

Der Überläufer

Computerprogramme aus der DDR? Die brauchte nach der Wende nun wirklich keiner mehr, glaubte man damals in der IT-Branche. Einer sah das anders. Rolf Heinemann machte aus dem Großkombinat VEB Robotron mithilfe eines Freundes ein internationales Software-Unternehmen.

Die Geschichte einer west-östlichen Partnerschaft.

Text: Christian Fuchs

Foto: Anne Schönharting / Ostkreuz

- Für einen Orientierungsläufer ist es das Schönste: unbekanntes Terrain. Ganz allein draußen zu sein. Nur mit sich, einem Kompass und einer Karte immer weiterzurennen durch Wälder und über Wiesen. Den eigenen Herzschlag zu spüren, den Boden unter den Füßen und dabei dem Ziel immer näher zu kommen. In der Hoffnung zu gewinnen.

Vielleicht hat diese Erfahrung Rolf Heinemann geholfen an jenem Märztag 1990. Der ehemalige Orientierungsläufer der DDR-Nationalmannschaft stand auf dem Messegelände in Hannover. Die Haare ordentlich nach hinten gekämmt, den schmalen Schlips fest um den Hals, ein paar Werbeprospekte in der Hand. Es war CeBIT, und in den Hallen dominierten die Stände von Siemens, IBM, Microsoft, der Deutschen Telekom und SAP. Der Sachse drehte sich um seine Achse und staunte: Das waren sie also, die Systemfeinde, die er bisher nur durch die Löcher des Eisernen Vorhangs hindurch studieren durfte. Heinemann hatte 20 Jahre lang die Abteilung Datenbank-Software im Kombinat Robotron geleitet –, dem größten Unternehmen der DDR, das Computer, Schreibmaschinen, Fernseher und Software herstellte. Im Ostblock hatten die Produkte einen guten Ruf – im Vergleich zur Weltspitze hinkten sie Jahre hinterher.

„Die waren alle so arrogant“, erinnert sich Heinemann an jenen ersten Tag, an dem er für Robotron in den Westen durfte. Er wollte Kontakte knüpfen, wollte sich kundig machen, wollte mitteilen: Es gibt da im Osten noch was. Er sah nicht ein, warum er alles aufgeben sollte. Zusammen mit 26 anderen ehemaligen Robotronern, alle aus der kleinen Datenbanksparte, sollte er kurze Zeit später – noch während der Abwicklung durch die ▶



Treuhand – die Firma Robotron neu gründen. Aber egal, an wen er sich auf der Messe auch wandte – niemand nahm ihn für voll. „Für unsere Ideen interessierte sich keiner.“ Man vermutete, dass sich der Ostdeutsche in der Software-Branche nicht zurechtfinden werde. Doch der Heinemann brauchte dafür nur die richtige Karte. Und die hatte er bereits – vom Ministerium für Staatssicherheit. Denn die Wirtschaftsspione der Stasi hatten Robotron vor der Wende einen IBM-Forschungsbericht zukommen lassen, auf dessen Grundlage er das DDR-eigene Datenbanksystem entwickelte. Das heißt: Er und seine Kollegen kannten sich mit den Programmen aus den USA oder der Bundesrepublik genauso gut aus wie die Fachleute im Westen. Vielleicht sogar besser.

„Sie kannten unsere Software so gut, weil sie nicht einfach bei uns anrufen konnten, wenn sie einen Fehler bemerkten“, erinnert sich der damalige Geschäftsführer des US-Software-Herstellers Oracle in Deutschland, Franz Niedermaier. Als er davon hörte, dass an seinem Messestand in Hannover jemand so gut über seine Systeme informiert gewesen war, wurde er neugierig. Wer war der Mann? Was wusste er? Was konnte man mit ihm machen? Niedermaier fuhr nach Dresden und erkannte: Mit denen kann man arbeiten. Auch Heinemann fand den Bayern schnell sympathisch.

Heute, etwa 20 Jahre später, ist aus den kläglichen Resten eines großen DDR-Kombinats ein solides, internationales Unternehmen geworden. Die Robotron Datenbank-Software GmbH beschäftigt mehr als 250 Mitarbeiter in fünf Ländern und setzt 20 Millionen Euro jährlich um – mit einer Rendite von bis zu 20 Prozent pro Jahr. Die Firma verwaltet die Energiedaten von Stromversorgern wie EnBW, Vattenfall oder RWE und ist auf diesem Gebiet Marktführer in Deutschland. Sie scheint zu den wenigen Unternehmen aus der ehemaligen DDR zu gehören, denen es gelang, sich schnell an neue Regeln anzupassen. Doch das ist nur die halbe Wahrheit. Robotron ist auch deshalb erfolgreich, weil es manch alten Überzeugungen treu geblieben ist. Etwas pathetisch könnte man sagen: Rolf Heinemann hat zwei Welten miteinander versöhnt.

