hinzukommen von Everaert und Janssen zum Vorstand bedeutete, dass die Machtblockade von General Atlantic durchbrochen war. Tom wurde gefeuert. Er verließ das Unternehmen und wurde später zum Teilhaber von GAP. Seitdem habe ich nichts mehr von ihm gehört.

Mary Coleman, zuvor President und COO wurde in der Folge im Juni 1999 zur CEO ernannt. Ich andererseits hatte Joop Janssen als CEO vorgeschlagen. Joop besaß einen guten Ruf an der Amsterdamer Börse. Als CEO von Heijmans mit einem buchhalterischen Hintergrund war er wie kein Zweiter fähig, sich auf das Grundsätzliche zu konzentrieren. Er allein hätte die Jobs von Tom Tinsley und Klaas Wagenaar erledigen können. Joop hätte dieser Idee sicherlich zugestimmt, weil es für ihn eine klare Beförderung bedeutet hätte. Ich unterstützte Joop und machte mich selbst verfügbar für die Position des Vorsitzenden. Mary würde weiterhin für den

Verkauf verantwortlich bleiben, eine Aufgabe, in der sie sehr gut war. Aber einmal mehr wurde mein Plan im Keim erstickt, weil der Vorstand dagegen war, vor allem die Mitarbeiter von GAP. Zusammen mit Pierre Everaert waren sie der Ansicht, dass Joop nicht intelligent genug sei. Er besaß keinen Hintergrund im IT-Bereich und keine ausreichende internationale Erfahrung. Darüber hinaus meinten sie, dass sein Englisch nicht perfekt war. Der Tatsache, dass er fließend Deutsch und Französisch sprach, maßen sie keine große Bedeutung bei. Ich selbst bin übrigens auch nie über gebrochenes Englisch hinausgekommen, habe aber zu meiner Bestätigung herausgefunden, dass »Broken English« die verbreitetste Sprache der Welt ist.

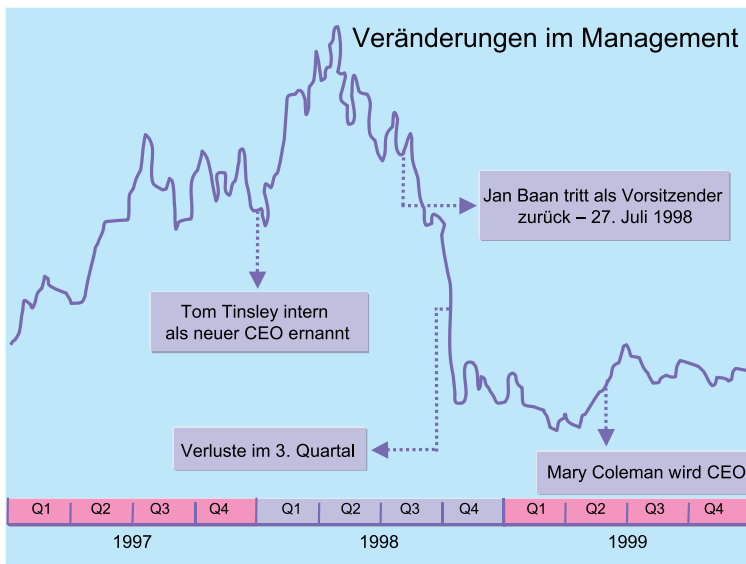


Abbildung 3.16

Rückblickend sehe ich es immer noch als große Schande, dass Joop Janssen nicht zum CEO ernannt wurde. Ich glaubte fest daran, dass das Unternehmen Baan unter seiner Führung wieder auf den richtigen Weg gebracht worden wäre. Seine Stärke lag genau im Bereich der Operationen. Er hatte die Führungsqualitäten, die Tom fehlten. Joop hatte dies deutlich gezeigt, als er Heijmans von einem Familienunternehmen in ein börsennotiertes Unternehmen umwandelte. Solches Talent ist schwer zu finden. Bei der Übergabe vom Gründer eines Unternehmens an seinen Nachfolger gehen die Dinge häufig schief. Es gibt dafür Hunderte von Beispielen, man denke beispielsweise an Ton Risseuw von Getronics, Frits Goldschmeding von Randstad oder Anton Dreesman von Vendex. Ein weiteres Beispiel ist Steve Jobs von Apple – der Gründer, der zurückkehrte, um das Unternehmen zu retten. Ich hätte diese Rolle auch gern gespielt. Man kann von Bill Gates eine Menge lernen, der einen Schritt zurückging und mit Steve Ballmer einen starken Unternehmensmanager ins Spiel brachte.