

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Rechtzeitig die Notbremse ziehen“

Der neue SAP-Vorstandschef Léo Apotheker über Software in Krisenzeiten und strategische Flops, den Sinn von Staatshilfen und den Vorwurf unternehmerischer Arroganz

den Plan politisch korrekt erfüllt – egal, ob sie dann ganz genau 8 Prozent lautet oder beispielsweise nur 7,8 Prozent.

Im ersten Quartal wuchs die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt mit 6,1 Prozent. Gemessen an den zweistelligen Wachstumszahlen, die China noch bis 2007 erreichte, muss die jüngste Zahl zwar enttäuschen. Gleichwohl: Im Vergleich zum Westen, der immer tiefer in die Rezession schlittert, steht die Volksrepublik noch gut da.

Schon deutet Premier Wen Jiabao an, er halte noch „mehr Schießpulver“ vorrätig, um sein Land gegen den Abschwung zu verteidigen. Nur: Mit dem Bau neuer Straßen, Eisenbahnen und Flughäfen treibt Peking den ungesund hohen Anteil solcher Investitionen an der Gesamtwirtschaft immer weiter in die Höhe, 2007 lag er bereits bei mehr als 40 Prozent.

Und mit staatlichen Rabatten für Autos und Fernseher hat China seine eigentliche Herausforderung nicht gelöst: Es muss sich auch dauerhaft aus der Abhängigkeit von Exporten befreien und den heimischen Verbrauch ankurbeln.

Dafür müsste China vor allem die wachsende Kluft zwischen Arm und Reich überwinden: In den achtziger Jahren verdienten Chinas Städter durchschnittlich etwa doppelt so viel wie die Bevölkerung auf dem Lande; im vergangenen Jahr vergrößerte sich der Unterschied bereits auf das 3,3fache.

Die Volksrepublik muss dringend ein tragfähiges Sozialsystem aufbauen – und zwar viel tiefgreifender als derzeit geplant. Die Mehrheit des 1,3-Milliarden-Volkes verfügt weder über eine ausreichende Krankenversicherung noch über eine nennenswerte Altersvorsorge.

Viel dringender als der Westen braucht der industrielle Nachzügler China überdies die Risikobereitschaft privater Unternehmer, die eigene Hightech-Marken aufbauen. Stattdessen plustern die Planer mit ihren Krediten behäbige alte Staatskolosse auf.

Selbst die Zentralbank in Peking sorgt sich in ihrem jüngsten Quartalsbericht: China müsse „Innovation und Reform“ beschleunigen.

Doch lieber wetteifern die Provinzbosse darum, den Ruhm der Partei durch Prachtbauten aus Stahl und Beton zu verewigen. Ni Jinjie, ein prominenter Finanzkommentator, warnt: Wenn Peking weiter unbedacht Geld verstreue, könne „die Struktur unserer Wirtschaft beschleunigt in die Schieflage geraten“.

An den Börsen bläht sich die neue China-Blase bereits leise auf: In Shenzhen – dort kletterte der Aktienindex dieses Jahr um über 50 Prozent – sah sich die Börse gar veranlasst, zockende Landsleute offiziell zu warnen: „Hütet euch vor der Gefahr, blind mit Aktien zu spekulieren!“

WIELAND WAGNER



TIM WEGNER

SAP-Boss Apotheker: „Äußerst schwierige Entscheidungen“

Apotheker, 55, begann vor rund 20 Jahren seine Karriere beim Software-Konzern SAP. Zunächst baute der gebürtige Aachener das Geschäft in Frankreich auf, seit 2002 sitzt er im Vorstand und übernimmt Ende Mai die alleinige Führung.

SPIEGEL: Herr Apotheker, mitten in der Wirtschaftskrise übernehmen Sie die Leitung des größten Software-Hauses Europas. Im ersten Quartal sind die Software-Erlöse um ein Drittel eingebrochen. Haben Sie sich den Einstieg so vorgestellt?

Apotheker: Das Timing für einen perfekten Amtsantritt könnte sicher besser sein. Die

Wirtschaftskrise hat niemand in diesem Ausmaß vorhergesehen. Aber ich bin ja schon lange bei SAP, und wir haben auch frühere Krisen gemeistert.

SPIEGEL: Ende Januar hat Ihr Konzern erstmals in seiner Geschichte beschlossen, Stellen zu streichen. Rund 3000 der 51.500 Mitarbeiter sollen gehen. Reiseetats werden gekürzt, Ausgaben gekappt. Was bedeutet das für ein so erfolgsverwöhntes Unternehmen?

