

«Wir erobern nicht bloss Märkte, wir erschaffen neue»

Jim Hagemann Snabe, Co-CEO von SAP, über Wachstumschancen, Sybase und die Herausforderung, Investoren von Visionen zu überzeugen

Der deutsche Technologiekonzern SAP hatte im Mai den Kauf der amerikanischen Sybase bekanntgegeben. Im Gespräch erläutert Co-CEO Hagemann Snabe die Logik der Übernahme.

Herr Snabe, ist SAP noch eine Wachstumsgeschichte?

Mehr denn je. Die Neuorientierung unseres Konzerns hat zum Ziel, unseren potenziellen Markt zu verdoppeln. Das wird zu nachhaltigen, zweistelligen Wachstumsraten beim Umsatz führen. Wir wollen aber nicht nur unseren Markt vergrössern, sondern uns auch auf jene Segmente konzentrieren, die das grösste Wachstum aufweisen.

Was waren denn bei SAP die Wachstumstreiber in den vergangenen zehn Jahren?

Es war eine Kombination aus technologischen Strukturveränderungen und unserer Reaktion darauf. In den neunziger Jahren führte der technologische Fortschritt dazu, dass zentrale Grossrechner durch Client-Server beim Kunden abgelöst wurden, und wir waren damals die Ersten, die den Kunden dafür eine umfassende Standardlösung anbieten konnten. Darüber hinaus hat uns auch

«Für uns bedeutet Synergie Innovation»

geholfen, dass die Unternehmen in den vergangenen Jahren stark darauf fokussiert waren, ihre internen Prozesse effizienter zu gestalten. Unsere Software kam da genau zur richtigen Zeit.

Doch dieser Prozess ist nun abgeschlossen. Wo holt sich SAP in Zukunft ihr Wachstum her?

Wir sehen, dass heute wieder grosse Veränderungen anstehen, auch dieses Mal sehen wir eine Kombination aus Innovation und neuen Kundenbedürfnissen mit drei zentralen Neuerungen: Erstens Mobilität, weil immer mehr Menschen mit mobilen Endgeräten kommunizieren und arbeiten. Zweitens Software zur Miete über das Internet, also Software, die nicht mehr beim Kunden installiert ist. Drittens In-Memory-Computing, das es erlaubt, in Echtzeit sehr grosse Datenmengen zu verarbeiten



Jim Hagemann Snabe, Co-Vorstandsvorsitzender von SAP.

WOLFRAM SCHEIBLE / SAP

ten und Geschäftsanalysen viel schneller durchzuführen.

Und was sind die Kundenbedürfnisse?

Die Vernetzung von Privat- und Geschäftsleben. Soziale Netzwerke wie Facebook werden sich immer stärker auch auf die Geschäftswelt ausdehnen, denn immer mehr Unternehmen erkennen, wie wertvoll der Austausch unter ihren Mitarbeitern ist. Es geht aber noch weiter. Auch die Unternehmen untereinander werden sich künftig viel

intensiver austauschen. Ihnen geht es darum, die externen Netzwerke effizienter zu gestalten.

Und kann SAP heute wieder mit Innovationen aufwarten, die ihr bei dieser neuen Revolution die technologische Führerschaft sichern?

Die Übernahme von Sybase bringt uns in zwei Bereichen in eine hervorragende Ausgangsposition, nämlich bei der Mobilität und der In-Memory-Technologie. Sybase ist Marktführer bei der

mobilen Infrastruktur für Firmen und wir ein Schwergewicht bei der In-Memory-Technologie. Ausserdem haben wir Ende Juli mit «SAP Business By Design» eine weitere Innovation auf den Markt gebracht.

Das bedeutet aber, dass bei SAP Innovation vor allem zugekauft wird, in diesem Fall durch die Übernahme von Sybase, und die eigenen Lösungen etwas im Schatten stehen?

Nein, die Sybase-Integration bringt uns schneller voran, aber es wird die Kombination von SAP und Sybase sein, die zu Innovation und Wachstum führen wird. Unsere Konkurrenten erwerben Unternehmen, um Marktanteile zu kaufen. Wir hingegen kaufen, um einen Innovationsschub anzustossen, der dann zu mehr organischem Wachstum führt. Deshalb stellen wir nach der Übernahme auch nicht halbe Belegschaften auf die Strasse, wie das andere tun. Wir verstehen unter Synergien etwas ganz anderes, nämlich mehr Innovation für unsere Kunden zu schaffen.

Geht es denn bei der Sybase-Übernahme nicht auch darum, Marktanteile von Konkurrenten wie Oracle zu gewinnen?

Nein, wir kaufen keine Marktanteile und keine alten Technologien, sondern schaffen neue Märkte.

Aber wenn diese neuen Märkte die Zukunft sind, wird Ihr Erzrivale Oracle doch an ähnlichen Lösungen arbeiten.

Ich habe von Oracle noch nichts über Mobilität gehört, und bei Oracles In-Memory-Technologie handelt es sich bis anhin um graue Theorie. Wir dagegen haben bereits Produkte am Markt und sind dabei, die nächste Infrastruktur-Generation zu entwickeln.

