

SAP-Chef Snabe im Gespräch „Der Aufschwung ist noch nicht vorbei“

21.08.2011 · Im FAZ-Interview spricht der Chef des Softwareherstellers Jim Hagemann Snabe über volle Auftragsbücher, panische Börsen und seine Lehren aus den Armenvierteln von Mumbai.

[Artikel](#) [Bilder](#) (3) [Lesermeinungen](#) (6)



© Hannes Jung

„Ein Land ist nicht anders als ein Unternehmen“

Herr Snabe, an den Börsen geht die Angst um, die Konjunktursignale drehen nach unten – ist der XXL-Aufschwung schon vorbei?

Das glaube ich nicht. Draußen bei unseren Kunden sieht es nach wie vor gut aus. Es ist viel Schwung in den Unternehmen. Aber es gibt natürlich erhöhte Risiken.

Weitere Artikel

- [IT-Industrie: Das Erbe von SAP](#)
- [Software: SAP wagt Milliardenübernahme](#)
- [SAP setzt auf Mobilität und Mittelstand](#)

Schuldenkrise und panische Märkte lassen Sie kalt?

Wenn die Unsicherheiten anhalten, kann es zur Krise kommen, klar, das ist nicht ausgeschlossen. Noch aber spüren wir davon nichts. Im Gegenteil. Wenn ich von Gesprächen mit Unternehmern komme, in denen wir über Wachstum und Investition in Innovationen reden, und schalte danach das Radio an, dann wundere ich mich häufig: Das passt so gar nicht zusammen mit unseren realen Erfahrungen.



© Hannes Jung

Jim Hagemann Snabe, 45, ist der dänische Teil der SAP-Doppelspitze

Ihre Auftragsbücher sind voll?

Ja, wir haben ein extrem starkes Quartal abgeliefert: Mit einem Umsatzplus von 35 Prozent im Software-Bereich, was entscheidend ist für SAP, und wir werden weiter wachsen. Wir wollen am oberen Ende unserer Jahresprognose landen, darauf deuten alle Zahlen hin.

Und wenn weltweit die Stimmung kippt, die Dynamik auch in den Schwellenländern nachlässt?

Wir müssen die längerfristigen Trends sehen: Das Tempo in Asien, in den BRIC-Staaten wird hoch bleiben: Wir reden da von Auftragszuwächsen von 50, 80, 100 Prozent im Jahr – nicht nur in unserer Branche. Die Bedürfnisse der Menschen dort sind sehr groß: Alle wollen mehr Wohlstand, Autos, i-Pads . . . Wir in Europa dürfen nur nicht die Zuversicht verlieren und durch unsere inneren Probleme den Bedeutungsverlust in der globalen Ökonomie beschleunigen.

Die Euro-Krise sehen Sie als Gefahr fürs Geschäft?

Ja. Die Politik muss helfen, eine höhere Stabilität hinzubekommen. Unsicherheit ist immer schlecht für den Unternehmer. Das mag er gar nicht.

Braucht ein so globales Unternehmen wie SAP überhaupt den Euro? Sie können Ihre Rechnungen in jeder Währung schreiben.

Das könnte man so sehen, in dem Sinne, dass wir unabhängig von einzelnen Märkten sind. Aber sowohl für die Weltökonomie als auch für SAP ist es sehr wichtig, mehrere große, gleich starke Währungen zu haben – nicht nur den Dollar.

Warum hängt Ihr Herz an einer Vielfalt starker Währungen? Was bringt das dem Kaufmann?

Ich glaube an die Kraft der Balance. Das Gleichgewicht ist wichtig, wenn man Innovationen schaffen will. Dasselbe gilt für die Stabilität in der Welt.

Erst mal hilft Ihnen ein schwacher Euro, das macht SAP-Software auf dem Weltmarkt billiger.

Ich denke aber immer langfristig. Und da ist mir ein starker Euro sehr viel lieber – für die Unternehmen wie für Europa.

Ein Zerfall der Eurozone, die Rückkehr zur D-Mark ist für Sie ein Horrorszenario?

Es wäre ein Fehler der Deutschen zu denken, wenn wir eine kleinere und stärkere Währung hätten, wäre das besser. Kurzfristig mag es Vorteile bringen, langfristig wäre der Schaden groß. Deswegen bin ich froh, dass Kanzlerin Merkel und Präsident Sarkozy jetzt deutlich gesagt haben: Wie werden die Stabilität der Eurozone verbessern.

Ähnliches haben die Politiker schon auf etlichen Gipfeln gesagt – und die Turbulenzen gingen weiter.

Trotzdem ist die Aussage absolut wichtig. Und bei aller Kritik an der Politik darf man eines nicht vergessen: Die Probleme begannen anderswo, im Finanzsektor, wo manche Akteure inakzeptable Risiken eingegangen sind. Die Staaten mussten die Banken retten. Und jetzt haben sie selbst ein Problem. Daraus lerne ich: Ein Land ist nicht anders als ein Unternehmen. Man muss grundsätzlich weniger ausgeben als einnehmen – dabei könnten wir der Politik helfen, ohne dass es viel kostet.

Wie das?

Indem wir die Effizienz der Staaten erhöhen, etwa mit Hilfe der Gesundheitskarte: ein gewaltiges Sparpotential.

Das Projekt zieht sich seit Jahren, offenbar fehlt der politische Wille.