Der Name hatte in der DDR einen guten Klang. Rolf Heinemann hat ihn gerettet

Dass er zu der DDR-Vergangenheit seiner Firma steht, zeigt schon der Name. Das Kunstwort verbindet die Begriffe Robotertechnik und Elektronik. Ab 1969 stand Robotron für Fortschritt, für Zukunft, für Wir-halten-mit im sozialistischen Staat. Wenn die DDR-Bürger sich abends vor ihren Fernseher setzten, dann blickten sie alle auf den knubbeligen Robotron-Schriftzug am Gerät. Und in den Büros der Ministerien und Volkseigenen Betriebe (VEB) ratterten hauptsächlich Robotron-Schreibmaschinen.

„Rolf, gib die Marke nicht auf“, riet der Oracle-Mann Niedermaier seinem neuen Freund Anfang der neunziger Jahre. „Das



Ein sportlicher Patriarch: Rolf Heinemann führte die Firma in die neue Zeit

ist ein Name von Weltruf, bald sind alle wieder stolz darauf.“ Und Rolf Heinemann ließ sich überzeugen. Obwohl es nach der Abwicklung des einstigen VEB mehrere Unternehmen gab, die sich unter dem Namen „Robotron“ ausgegründet hatten, war es schließlich Heinemann, der sich Anfang 2000 beim Deutschen Patent- und Markenamt in München die Rechte an Robotron sicherte. Die Treuhand hatte vergessen, den Markenschutz zu verlängern.

Die Abteilung VEB Robotron-Projekt Dresden, die Rolf Heinemann geleitet hatte, war einer von 21 Betrieben, die zum Großkombinat Robotron gehörten und dessen einzelne Sparten über die gesamte DDR verteilt waren. Auch wenn der Konzern am Ende fast 70 000 Mitarbeiter hatte, war die Software-Sparte im Prinzip ein kleines, eigenes Unternehmen – mit einer erstaunlich schlanken Organisation für sozialistische Verhältnisse. Die 52 Datenbank-Experten entwickelten Programme, die auf Robotron-Großrechnern die Produktion in Kombinaten wie dem Fortschritt Landmaschinen-Werk in Neustadt oder den Trabant-Werken in Zwickau steuerten. Im Grunde war die Abteilung damals ähnlich aufgebaut wie heute. Nur dass sich der Chef damals keine Gedanken um die Kunden machen musste, die kamen automatisch.

Die sozialistische Unternehmenskultur lebt bei Robotron in gewisser Weise fort. Zwar ist der viergeschossige, weiß verputzte und verglaste Funktionsbau im Gewerbegebiet Dresden Co-schütz-Gittersee, in den Heinemann 2001 mit seinen Leuten umgezogen ist, kein Ort für ostalgotischen Muff. Einzig drei Biergläser vom VEB Robotron in der Vitrine im Vorzimmer des Chefs, zwei alte Polsterstühle im Fitnesscenter und einige Robotron-Rechner aus den achtziger Jahren in einem Konferenzraum zeugen als Retro-Schmuck vom Erbe des Unternehmens. Wie viel Vergangenheit noch in Robotron steckt, erkennt man erst in Gesprächen mit den Mitarbeitern. „Hier ist es noch fast so sozial wie im Sozialismus“, sagt eine Angestellte anerkennend. Und lobt das bezuschusste Mittagessen – ein Gericht in der Kantine kostete nur 2,80 Euro. Alle Getränke seien kostenlos. Und bislang habe noch keine Frau nach einer Babypause Schwierigkeiten gehabt, wieder in ihren Job einzusteigen. Ein Projektleiter sagt, dass in der Firma ein sehr familiäres, fast freundschaftliches Klima herrsche.

