

***SAP-Doppelspitze im Interview*"Unsere Technologie zielt direkt auf Oracles Kerngeschäft"**

von [Michael Kroker](#) und [Stephanie Heise](#)

16.08.2010

Die beiden SAP-Vorstandschefs Bill McDermott und Jim Hagemann Snabe über das neue Geschäftsmodell Mietsoftware, den Kampf mit Erzrivale Oracle und ihren neuen Managementstil als Doppelspitze.

WirtschaftsWoche: Herr McDermott, Herr Snabe, Sie sind zwei sehr unterschiedliche Persönlichkeiten. Wie würden Sie sich gegenseitig beschreiben?

Snabe: (lacht) Ich habe seit acht Jahren das Vergnügen, mit Bill zu arbeiten. Er ist extrem professionell, er setzt sich hohe Standards und verlangt diese auch von seinem Team. Er schafft es immer, den Kunden ins Zentrum des Gesprächs zu rücken. Und Bill hat eine einmalige Fähigkeit, seine Leute zu motivieren. Außerdem sind wir gute Freunde.

McDermott: Das stimmt, wir haben ja schon einige Jahre prima zusammengearbeitet, bevor wir im Februar gemeinsam Co-CEOs wurden. Jim ist ein großer Innovator, und er ist extrem intelligent. Was ihn aber besonders auszeichnet, ist sein Charakter. Wir möchten einen sehr menschlichen Umgang miteinander ins Unternehmen bringen und wünschen uns, dass sich die Leute wie eine Familie fühlen und hier glücklich sind. Jim hat diesen Familiensinn.

Sie sind die einzige Doppelspitze bei einem Dax-Unternehmen. Haben Sie einen neuen Managementstil eingeführt?

McDermott: Absolut. Jim und ich sind der Meinung, zwei sind besser als einer. Wir vertrauen uns, und unsere Fähigkeiten ergänzen sich.

Snabe: Bei wichtigen strategischen Entscheidungen steht man als CEO normalerweise ziemlich alleine da. Dadurch, dass wir miteinander diskutieren können, kommen wir zu besseren Entscheidungen. Und wenn wir die getroffen haben, können wir sie zu zweit schneller umsetzen. Wir möchten, dass unsere Teams den gleichen Grad an Teamwork zeigen wie wir. Mit unserer Arbeitsweise sind wir ein Vorbild geworden für einen neuen Managementstil. Dabei geht es uns weniger um die individuelle Performance als um das Gesamtergebnis.

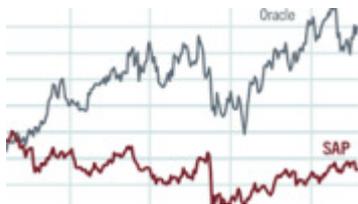
Eines von SAPs wichtigsten Zielen ist erreicht: Sie haben Ende Juli nach langer Entwicklungszeit Ihre Mittelstandssoftware Business By Design auf den Markt gebracht. Was sind Ihre Erwartungen?

Snabe: Mit Business By Design schaffen wir eine völlig neue Kategorie für Softwaremiete übers Internet, wir setzen einen neuen Standard. Denn die derzeitigen Mietangebote haben

einen begrenzten Funktionsumfang. Mit Business By Design bringen wir nun ein komplettes, integriertes Paket von betriebswirtschaftlichen Anwendungen auf den Markt. Damit kann man die gesamten Abläufe eines Unternehmens steuern, und das zur Miete übers Web. Das gibt es in der Form bisher nicht.

Was macht Sie so sicher, dass SAP trotz der Verzögerung mit Business By Design erfolgreich sein wird?

McDermott: Ganz einfach: Das integrierte Paket gewinnt immer gegen die beste Einzellösung. Das war Ende der Neunzigerjahre bei klassischer Unternehmenssoftware genauso: Als die SAP ihre integrierte Lösung anbot, war dies der Grundstein für die Konsolidierung im Markt. Und das wird mit Business By Design im Online-Geschäft noch einmal passieren. Denn die Unternehmen legen heute wie damals Wert auf Datenkonsistenz und durchgängige Geschäftsprozesse. Genau dafür steht die Marke SAP.