Apotheker: Das sind wirklich äußerst schwierige Entscheidungen. Stellenstreichungen passten einfach nicht in das Weltbild von SAP. Durch unser starkes Wachstum hatten wir bisher neue Mitarbeiter im-

mer mit einem gewissen Vorlauf eingestellt. So waren die Neuen dann bestens geschult, um den Wachstumskurs fortzusetzen.

SPIEGEL: Diese großzügige Planung wurde durch die Krise zu einem Problem?

Apotheker: Der Abschwung im Herbst kam so schnell, dass wir gezwungen waren, sofort zu reagieren. Wir haben nächstelang diskutiert. Am Ende waren wir uns im Vorstand einig, dass es besser und für die Belegschaft sozialer ist, rechtzeitig die Notbremse zu ziehen, um nicht die ganze Firma zu gefährden.

SPIEGEL: Bei einem Unternehmen, das rund 25 Prozent Umsatzrendite ausweist, wirkt das etwas übertrieben. Von Existenzgefährdung kann ja wohl kaum die Rede sein.

Apotheker: Alles ist relativ. Es ist immer die Frage, mit wem man sich vergleicht.

SPIEGEL: Nur wenige Firmen verdienen so üppig wie SAP. Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann wurde für seinen Plan, 25 Prozent Eigenkapitalrendite zu erwirtschaften, sogar heftig kritisiert.

Apotheker: Wir müssen uns mit Konkurrenten messen. Die heißen Microsoft oder Oracle und verdienen deutlich besser als wir. Wenn wir nicht zu einem Übernahmekandidaten werden wollen, müssen wir in dieser Liga spielen. Das verlangen auch unsere Kunden. Nur eine starke SAP gibt ihnen die Sicherheit, dass die Software, die sie in ihren Firmen installiert haben, auch langfristig weiterentwickelt wird.

SPIEGEL: Reicht der jetzt beschlossene Sparplan aus, um SAP stark zu halten?

Apotheker: Wer kann aktuell schon Garantien abgeben? Ich kann nur sagen: Zum jetzigen Zeitpunkt ist kein weiterer Sparplan vorgesehen.

SPIEGEL: Auch die Zentrale in Walldorf steht nicht – wie einige Mitarbeiter befürchten – zur Disposition?

Apotheker: Natürlich nicht. Allerdings kann und darf Walldorf auch nicht der Fixstern sein, um den sich alles drehen muss. Wir sind ein global aufgestellter Konzern mit Kunden in aller Welt. Rund 80 Prozent unserer Umsätze machen wir außerhalb Deutschlands. Aber in Walldorf liegen unsere Wurzeln. Die wollen wir nicht kaputt, sonst verlieren wir unsere Identität.

SPIEGEL: Sie selbst bezeichnen sich als Kosmopoliten. Wie fühlt man sich da in der badischen Provinz?

Apotheker: Ich wohne seit einiger Zeit in Heidelberg, und das ist ein sehr schönes Städtchen. Nur manchmal, wenn ich abends von meinem Balkon auf den Neckar hinunterschaue, denke ich: Wo ist denn der Rest der Stadt?

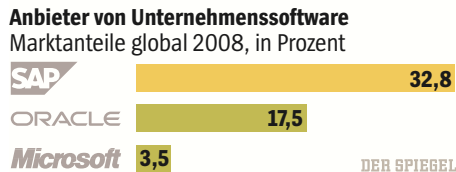
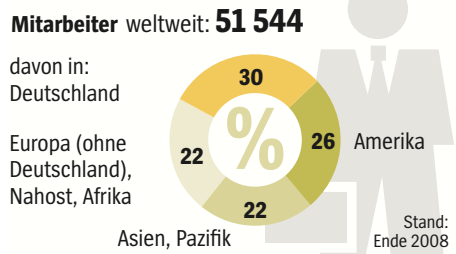
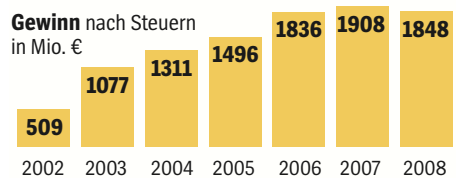
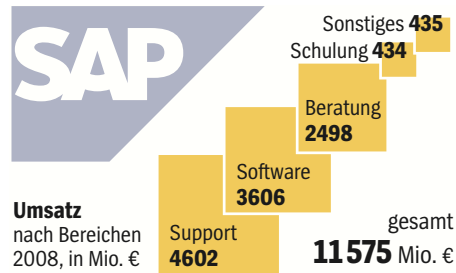
SPIEGEL: Da sind Sie von Ihrem Hauptwohnsitz Paris anderes gewohnt.

