'Auf dem Boot steht die Zeit still'

SAP-Chef Jim Hagemann Snabe über das Segeln, hilflose Banker, eine neue Kommunikation und die Frage, was die Euro-Rettung mit der Mondlandung zu tun hat

Interview: Varinia Bernau und Caspar Busse

Quelle Süddeutsche Zeitung
Datum Montag, den 20. August 2012
Seite 18

Es gab Jakobsmuscheln und Gazpacho, danach Steak mit selbst gemachter Sauce Bearnaise, zum Schluss zweimal Nachtisch, dazu deutschen Weißwein. Jim Hagemann Snabe, 46, hat mit 20 Topmanagern aus seinem Konzern einen Abend in der Küche verbracht. Gemeinsam haben sie gekocht, gegessen, getrunken - und Pläne fürs nächste Halbjahr gemacht. Manchmal müsse man einfach in ungewöhnlicher Umgebung den Kopf freibekommen, sagt der Vorstandschef von SAP, dem einzigen deutschen IT-Unternehmen, das in der Welt eine große Rolle spielt. Seit zweieinhalb Jahren führt der Däne, der auch bei seiner Familie gern kocht, zusammen mit Bill McDermott die Firma. Zeit für eine Bilanz.

SZ: Herr Hagemann Snabe, Sie wohnen in Kopenhagen, arbeiten in Waldorf. Euro und Kronen im Portemonnaie - nervt das?

Jim Hagemann Snabe: Das ist nicht schlimm. In Dänemark zahle ich meistens mit Karte. Außerdem werden da fast überall auch Euros akzeptiert.

Sie können doch froh sein, dass Dänemark nicht Mitglied der Euro-Zone ist.

Ich bin für den Euro. Derzeit gibt es eine sehr schwierige Phase in der EU, aber deshalb ist der Euro nicht falsch. Das ist wie bei einem Unternehmen: Man löst die Probleme und gibt die Firma nicht einfach auf. Es war nicht gut, dass Dänemark den Euro nicht eingeführt hat.

Wird der Euro überhaupt überleben?

Ich bin zuversichtlich, dass wir den Euro erhalten, auch wenn sich die Zahl der Länder in der Euro-Zone verändern kann. Wir haben in Wirklichkeit eine Schuldenkrise, und die zufällig in der Euro-Zone. Aber der Euro ist stark und heute viel mehr wert als zu der Zeit, als er eingeführt wurde.

Wann ist die Krise vorbei?

Es gibt keine schnelle Lösung. Es wird schwierig, schwieriger vielleicht als die Mondlandung 1969, da es sich nicht um eine technische Herausforderung handelt. Aber damals wie heute gilt: Mit Menschen, die wirklich wollen, gibt es immer eine Lösung. Ich habe den Eindruck: Alle Unternehmen wollen, und die meisten Politiker auch.

Was läuft falsch?

Europa muss innovativer, produktiver, wettbewerbsfähiger werden. Das ist meine größte Sorge. Viel schlimmer als die Schuldenkrise ist die hohe Arbeitslosigkeit von jungen Menschen in Südeuropa. Neue Ideen kommen immer von jungen Leuten, die Verantwortung übernehmen. Diese Talente müssen wir nutzen. Das darf keine verlorene Generation werden.

Da sind Sie als Unternehmer doch in der Pflicht.

SAP setzt auf Innovationen und wächst seit zehn Quartalen mit zweistelligen Raten. Auch deshalb haben wir im ersten Halbjahr 2012 mehr als 3000 Leute eingestellt. Trotzdem haben auch wir offene Stellen. Es gibt in Europa leider nicht genügend junge Menschen, die sich für Technologie begeistern.

Ist das in den USA tatsächlich anders?

Ja. Das liegt auch daran, dass dort Ausländer besser integriert werden. Junge Inder und Chinesen mit guter Ausbildung landen eben im Silicon Valley. Nehmen Sie Lars Dalgaard, ein Däne mit einer

großen Vision. Der ist in die USA gegangen und hat dort die Firma Success Factors gegründet, die wir im vergangenen Jahr gekauft haben. Die Frage ist doch: Was müssen wir tun, damit solche Leute in Europa bleiben?

Ihr Co-Chef Bill McDermott arbeitet in den USA, dort sitzen alle bedeutenden IT-Firmen. Ist SAP überhaupt noch europäisch?

SAP ist ein deutsches Unternehmen, das in den vergangenen 40 Jahren hier aufgebaut wurde. Gleichzeitig sind wir heute globaler als alle unsere Konkurrenten. Das macht unseren Erfolg aus. Im Vorstand von SAP sitzen ein Amerikaner, ein Inder, zwei Deutsche, zwei Dänen und bald eine Schweizerin. Je globaler wir sind, desto erfolgreicher sind wir auch in Deutschland.