Das Motto des Chefs: Früher war nicht alles schlecht. Und: Revoluzzer fliegen

Darum sei auch die Fluktuation recht gering – obwohl IT-Experten überall in Deutschland gesucht werden und Spezialisten oft die Firmen wechseln. „Wenn man will, könnte man hier bis zur Rente arbeiten“, sagt ein Entwickler. Allerdings müsse man sich unterordnen – auch dieses Prinzip aus DDR-Zeiten hält Heinemann hoch. „Disziplin und Ordnung sind mir wichtig“, sagt er. Vor ein paar Jahren hätten einige Mitarbeiter die „Revolution“ geprobt, wie er es nennt. Sie kritisierten den Chef und schlugen eine andere Strategie vor. Woraufhin Heinemann ihnen kurzerhand kündigte.

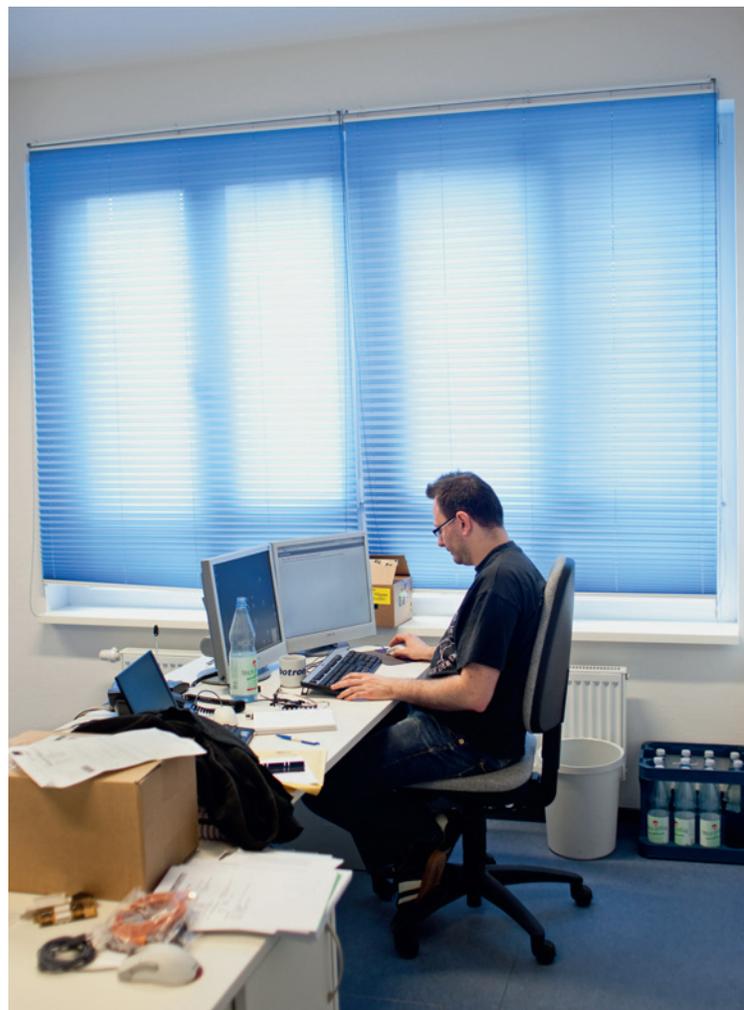
Für den Unternehmensgründer ist die real sozialistische Sozialisation ein wichtiger Faktor. „Unser Erfolg basiert auf dem Wissen und den Strukturen aus DDR-Tagen“, sagt er. Modernen Wirtschaftslehren steht er skeptisch gegenüber. Kredite habe er nie aufgenommen, Managementmethoden nie studiert. Er investierte, was er verdiente. Robotron wuchs deshalb nur langsam, aber stabil. „Vom ersten Tag an schrieben wir schwarze Zahlen“, sagt Heinemann, und man merkt ihm seine Genugtuung darüber an. In den neunziger Jahren habe er alle westdeutschen Unternehmensberater wieder hinauskomplimentiert, die ihm risikoreiche Strategien empfehlen wollten. Viele von seinen ehemaligen Robotron-Kollegen, die sich wie er damals selbstständig machten, seien auch wegen solcher Fehlberatungen heute pleite. „Ich hatte schon zu DDR-Zeiten ein Schild an meiner Tür: Zutritt für Hunde und Ökonomen verboten“, sagt Heinemann. Nur einen ließ er herein: Franz Niedermaier. Bis heute spricht Rolf Heinemann das ehemalige Unternehmen des Freundes nicht englisch aus, sondern deutsch: wie Orakel.