Apotheker: Klar, aber Paris ist letztlich auch nur ein Konglomerat vieler Dörfer.

SPIEGEL: Fast zeitgleich mit Ihrem Vorgänger, dem Physiker Henning Kagermann, scheiden nun weitere Urgesteine der SAP aus dem Vorstand aus. Sie selbst kommen

aus dem Vertrieb. Ist die Zeit der Ingenieurs-Dominanz vorbei?

Apotheker: Wir übernehmen das Unternehmen zu einem Zeitpunkt, an dem mehrere Brüche uns zu neuen Antworten zwingen. Wir erleben die Weltwirtschaftskrise und rasen auf eine ökologische Krise zu. Gleichzeitig haben wir in der Gesellschaft eine Art Generationenbruch. Erstmals kommt eine Generation in Entscheidungsfunktionen, die mit Computern und Internet groß geworden ist und für die die virtuelle Welt die reale Welt ist. An all diese Entwicklungen muss sich auch die SAP anpassen. Insofern beginnt eine neue Ära.



SPIEGEL: Wird der Verkauf der Produkte unter dem Vertriebsmann Apotheker wichtiger als die Entwicklung der Software, wie es kürzlich SAP-Mitbegründer Klaus Tschira befürchtete?

Apotheker: Die Begeisterung für innovative Technologien und die Möglichkeiten von Software ist im Vorstand ungebrochen. Aber der Markt hat sich verändert. Früher gab es in der Software relativ lange Produktzyklen. Dieser Takt hat sich rasant beschleunigt, gleichzeitig sind die Ansprüche der Kunden deutlich gestiegen. Deshalb müssen wir noch schneller werden – und besser.

SPIEGEL: Die vor fast zwei Jahren mit großem Pomp angekündigte Mittelstands-

Software Business ByDesign, kurz ByD, wollten Sie besonders schnell auf den Markt bringen. Rund 400 Millionen Euro wurden in das Projekt gesteckt. Doch die Software ist noch immer nicht marktreif.

Apotheker: Wir haben tatsächlich viel Geld investiert und tun es auch weiterhin, denn ByD ist nicht nur ein neues Produkt, sondern eröffnet uns ein ganz neues Geschäftsmodell als Serviceanbieter ...

SPIEGEL: ... das die für SAP notwendige Ausweitung von Großunternehmen auf mittelständische Betriebe sichern soll. Warum tun Sie sich so schwer damit?

Apotheker: ByD ist eine Software, mit der auch kleinere Unternehmen fast all ihre betriebswirtschaftlichen Aufgaben lösen können. Aber diese Software soll nicht wie bisher auf Großrechnern laufen, sondern einfach über das Internet installiert und gewartet werden und auf jedem Büro-PC verfügbar sein. Um diesen Service 365 Tage im Jahr rund um die Uhr zu vertretbaren Preisen anbieten zu können, mussten wir nicht nur den Vertrieb ganz anders organisieren. Wir mussten entsprechende Speicherkapazitäten in unseren eigenen Rechenzentren und denen unserer Partner bereitstellen und auch die notwendigen Netzwerkstrukturen schaffen.

SPIEGEL: Das hätte man vor zwei Jahren auch schon wissen können.

Apotheker: Das wussten wir auch. Wir hatten aber nicht erwartet, wie massiv wir an diesem Modell noch schleifen mussten, damit es nicht nur für unsere Kunden, sondern auch für uns selbst profitabel ist.

SPIEGEL: Wie kann sich ein Unternehmen, das seinen Kunden unter anderem Planungs-Software verkauft, in eigener Sache so eklatant verschätzen?

Apotheker: Ich selbst habe damals als Vertriebschef im Vorstand darauf gedrängt, dass wir schnell an den Markt gehen. Das war ein Fehler, aber wir haben daraus gelernt und die Ärmel hochgekrempelt.

SPIEGEL: Das Programm läuft bislang nur bei rund hundert Kunden im Probetrieb.