Mich müssen Sie ja nicht überzeugen. Aber Ihre Investoren scheinen noch nicht so recht an diese Zukunftsmusik zu glauben, der Aktienkurs von SAP liegt noch immer unter dem von vor drei Jahren...

Ich denke, Investoren wollen nicht nur Visionen, sondern auch Resultate. Es ist jetzt unsere Aufgabe, von Quartal zu Quartal zu beweisen, dass wir unsere neuen Ziele umsetzen. Das ist harte Arbeit. Doch die Übernahme von Sybase zeigt, dass ein weiterer wichtiger Schritt getan ist. Unser Aktienkurs soll steigen, weil wir liefern, nicht weil wir das Blaue vom Himmel versprechen. Ich glaube nicht an Wunder innerhalb

weniger Quartale, sondern an harte Arbeit und die kontinuierliche Umsetzung der Strategie.

Wie passt Ihre jüngste Fokussierung auf KMU eigentlich in Ihr neues Konzept?

Hervorragend. KMU haben keine anderen Bedürfnisse als Grosskonzerne. Auch sie setzen auf Mobilität, wollen eine schnelle Datenverarbeitung und profitieren davon, wenn sie Software nicht mehr bei sich installieren müssen, sondern einfach bei Bedarf übers Internet nutzen können. Heute sind bereits 80% unserer Kunden KMU, und sie generieren mehr als ein Drittel unseres Umsatzes. Wir sind sehr erfolgreich in diesem Bereich, hier erzielen wir Wachstumsraten von 20%.

Zum Schluss: Was sind Ihre persönlichen Erfahrungen mit der Co-Führung zusammen mit Bill McDermott? Doppelspitzen sind bei Weltkonzernen ja eher eine Rarität.

Die Position eines CEO kann eine sehr einsame sein. Bill und ich hingegen sind auch bei schwierigen Entscheidungen nie allein. Wir tauschen uns aus, fällen dadurch bessere Entscheidungen und bringen 200% Umsetzung auf die Strasse. Ausserdem hilft, dass wir zwei sehr komplementäre Persönlichkeiten sind und uns absolut vertrauen. Wir respektieren einander sehr und werden beweisen, dass zwei besser sind als einer.

Interview: Claudia Aebersold Szalay

ZUR PERSON

cae. · Jim Hagemann Snabe hat praktisch seine ganze Karriere bei SAP gemacht. Der gebürtige Däne studierte Operations Research an der Aarhus School of Business. 1990 kam er als Berater zu SAP Denmark, bald darauf übernahm er die Leitung des Beraterteams. Nach einem kurzen Abstecher zu IBM Denmark in ähnlicher Funktion kehrte er zu SAP zurück und wurde Managing Director von SAP Sweden und drei Jahre später der ganzen Region Nordic. 2002 wurde Snabe Mitglied der globalen Entwicklungseinheit des Technologiekonzerns. Danach durchlief er verschiedene Stationen mit zunehmendem Verantwortungsbereich und wurde 2008 Mitglied der Geschäftsleitung des Konzerns. Seit dem 7. Februar 2010 teilt er sich mit Bill McDermott den Vorstandsvorsitz.

Warum die Aufregung im Verhältnis Schweiz - EU?

Die Berücksichtigung von Unsicherheiten bei verschiedenen Integrationsvarianten entspricht von jeher einer rationalen Vorgehensweise

Es herrscht grosse Aufregung. Die Kadenz der Nachrichten steigt in den Medien. Einige singen das bekannte Lied, dass der bilaterale Weg am Ende und der EU-Beitritt überfällig sei. Was ist eigentlich passiert?

Beat Spirig, Rolf Weder

Herman Van Rompuy, seines Zeichens Träger des neugeschaffenen Amtes eines ständigen Präsidenten des EU-Rates, hat gegenüber der Schweizer Bundespräsidentin Doris Leuthard am 19. Juli verlauten lassen, die EU sei überzeugt von der Notwendigkeit, die Beziehungen zur Schweiz zu entwickeln und auf eine gute rechtliche und politische Basis zu stellen. So weit die «breaking news». Dazu kommt, dass Economiesuisse und Avenir Suisse kürzlich laut über die künftige «Europapolitik» der Schweiz nachdachten.

Keine Freude an Sonderlösung

Es ist ein offenes Geheimnis, dass die offizielle EU seit je nicht sehr glücklich ist mit der de facto «differenzierten Integration» der Schweiz. Bemerkungen zu «helvetischen Sonderlösungen»

oder zum sogenannten «Rosinenpicken» werden bemüht, was absurd ist. Inoffiziell und tagtäglich sind die bilateralen Verträge genauso im Interesse der EU, wie sie es für die Schweiz sind. Es entspricht dem Wesen von Verträgen, dass erst unterschrieben wird, wenn beide Seiten damit zufrieden sind. Nachträglich über das erreichte Resultat zu lamentieren, ist müssig.

Bilateralismus oder EWR?