Da sind die Dänen aber überrepräsentiert . . .

. . . für die Größe des Landes: ja. Die meisten Konkurrenten haben ihre Zentrale und Entwicklung in den USA und in anderen Ländern nur Vertriebsorganisationen. Wir entwickeln weltweit an 30 Standorten und kennen die speziellen Bedürfnisse unserer Kunden in China, Brasilien oder Indien.

Immer mehr Manager fordern, Banken zu spalten, das riskante Investmentbanking abzutrennen. Eine gute Idee?

Ich bin kein Bankenexperte, aber eine Trennung der Bankgeschäfte kann sinnvoll sein. Banken müssen einen echten Mehrwert liefern. Viele Banken könnten mit einer moderneren IT-Infrastruktur die Risiken von Transaktionen besser analysieren und abschätzen. In der Pharmabranche etwa können Sie mit Software jeden Schritt von der Apotheke bis zurück zur Zusammensetzung einer Pille nachverfolgen. Bei Banken ist das aufgrund der Unterschiedlichkeit des Geschäfts nicht möglich.

Haben die Banken die Lage überhaupt unter Kontrolle?

Viele zumindest nicht in Echtzeit. Mit der richtigen IT könnten sie ihre Risiken viel schneller analysieren.

Woran liegt das?

Die bisherigen IT-Lösungen der Banken sind zum Teil 20 Jahre alt und der Komplexität der aktuellen Bankgeschäfte nicht mehr gewachsen. Heute dauert es oft mehrere Stunden, sich einen Überblick über die getätigten Geschäfte zu verschaffen. Das geht nur über Nacht. Wir können mit unserer Technologie durch Echtzeitanalysen dieses Risikomanagement verbessern. Immerhin: In Europa, besonders in Deutschland, investieren die Banken derzeit in neue Computerprogramme. Das kommt ihnen und natürlich auch uns sehr zugute.

Herr Hagemann Snabe, Sie sind Segler. Was lernen Sie dabei für das eigene Unternehmen?

Am Anfang war das Erholung, auf dem Boot steht die Zeit ja still. Inzwischen aber segle ich nicht mehr nur zum Spaß, sondern auch bei Wettrennen. Da lerne ich viel. Man muss eine Strategie haben und man muss ständig die Umgebung beobachten: Wind, Wasser, Temperatur - was ändert sich? Daran muss man die eigene Strategie anpassen. Gleichzeitig muss man im Blick behalten, was der Gegner macht. Gewinnen wird derjenige mit dem besten Team. Jeder in der Mannschaft muss alle Informationen haben und in seiner Rolle das Beste geben.

Müssen Ihre Mitarbeiter alle einen Segelschein haben?

Sie müssen in jedem Fall Teamplayer sein. Der große Unterschied: Beim Segeln sehen Sie nach fünf Minuten, ob Ihre Strategie richtig ist. Im Unternehmen kann das mehrere Jahre dauern.

Wie schaffen Sie Teamarbeit in einem globalen Unternehmen?

Nur mit disziplinierter Kreativität.

Das widerspricht sich doch.

Auf den ersten Blick vielleicht. Letztlich ist es genau dieser Spagat: Neue Ideen entstehen nur dort, wo die Mitarbeiter Freiraum haben. Danach muss ich die richtigen Lösungen schnell in den Markt bringen. Unsere Entwickler haben einen direkten Kontakt zum Kunden, Sie müssen sich nicht mehr

alles vom Vorgesetzten abnicken lassen. Als Vorstand kann ich ohnehin nicht alles kontrollieren. Ich brauche Vertrauen in meine Mitarbeiter, setze aber die Prioritäten. Die Rahmenbedingungen sind klar definiert, aber innerhalb dieser hat jeder einzelne großen Spielraum.

Klingt gut, aber was passiert bei einem neuen Konjunktureinbruch?

Natürlich ist niemand immun gegen einen weltweiten Wirtschaftsabschwung, auch wir nicht. Unser Vorteil ist, dass wir neue Geschäfte aufgetan haben - mit hohen Wachstumsraten. Unsere Kunden investieren mehr und mehr in innovative Software und weniger in Hardware.

Trotzdem: die Krise ist in Sicht. Halten Sie noch am Gewinnziel von bis zu 5,25 Milliarden Euro für 2012 fest?

Die Rahmenbedingungen verschlechtern sich. Wir reden mit vielen Unternehmen, und die investieren gerade in der Krise in Softwarelösungen, die ihre Abläufe effizienter machen. Ich bin zuversichtlich, dass wir unsere Ziele erreichen.

Aber bis zum Jahr 2015 den Umsatz auf 20 Milliarden Euro zu steigern, das wird doch schwierig.