Aktieninfo SAP, Vergleich mit Oracle (Klicken Sie auf die Grafik für eine erweiterte Ansicht)

Als Business By Design konzipiert wurde, war der Mittelstand die Zielgruppe. Gilt das noch?

Snabe: Ja, primäre Zielgruppe der Mietlösung ist der Mittelstand. Konzerne werden auch in Zukunft einen Großteil der Software im eigenen Unternehmen installieren. Doch auch sie suchen nach flexiblen Erweiterungen, denken Sie etwa an abgegrenzte Einsatzgebiete wie die Vertriebsautomatisierung. Die können Unternehmen via Business By Design nutzen – und zwar integriert mit ihren übrigen SAP-Anwendungen.

Wie schnell können Sie mit Business By Design Geld verdienen?

Snabe: Uns geht es bei der Einführung zunächst darum, dass wir dem Markt Business By Design als neue Produktkategorie nahebringen. Das ist übrigens ähnlich wie bei der Einführung des späteren SAP-Erfolgsprodukts R/3 in den frühen Neunzigerjahren. Auch damals haben wir kein Gewinnziel genannt, weil wir mit einem völlig neuen Produkt auf den Markt kamen.

Für ein Softwareunternehmen wie SAP ist das Umschalten vom Lizenzmodell mit hohen Einmaleinnahmen auf ein Mietmodell mit niedrigen monatlichen Zahlungen schwierig, vor allem wegen der Erwartungen der Finanzmärkte. Wie wollen Sie das hinbekommen?

McDermott: Es gibt einen großen Markt für klassische Lizenzen, der auch bestehen bleibt. Wir erwarten keine Abschwächung unseres Lizenzgeschäfts – im Gegenteil: Wir sind jüngst wieder zu zweistelligen Wachstumsraten zurückgekehrt und gehen davon aus, dass das so bleibt. Auch Service- und Subskriptions-Umsätze wachsen mit zweistelligen Raten.

Snabe: Dem Mittelstand gefällt die Idee der Miete. So können die Firmen die finanziellen Risiken ihrer IT minimieren, und gleichzeitig kann ihre Software mit ihnen

mitwachsen. Daher glaube ich, dass wir beim Mietgeschäft vor allem im Mittelstand zusätzliche Umsätze generieren werden.

Den Mittelstand versucht SAP schon seit vielen Jahren zu adressieren, dennoch stammen rund 70 Prozent Ihrer Umsätze von Konzernen.

Snabe: SAP hat vor fünf Jahren als Ziel ausgegeben, 2010 die Marke von 100.000 Kunden zu erreichen; das haben wir im abgelaufenen Quartal wie geplant geschafft. 80.000 von diesen Kunden sind kleinere und mittlere Unternehmen. Das dürfte die meisten Beobachter überraschen...

...Kundenzahl ist das eine, Volumen das andere...

Snabe: Klar. Aber inzwischen haben wir bereits hohe Volumina; allein im zweiten Quartal haben wir 10.000 neue Verträge abgeschlossen. Das sind keine Großunternehmen, sondern primär kleinere und mittlere Unternehmen. Mit unseren Produkten haben wir den Mittelstand längst erreicht. Aber ich gebe Ihnen recht, in Sachen Markenimage noch nicht – daran müssen wir arbeiten.

McDermott: Das Problem mit den Fortune-1000-Unternehmen ist doch: Es gibt nur 1000 von ihnen. Wer nicht über Großkonzerne hinauskommt, stößt per Definition an eine Wachstumsgrenze. Dass SAP jetzt schon 100.000 Kunden hat, spricht für sich.

Was tun Sie mit zurückhaltenden Mittelständlern, die zögern, ihre Daten in fremde Hände zu übergeben? Das ist beim Mietmodell per Web ja nötig.

McDermott: Wer seine Daten im Unternehmen behalten will, kann statt Business By Design auch die Mittelstandspakete Business One oder Business All in One nutzen. Diese Auswahlmöglichkeiten bieten andere Hersteller nicht. Ich glaube aber, dass durch die vorhandenen On-Demand-Angebote anderer Hersteller bereits ein Lerneffekt bei vielen Nutzern eingetreten ist. Sie haben immer weniger Probleme damit, ihre Daten in die sogenannte "Cloud" abzugeben.