Die verschiedenen Optionen der Schweiz gegenüber der EU enthalten Kosten und Nutzen, die sorgfältig gegeneinander abgewogen werden müssen. Dabei spielt unseres Erachtens der Faktor Unsicherheit eine wichtige Rolle. Je unsicherer die mit einer gewählten Variante verbundenen Kosten und Nutzen sind, desto weniger attraktiv ist sie. Dies liegt daran, dass einmal erfolgte Integrationsschritte nur mit hohen Kosten rückgängig gemacht werden können. Wählt man eine unsichere Variante, kann es sein, dass man dies nachträglich bereut. Der Unsicherheitsfaktor muss also beim Variantenvergleich unbedingt mitberücksichtigt werden.

Selbstverständlich ist der bilaterale Weg mit Unsicherheiten verbunden. Diese liegen zum Beispiel im Verbund des Damoklesschwertes der Guillotine-

Klausel der Bilateralen I mit allfälligen Volksabstimmungen zur Personenfreizügigkeit in der Schweiz. Die Unsicherheit, welche in der derzeitigen Aufregung betont wird, liegt darin, dass die EU die Weiterentwicklung ihres eigenen Rechtsbestandes automatisch und überall gleich angewendet und interpretiert haben möchte. Die Richtung dieser dynamischen Entwicklung ist schwer absehbar und von einem einzelnen Land kaum zu beeinflussen. Dass die Mitglieder des Klubs dies akzeptieren müssen, ist klar. In welcher Form dies auch für Nichtmitglieder gelten soll, ist nicht in jedem Fall offensichtlich. Der Ökonom Heinz Hauser und der Jurist Carl Baudenbacher betonen in diesem Zusammenhang seit langem die institutionellen Vorzüge des EWR-Vertrags gegenüber dem Bilateralismus.

Der bilaterale Weg mag vor diesem Hintergrund teurer, unsicherer und damit unattraktiver werden. Das bedeutet nicht automatisch, dass er damit seine Berechtigung verloren hat. Vielmehr sind auch die Alternativen unter dem Aspekt der Unsicherheit abzuwägen. Ist denn ein EU-Beitritt in letzter Zeit attraktiver geworden? Wohl kaum. Durch die Euro- und Schuldenkrise sind die Unsicherheiten eines EU-Beitritts aus Sicht der Schweiz klar gestiegen. Entgegen der Bemerkung im kürzlich

veröffentlichten Buch von Avenir Suisse zur Thematik verliert der EU-Beitritt dadurch an Attraktivität. Die Schweiz wird zwar mitleiden, wenn die EU alles Mögliche und Unmögliche unternimmt, um den Euro zu retten. Doch eine EU-Mitgliedschaft könnte der Schweiz ein wirtschaftliches und politisches Korsett auferlegen, mit dem sie schlecht(er) fährt. Die Unsicherheit des bilateralen Wegs relativ zur Unsicherheit eines EU-Beitritts dürfte also kaum gestiegen sein.

Hingegen mögen weitere Varianten, welche institutionell stärker abgesichert und somit weniger unsicher sind als die bisherigen bilateralen Verträge, aber nicht bis zu einem Beitritt gehen, relativ an Attraktivität gewinnen. Wie diese genau aussehen, gilt es näher zu analysieren. Wenn dadurch der Eifer von Bern, immer neue bilaterale Verträge mit der EU anzustreben, etwas gebremst wird und die Schweiz sich wieder stärker auf multilateraler Ebene engagiert (z. B. in der WTO), ist dies kaum zu beklagen.

Nüchternes Abwägen

Dieses dynamische und sachlich nüchterne Abwägen von Alternativen in Bezug auf Nutzen, Kosten und Unsicherheiten ist nichts anderes als eine rationale Politik gegenüber der EU, welche

sich jenseits von Ideologien intelligent und vorausschauend im Interesse des Landes an veränderte Umweltbedingungen anpasst. Der bilaterale Weg, ein EWR-Beitritt oder Mischvarianten müssen dabei keine Zwischenschritte auf dem Weg zu einem EU-Beitritt sein. Sie sind vollwertige und eigenständige Integrationslösungen, welche einen Beitritt unnötig machen können.

Damit wären wir wieder zurück bei Bundespräsidentin Leuthard und EU-Rats-Präsident Van Rompuy. «I've expressed the EU readiness to explore jointly possible solutions to address these questions», sagte der Belgier. Mit anderen Worten: Es sollen für beide Seiten gangbare Alternativen evaluiert werden. Was daran «revolutionär» sein soll, ist nicht einzusehen. Die Diskussion ist in diesem Sinne richtig und wichtig. Allerdings nicht erst seit dem 19. Juli 2010, sondern seit eh und je. Die Thematik verdient eine konstante Aufmerksamkeit. Einen Grund zur Aufregung gibt es aber nicht.

Rolf Weder ist Professor und Beat Spirig wissenschaftlicher Mitarbeiter an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel, Abteilung Aussenwirtschaft und europäische Integration.

Dieser Beitrag erscheint zudem auf dem Internetportal www.oekonomenstimme.org des KOF, ETH Zürich.