Solche Ausreden zählen irgendwann nicht mehr. Wenn wir den Gesundheitssektor nicht mindestens doppelt so effizient gestalten, dann wird es düster im alternden Europa. In Indien leben 500 Millionen Menschen unter 26 Jahren; sie sprechen alle Englisch, und sie wollen den Weltmarkt erobern. Da dürfen wir nicht bequem werden. Meine Sorge ist, dass wir in Europa über viele Jahre gut verdient haben und nicht mehr denselben Hunger haben wie manch andere Länder. Wir als Unternehmen müssen immer ambitioniert sein.

Auch in Ihrem Konzern hatte sich Trägheit breitgemacht, wie wollen Sie das ändern?

Indem wir uns auf unsere Stärke, auf Innovation, besinnen. Kosten sparen allein ist keine Strategie.

Auf welchem Feld sehen Sie die größten Chancen?

Mobile Endgeräte mit Business-Software werden ein gewaltiger Trend; das Business-iPhone für den Manager, nicht nur für Musik, Videos, Spiele, sondern zum geschäftlichen Gebrauch. Da investieren wir viel Geld und Energie. Zum ersten Mal in der Geschichte hat bald jeder Mensch Zugang zu solcher Technologie. Als ich neulich in Mumbai war, habe ich es selbst gesehen. Selbst in den Slums hat fast jeder ein Handy.

Was treibt ein Vorstandsvorsitzender im Armenviertel?

Fortbildung. Ich habe dort viel gelernt: Als Unternehmen haben wir eine gesellschaftliche Verpflichtung über das eigene Geschäft hinaus. Das fordern auch unsere Mitarbeiter: Sie wollen nicht nur Geld verdienen – sondern einen größeren Sinn sehen. Mumbai hat mir gezeigt: Wenn alle Menschen dank Smartphones neue Technologie nutzen können, wird dies

ein Riesensprung sowohl für Unternehmen als auch für die Gesellschaft und natürlich die Menschen.

Wird SAP eines Tages selbst solche Business-Handys bauen?

Nein. Ich möchte viel lieber, dass unsere Software auf allen Geräten läuft, egal von welchem Hersteller.

Auch auf Apple?

Klar.

Ist damit Geld zu verdienen? Die Faustregel lautet: Wer auch immer mit Apple Geschäfte macht, die Gewinne gehen an Steve Jobs.

Das stimmt so nicht. Wir machen hervorragende Geschäfte mit Apple. Apple ist ein sehr guter Kunde und natürlich ist es unser Geschäft, wenn unsere Anwendungen auch auf Apple-Produkten laufen.

Apple, Google, Facebook – alle Trendsetter in der IT-Industrie kommen aus Amerika, Europa hat seit SAP nicht mehr viel zu bieten. Woran liegt das?

Die Amerikaner sind nun mal sehr gut bei der Entwicklung von innovativen Technologien für Konsumenten. Europa dagegen hat einen klaren Vorteil, wenn es um Geschäftslösungen geht, um komplexe Dinge, wo es auf mehr ankommt als auf eine schöne Oberfläche. Nehmen Sie Siemens: Mit den Handys hat der Konzern nicht reüssiert, in der industriellen Hightech ist er extrem erfolgreich.

Wenn ein Investor wie Peter Thiel in Kalifornien Gründer anwirbt, damit die ihr Studium abbrechen, dann taugen die für Ideen wie Facebook, aber nicht fürs reife Industriegeschäft?

So sehe ich das, ja. Management von Komplexität ist unsere Stärke, auch wenn man bei Softwarelösungen für Firmen nicht ganz so schnell wachsen kann wie etwa Facebook.

Heißt das: Der Stolz der Ingenieure verhindert, dass wir mit simplen Dingen Erfolg haben?

Tatsache ist, dass wir unsere Produkte vereinfachen müssen, auch bei SAP: Alles muss klick, klick gehen. Ich sage bei Meetings immer: Sind mehr als zwei Klicks nötig? Dann funktioniert nicht und unsere Leute müssen noch mal nachdenken. Ich glaube, von Goethe stammt der Satz: Entschuldige die Länge des Briefes, ich hatte keine Zeit, mich kurz zu fassen. Komplexität von Unternehmensprozessen einfach zu machen ist schwieriger. Aber wir müssen es beherrschen.

Als Léo Apotheker gehen musste, hat SAP-Gründer Hasso Plattner die Rückkehr der Fröhlichkeit gefordert: Sind Sie ein Gute-Laune-Chef?

Ich bevorzuge den motivierenden Stil.

Das heißt?

Ich beanspruche nicht, alle Antworten zu kennen, aber ich kann die richtigen Fragen stellen. Wir drehen die Pyramide um. Wer direkt mit unseren Kunden arbeitet, braucht mehr Entscheidungsbefugnis, denn er weiß viel besser, was draußen los ist. Was in der traditionellen Hierarchie oben an Berichten ankommt, hat mit der Wirklichkeit oft wenig zu tun. Und wenn SAP besser wird, dann nicht durch einen Beschluss des Vorstands, sondern durch die Eigeninitiative der Mitarbeiter.

Wird SAP auch in zehn Jahren eigenständig sein? Oder ist der Konzern dann Teil von Microsoft oder wem auch immer?

Diese Gerüchte sind fast so alt wie SAP. Als ich hier in Walldorf angefangen habe, 1990 als Trainee, hieß es: IBM kauft SAP. Und seither verging kein Jahr ohne derartige Spekulation. Ich werte das als Ausdruck der Stärke: SAP ist so interessant, dass viele Unternehmen unsere Innovationskraft und unsere Expertise gerne hätten. Der beste Schutz der Unabhängigkeit ist unser Erfolg.

Das Gespräch führten Patrick Bernau und Georg Meck.