Auch das schaffen wir. Die Lage ist schwieriger, aber wir haben noch Wind in den Segeln.

Zuletzt sind Sie vor allem mit Übernahmen gewachsen und haben etwa acht Milliarden Euro investiert.

Das stimmt. Akquisitionen sind manchmal wichtig, um auf neuen Geschäftsfeldern schneller voranzukommen. Wir kaufen keine Marktanteile, sondern Zukunft. Im Gegensatz zu Konkurrenten sind wir dabei aber zurückhaltend. IBM hat in den letzten Jahren sehr viel mehr Firmen gekauft.

Planen Sie noch mehr Zukäufe?

Weitere Übernahmen sind möglich. Aber wir haben keine konkreten Pläne. Unser langfristiges Wachstum soll etwa zu zwei Dritteln aus eigener Kraft kommen und zu einem Drittel aus Akquisitionen.

Nach Ihrer Ernennung zum SAP-Vorstandssprecher haben Sie eine E-Mail bekommen. Darin hieß es: 'Schön, dass endlich mal jemand Chef wird, der nicht arrogant ist.' Sind das die Anforderungen, die junge Leute heute an ihren Chef stellen?

Wir erleben einen Wandel. Junge Menschen fragen sich, welchem Zweck ihre Arbeit dient. Als SAP haben wir mit unserer Software 40 Jahre lang die Ressourcen von Unternehmen optimiert. Mit mehr als sieben Milliarden Menschen auf der Erde müssen wir heute die knappen Ressourcen für alle optimieren: Wasser, Sauerstoff, Energie, Nahrung, seltene Metalle. Nehmen Sie die Logistikbranche. Lkw machen unnötige Leerfahrten, weil ein Fahrer nicht weiß, dass er auf dem Rückweg eine Lieferung mitnehmen könnte, die noch kurzfristig reinkam. Diese Prozesse optimal zu steuern, dabei helfen wir. Junge Leute wollen nicht mehr für ein Unternehmen arbeiten, das nur Software baut. Sie wollen für ein Unternehmen arbeiten, das Dinge bewegen kann.

SAP ist mit Siemens die wertvollste Firma Deutschlands - und heute mehr wert als Volkswagen und die Deutsche Post zusammen. Warum?

Wir haben keine Fabriken, keine Produkte zum Anfassen, viel weniger Mitarbeiter. Aber der hohe Börsenwert zeigt die Rolle, die Technologie und Software in der Zukunft spielen werden. Ich bin mir sicher, dass wir erst am Anfang stehen.

Sie sind sogar mehr wert als Facebook.

Wir lösen auch wichtigere Probleme als Facebook. Wir machen kein Spielzeug, sondern wir werden das Facebook für Unternehmen.

Wie das?

Wir können von Facebook einiges lernen. Erstens: Wie kann man schnell wachsen? Zweitens: Wie ändert sich unsere Art zu kommunizieren? Mark Zuckerberg hat uns gezeigt, dass wir keine SMS und keine E-Mail mehr brauchen. Für uns geht es natürlich nicht darum zu schreiben: 'Ich sitze in Frankfurt und trinke einen Kaffee mit zwei Stück Zucker.' Sondern darum, Menschen in

Unternehmen zur richtigen Zeit zu verbinden. Da heißt es dann: 'Ich habe dieses Problem. Das sind meine Lösungsansätze - was sind eure Ideen dazu?' Und zwar so, dass keine Informationen verloren gehen und niemand in der Flut an Nachrichten untergeht.

Jim Hagemann Snabe

Er wurde am 27. Oktober 1965 im dänischen Egedal geboren, studierte später Betriebswirtschaft. Der sportliche Manager spricht neben dänisch französisch, englisch, schwedisch und einwandfreies deutsch. Schon 1990 kam er als Trainee zu SAP. Zunächst arbeitete er in Dänemark für den Softwarekonzern, 2002 wechselte er in die Zentrale nach Waldorf. 2008 wurde er in den Vorstand befördert. Nach der kurzen und eher erfolglosen Zeit von Léo Apotheker als SAP-Chef wurden Hagemann Snabe und Bill McDermott Anfang 2010 überraschend zu gleichberechtigten Vorstandssprechern berufen. Sie beruhigten die Lage im Unternehmen, bauten um und kauften zu. Im vergangenen Jahr lag der Umsatz bei 14,25 Milliarden Euro mit 55000 Mitarbeitern. Der Gewinn erreichte 3,4 Milliarden Euro. Hagemann Snabe, ein leidenschaftlicher Segler, lebt mit seiner Familie in Dänemark.

Quelle Süddeutsche Zeitung
Datum Montag, den 20. August 2012
Seite 18