Ihre Vertriebspartner haben bisher vor allem an der Einführung der SAP-Software verdient. Die fällt bei Business By Design weitgehend weg. Wie wollen Sie Partner für das neue Produkt gewinnen?

Snabe: Es stimmt, dass wir den Service-Anteil nicht erhöhen, sondern minimieren wollen. Trotzdem gibt es für unsere Partner Möglichkeiten: Für eine im Web betriebene Lösung gibt es einen hohen Bedarf an Breitbandkommunikation, weil alles übers Internet läuft. Zudem werden die meisten Business-By-Design-Anwender mobile Nutzer sein. Daher könnten Telekommunikationsunternehmen wichtige Vertriebspartner werden. Überdies können beispielsweise IT-Dienstleister als Partner für Business By Design demnächst eigene Branchenlösungen konzipieren – dadurch erhalten sie ein eigenes Softwaregeschäft. Das Geschäftsmodell setzt auf viele zusätzliche Softwarelösungen: Ich stelle mir so etwas wie einen App-Store für Business By Design vor.

SAP hat seine Aura als Wachstumsunternehmen schon seit Längerem verloren. Ein erklärtes Ziel ist, das zu ändern. Wie kann SAP wieder mehr Schwung aufnehmen?

Snabe: Vor allem durch Innovationen. Wir glauben nicht daran, Marktanteile zu kaufen und nur die Altsoftware dieser Welt zu konsolidieren. Das sieht vielleicht kurzfristig in der Bilanz positiv aus, sorgt aber nicht für Weiterentwicklungen – im Gegenteil. Synergien gibt es bei solchen Übernahmen nur, indem viele Mitarbeiter aus dem Unternehmen geworfen und die Anwendungen praktisch nicht mehr weiterentwickelt werden.

Was machen Sie anders?

Snabe: Wir wollen das Gegenteil tun. SAP ist immer dann gewachsen, wenn wir Innovationen hervorgebracht haben. So wollen wir als erster Anbieter Geschäftsanwendungen wirklich mobil machen – darum der Kauf des auf mobile Softwarelösungen spezialisierten US-Anbieters Sybase. Heute sind iPad & Co. noch Spielzeuge, mit denen man Musik hört oder spielt. Unser Ansatz lautet: Es gibt rund zwei Milliarden mobile Geräte, die auch geschäftlich genutzt werden. Die wollen wir mit SAP-Software ausstatten. Wir haben Sybase nicht gekauft, um den Markt zu konsolidieren, sondern um unser Geschäft im mobilen Markt voranzubringen.

Es geht um mehr Umsatz durch Innovationen – das ist der wichtigste Unterschied gegenüber Oracle. Wir gehen unseren eigenen Weg.

Also Innovationen durch Zukauf. Gelingt es SAP nicht mehr, eigene Entwicklungen voranzubringen?

Snabe: Mitnichten. Ich denke da vor allem an unsere In-Memory-Technologie. Bei ihr werden Daten direkt im Arbeitsspeicher eines Computers verarbeitet, statt den Umweg über die Festplatte nehmen zu müssen. Das macht den Zugriff 10 000-mal schneller als bisher.

Außerdem haben wir einen neuen Weg der Datenkompression und -speicherung gefunden. Die Kombination aus beidem ermöglicht Anwendungen zur Datenanalyse, die riesige Mengen an Unternehmensdaten rasend schnell verarbeiten können. Das sind Innovationsschübe, die uns neues Wachstum bescheren werden.

Ihr amerikanischer Erzrivale Oracle gibt sich von SAPs neuer Technologie unbeeindruckt. Oracle-Boss Larry Ellison sagte kürzlich, er frage sich, welche Medikamente SAP-Aufsichtsratschef Hasso Plattner, der die Entwicklung von In-Memory stark vorantreibt, so alles nehme.

Snabe: In dem Moment, als Larry das sagte, wusste ich, dass wir an etwas Großem arbeiten. Warum sonst hätte er sich die Mühe machen sollen, darüber in einem Interview zu sprechen? Ich schaue nur auf die Ergebnisse – und die sind überwältigend.

Sie können mit der neuen Technologie Dinge erledigen, die heute noch nicht möglich sind. Denken Sie an eine Bank, die in Echtzeit Risiko-Analysen mit Live-Transaktionsdaten statt mit Informationen aus der Vergangenheit durchführen kann – das verändert das Geschäft grundlegend.