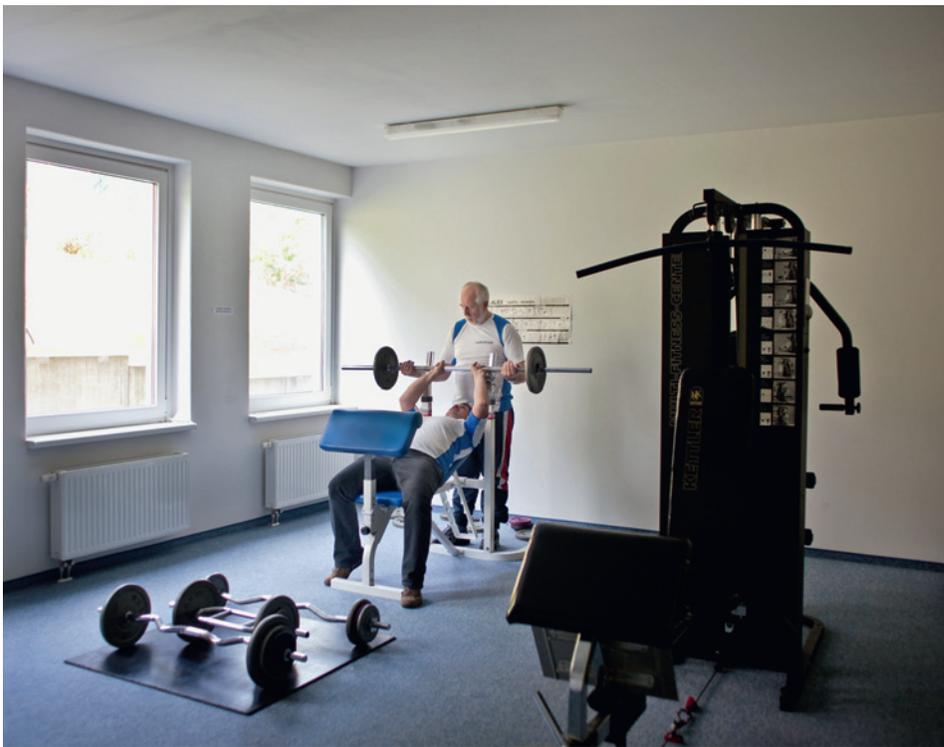
Dass der US-amerikanische Software-Hersteller und das ehemalige Kombinat zusammenfanden, ist erstaunlich. Hatte aber für beide Seiten Vorteile. Oracle investierte in den ersten zehn Jahren in den ostdeutschen Partner, übernahm zeitweilig sogar einen Minderheitsanteil am Unternehmen, versorgte Robotron mit Musterarbeitsverträgen, half dabei, den wachsenden Betrieb neu zu strukturieren. Und sorgte für Aufträge. Schon vor der Zusammenarbeit hatten die Ost-Programmierer ein deutsches Handbuch für ein abgekupfertes Oracle-System geschrieben – das konnte die amerikanische Firma gut gebrauchen. Außerdem übergab sie alle Wartungsaufträge von ostdeutschen Unternehmen, die von der Robotron-Raubkopie auf das Oracle-Original umstellten, an die Sachsen.

Umgekehrt half der Zwerg mit dem guten Namen in Osteuropa dem großen US-Konzern dabei, neue Märkte zu erschließen. Einer der ersten Aufträge war ein Polizei-Informationssystem in Russland, das Robotron dort für Oracle aufbaute. Bis heute sind die Dresdner „Platinum Partner“ der Amerikaner, übernehmen den Support von Oracle-Datenbanken und unterrichten Anwender im eigenen Schulungszentrum.

Bemerkenswert ist, dass Oracle den kleinen Konkurrenten damals leben ließ. Womöglich lag das daran, dass Heinemann ►

Blaue Stunde in der familiären Firma: ein Robotroner beim Entwickeln





Leute, treibt Sport! Robotroner tun im hauseigenen Fitness-Studio etwas für ihren Trizeps

und Niedermaier sich auf Anrieb mochten und ein freundschaftliches Verhältnis aufbauten. Sicher aber war es auch praktisch für Oracle, einen neuen Markt mit einem Partner zu erschließen, der sich dort auskannte. „Bevor wir da mit einer Westmannschaft angreifen, ist es das Beste, dass wir uns mit denen verbinden“, war die Devise von Franz Niedermaier. „Wir haben einige schöne Geschäfte gemacht, aber ich bin 1993 nur mit 33 Prozent bei Robotron eingestiegen, weil ich Heinemann nicht das Gefühl geben wollte: Jetzt nimmt der Wessi ihm das neu gegründete Unternehmen weg.“

Eine damals eher seltene Haltung unter Westdeutschen. Niedermaier aber war stolz, mit Rat, Tat und Anschubfinanzierung ein Unternehmen fördern zu können. Auch heute, im Ruhestand, coacht er noch kleine Firmen. Oracle und Robotron gehen seit 2005 wieder getrennte Wege. Damals verkaufte der US-Konzern seinen Firmenanteil zurück an Robotron, weil Niedermaiers Nachfolger, wie der Bayer knapp sagt, diese Beteiligung „nicht verstanden“.

Damals war Robotron so etabliert, dass es aus eigener Kraft weiterwachsen konnte. Die Sachsen hatten sich nach der Wende einen breiten Kundenkreis gesucht: neben Ministerien, der Polizei und Museen auch Industrieunternehmen wie Linde und Infineon, vor allem aber: die großen Versorger. Am 24. April 1998 schlug die große Stunde, die dem Software-Haus den Zugang zu seiner heute wichtigsten Kundengruppe eröffnete. An diesem Tag wurde in Deutschland das Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts (EnWG) verabschiedet und damit dieser Markt liberalisiert.

RWE und Co. mussten ihre Stromnetze auch für andere Anbieter freigeben und ihre Geschäftsfelder Energiehandel und

Stromnetze entflechten. Nun gab es Konkurrenz bei der Erzeugung und im Handel von Energie – und jede Menge Daten, die zwischen den Parteien ausgetauscht werden mussten. Ein ideales Feld für eine Firma, deren Kernkompetenz es war, große Datenmengen auszuwerten und zu verwalten. Es roch nach Morgenluft.

Dagmar Behnke hat sie mit als Erste geschnuppert. Die rothaarige Frau sitzt im grauen Businesskostüm hinter ihrem Schreibtisch im Dresdner Robotron-Haus. Sie leitet den Vertrieb im Bereich Energiemarkt und hat ein freundliches Lächeln. Aber man merkt, dass diese Frau energisch ist. Dass sie nicht mehr loslässt, wenn sie sich einmal in etwas verbissen hat – auch wenn es ein trockenes Programm für Energieversorger ist.

Ab 1999 überzeugte sie einen Stromriesen nach dem anderen, auf die sächsischen

Programmierer zu vertrauen. Wenn man sie fragt, wie sie das geschafft habe, erzählt sie von einem Sommertag im Jahr 1999, von einer endlosen Fahrt nach Karlsruhe zum baden-württembergischen Energieversorger EnBW, von 30 Top-Managern in einem Konferenzraum, von der eigenen Unsicherheit, weil die Konkurrenten etablierte Unternehmensberatungen und ausländische Marktführer waren.

„Robotron war von Anfang an mit einer Wahnsinnsenergie in die Ausschreibung gegangen, das hat uns imponiert“, sagt Hans-Joachim Dorn, Senior Manager bei EnBW Operations. „Bei der Präsentation konnten sie bereits erste Ansätze eines Energiedatenmanagement-Systems präsentieren – nicht nur Folien wie andere Mitbewerber.“ Die Sachsen hatten da schon ein kleines Pilotprojekt vor ihrer Haustür gestartet, mit den Stadtwerken Dresden, und sich eher als andere Datenbank-Häuser mit dem neu entstandenen Markt beschäftigt.

Als ihre Chance kam, haben sie zugeschlagen und die Konkurrenz ausgestochen

In den folgenden Jahren entwickelte Robotron gemeinsam mit EnBW eine Software, die mittlerweile zum Standard in der Branche geworden ist. „Wir kontrollieren heute den gesamten Strommarkt in Deutschland“, sagt der Firmenchef Heinemann. „Ecount“ – so heißt die Software – läuft bei RWE, Vattenfall, Eon, bei Stadtwerken von Bitterfeld bis Düsseldorf und in den Centralschweizerischen Kraftwerken in Luzern.

Das Programm sammelt Wetterdaten, Börsennachrichten und Verbraucherinformationen und führt sie in einer Datenbank zusammen. Eine Art Komplett-Paket für Energieversorger – ►



Eine Frau, die Rot mag und überzeugend wirkt: Dagmar Behnke

von der Datenauslese beim Verbraucher bis zu Prognosen über die Entwicklung des Verbrauchs. Aus einem reinen Software-Haus hat sich Robotron damit in den vergangenen zehn Jahren zu einem Kenner der Energiebranche weiterentwickelt.