Die Finanzmärkte scheinen die Bedeutung Ihrer Entwicklung auch noch nicht richtig verstanden zu haben. Der Kurs der SAP-Aktie liegt noch immer unter dem Niveau von 2006.

McDermott: Aktionäre reagieren erst, wenn sie ein konkretes Produkt am Markt sehen. Dennoch ist es für uns als Technologieunternehmen wichtig, dass wir früh unsere Vision bekannt machen, damit der Markt weiß, in welche Richtung wir marschieren. Und an einem bestimmten Punkt in der Zukunft werden diese beiden Dinge zusammenkommen.

Die Oracle-Aktie hat im gleichen Zeitraum besser abgeschnitten...

McDermott: Dennoch sage ich, dass Oracle ein ernstes Problem haben wird. Unsere In-Memory-Technologie zielt direkt auf Oracles Kerngeschäft Datenbanken, die praktisch den gesamten operativen Gewinn erwirtschaften. Umgekehrt hat Oracle aber nie Innovationen gegen unser Kerngeschäft Unternehmenssoftware hervorgebracht, sondern den Markt durch Zukäufe bloß konsolidiert. Dadurch haben sie eine schwierige Ausgangsposition: In unserem Geschäft verfügen sie über eine Landschaft unterschiedlicher Systeme, die alle sehr inkonsistent miteinander arbeiten. Gleichzeitig, wenn die Prognosen für In-Memory nur halbwegs richtig sind, könnte für Oracles Kerngeschäft das Überleben schwierig werden. Daher erscheint mir unsere Zukunft vielversprechend. Das wird sich früher oder später auch im Aktienkurs niederschlagen. Uns geht es um den langfristigen Erfolg.

Sybase hat ja eine eigene Datenbank im Portfolio. Da könnte SAP Oracle doch sogar von zwei Seiten in die Zange nehmen: mit In-Memory und mit Sybase.

McDermott: Es stimmt, Sybase ist der viertgrößte Datenbankanbieter der Welt. Aber sie haben ihr Geschäft wohlweislich auf Spezialsegmente ausgerichtet, wo sie nicht direkt mit den anderen Herstellern konkurrieren. Unseren eigenen Kunden wollen wir die Wahlmöglichkeit für ihre Datenbanken geben: Das kann Microsoft sein, das kann IBM sein, aber auch Oracle, wenn ein Kunde das wünscht. Natürlich können sie auch Sybase einsetzen. Das stand bei dem Sybase-Kauf aber nicht im Vordergrund, sondern das Mobilgeschäft.

Auch wenn Sie die Kauf-Strategie von Oracle nicht nachahmen wollen: Fassen Sie weitere Übernahmen ins Auge?

Snabe: Wir konzentrieren uns jetzt vor allem darauf, mit Sybase erfolgreich zu sein. Übernahmen sind ein wichtiger Teil unserer Strategie. Aber es werden eher kleinere Käufe sein, wir planen nicht bald schon wieder eine Akquisition in der Größenordnung wie Sybase. Das Hauptwachstum wird auch in Zukunft von eigenen Innovationen kommen.

Sie haben kürzlich als eines von wenigen Dax-Unternehmen eine Frau in den Vorstand berufen. Hat sich SAP Quotenziele für Frauen in Führungspositionen gesetzt?

McDermott: Nein, aber speziell in der IT-Industrie sind Frauen nicht gerade stark vertreten. Daher wollen wir sie schon früh an den Hochschulen für uns gewinnen, sie fördern und ihnen einen Aufstieg im Unternehmen ermöglichen.

Snabe: Wir wünschen uns generell mehr Vielfalt. Wenn Unternehmen Menschen mit unterschiedlichen Kulturen, Erfahrungen und Werten zusammenbringen, sind sie innovativer, als wenn da lauter Stereotypen sitzen. Wir wollen eine Kultur fördern, in der weibliche Führung möglich ist. Dazu gehört auch die Vereinbarkeit von Familie und Karriere, da haben wir bei SAP einiges erreicht. Aber eine Quote haben wir nicht. Unsere Maxime ist: Wir brauchen die besten Leute für den Job.