„Heute nehmen wir die kleineren Kunden an die Hand und beraten sie mit dem Fachwissen, das wir bei den großen Auftraggebern gelernt haben“, sagt Jens Maier, der die Energie-Sparte bei Robotron verantwortet. Bei fast allen Ausschreibungen setzten sich die Robotroner gegen den internationalen Software-Riesen SAP mit seinen mehr als 50 000 Mitarbeitern durch. Woran das liegen könnte? SAP will sich nicht über seinen Mitbewerber äußern. Auch bei Robotron hält man sich zurück. Maier sagt schließlich: „Wir sind vielleicht ein bisschen wendiger und flexibler als die große SAP.“

In orangefarbenem Hemd und Turnschuhen sitzt er im Besprechungsraum „Pillnitz“. Er kommt gerade von einem Termin aus Zürich zurück und ist so unruhig, als wolle er lieber zum nächsten Kundengespräch weiterjoggen, als hier Fragen zu beantworten. Von Kunden wie EnBW weiß er, dass der Konzern am Anfang besonders zu schätzen wusste, dass Robotron, im Gegensatz zu anderen Anbietern, noch freie Entwicklungskapazitäten hatte. Die Mitbewerber waren schon sehr eingebunden, die Sachen einfach noch nicht so festgelegt und durch ihre geringe

Größe flexibler. Doch das ändert sich gerade. Denn Robotron wächst – mit jedem neuen Kunden. Jeden Monat stellt die Firma neue Leute ein. Bislang haben die Sachsen Filialen in Hamburg, Berlin, Leipzig und im Rhein-Main-Gebiet eröffnet. In Russland, der Schweiz, in Österreich und in Tschechien hat Robotron Tochterfirmen gegründet. Das Haupthaus musste schon dreimal erweitert werden. In den vergangenen zehn Jahren hat sich die Mitarbeiterzahl verfünffacht.

Nun hat das Unternehmen ein Problem, um das es viele beneiden: Es wächst rasant

Trotzdem reichen die Kapazitäten nicht immer aus. Kleinere Kunden bleiben da bisweilen auf der Strecke. Seit 15 Jahren betreut Robotron zum Beispiel das Projekt „Gesundheitsberichterstattung des Bundes“ für das Statistische Bundesamt. In einer Datenbank im Internet kann jeder Interessierte Gesundheitsinformationen aus mehr als hundert verschiedenen Quellen online einsehen. „Ich würde mir wünschen, dass wir bei Problemen manchmal schneller betreut würden“, sagt Thomas Förster vom Statistischen Bundesamt. Aber auch wenn er drei bis vier Tage auf Support warten müsse, sei er mit der Zusammenarbeit sonst sehr zufrieden.

Mit dem Wachstum des Unternehmens wachsen auch die Bedenken der Mitarbeiter. Einige Angestellte fürchten bereits, dass das familiäre Klima leiden könnte. Das weiß man auch in der Chef-Etage, in der seit sieben Jahren auch der Sohn des Unternehmensgründers, Ulf Heinemann, sitzt. „Natürlich“, sagt der Bereichsleiter Maier, „wird die Kommunikation schwerer durch das Wachstum. Darum haben wir unsere Firmenstruktur im vergangenen Jahr umgestellt und eine neue Hierarchieebene eingeführt.“ Durch die neu geschaffene Position des Teammanagers seien wieder kleinere Abteilungen entstanden. Das sei gut für die Zusammenarbeit.

Noch besser funktioniere aber eine andere Mitarbeitermotivations-Maßnahme. Gleich im Eingangsbereich der Zentrale ragt meterhoch eine Kletterwand auf. Eine Etage weiter unten befindet sich ein betriebseigenes Fitnessstudio samt Sauna. Außerdem gründete der sportliche Chef einen eigenen Werksclub, den SV Robotron Dresden e.V. Dort können Mitarbeiter Yoga-Kurse besuchen, Fußball und Volleyball spielen, um sich abzureagieren und etwas für die Gesundheit zu tun.

„Ihr sitzt den ganzen Tag vor dem Monitor – treibt mehr Sport!“, spornet Heinemann seine Leute an. Mit Erfolg: Jeden Dienstag trifft sich eine Mitarbeitergruppe vor dem Haupteingang zum Zwölf-Kilometer-Lauf. Einige Angestellte starten sogar bei Meisterschaften im Orientierungslauf.

Das dürfte den 74-jährigen Patriarchen beruhigen: Gut trainiert werden die Robotroner nie verloren in der Landschaft stehen – egal, was passiert. ■