Apotheker: In den letzten Monaten sind wir sehr gut vorangekommen. Wir sind heute deutlich weiter als noch Anfang des Jahres. Wir haben jetzt einen realistischen Fahrplan, wie wir die restlichen Probleme im Laufe des Jahres lösen. Deshalb gehe ich davon aus, dass wir im ersten Halbjahr 2010 mit ByD auf den Markt kommen.

SPIEGEL: Sie haben gerade 800 der insgesamt 2600 Entwickler von dem Projekt abgezogen. Ist das nicht eher ein Signal für den langsamen Ausstieg?

Apotheker: Diese Interpretation ist falsch. Richtig ist: Wir hatten einfach zu viele Leute in dem Projekt. Dadurch wurde alles nur noch komplexer. Jetzt ist das Projekt besser organisiert. Und die 800 Entwickler können an anderer Stelle mit dem Erfahrungsschatz von ByD sinnvoller arbeiten.

SPIEGEL: Um Ihre Wachstumsziele halten zu können, wollten Sie vor kurzem die



PETER SANDBILLER / IMAGO

Konzernzentrale in Walldorf: „Nicht der Fixstern, um den sich alles drehen muss“

Wartungsgebühren kräftig erhöhen und haben damit einen Sturm der Entrüstung entfacht. Kam die Empörung namhafter SAP-Kunden wie Miele, Bahlsen oder Jenoptik für Sie überraschend?

Apotheker: Vielleicht war das Timing im Nachhinein betrachtet ein wenig unglücklich. Wenn wir gehaut hätten, dass direkt danach die Weltwirtschaftskrise ausbricht, hätten wir uns vielleicht etwas anderes überlegt. Fakt ist aber: Wir haben das Thema in die Öffentlichkeit gebracht, weil wir überzeugt sind, dass sich Wartung viel mehr an der Wertschöpfung durch den Kunden orientieren muss. Daher haben wir dieses grundlegend neue Wartungsmodell entwickelt, für das wir die Gebühren im Laufe der nächsten sieben Jahre an marktübliche Preise anpassen.

SPIEGEL: Will heißen: Wer mit SAP-Software viel verdient, soll auch mehr für die Wartung zahlen?

Apotheker: Wenn man den Einfluss betrachtet, den Software in Unternehmen heutzutage hat, dann sind die alten Wartungsmethoden total unangepasst. Es ist, als warte man eine Dampflok, dabei handelt es sich längst um ein Flugzeug. Deshalb musste das Modell geändert werden.

SPIEGEL: Die feine Art ist es nicht, einseitig die Verträge zu kündigen. War der Aufwand nicht programmiert?

Apotheker: Aufstand ist ein großes Wort. Ich kann leicht nachvollziehen, dass ein Kunde es brüskierend oder gar als arrogant empfindet, wenn aus rechtlichen Gründen Verträge aufgekündigt werden. Das haben wir korrigiert. Doch uns ist durch die Diskussion mit den Kunden etwas Revolutionäres gelungen: Als Einzige in der Branche binden wir unsere Wartungskosten nun an die Wertschöpfung durch den Kunden. Das macht bislang kein anderes Unternehmen der Welt.

SPIEGEL: Wurden Sie nicht dazu gezwungen?

Apotheker: Gezwungen wurden wir nicht. Wir hatten eine gute Diskussion ...

SPIEGEL: ... und eine schmerzhaft.

Apotheker: Das sehe ich nicht so. Das Resultat ist: Zum ersten Mal in der Geschichte dieser Industrie gibt es ein Abkommen zwischen der weltweiten Nutzer-Community und einem Software-Hersteller über klar differenzierte Kriterien, die erreicht werden müssen, damit Wartungspreise erhöht werden können. Darauf sind wir stolz, dafür danken wir auch den Kunden. Dem Vorwurf der Arroganz hätten wir uns nur ausgesetzt, wenn wir die Sache kompromisslos durchgezogen hätten.

SPIEGEL: Arroganz ist ein Stichwort, das oft in einem Atemzug mit SAP genannt wird. In Umfragen monieren IT-Manager immer wieder die Hochnäsigkeit der SAP-Mitarbeiter.

Apotheker: Ich glaube nicht, dass SAP arrogant ist. Der Kunde ist für uns das A und O. Tatsächlich ist die Rolle, die die SAP in der Wirtschaft spielt, enorm. Wir sind uns dieser Verantwortung bewusst und glauben an unseren Erfolg. Das darf aber nie dazu führen, überheblich zu wirken.

SPIEGEL: Welche Bedeutung hat Software in der Krise?

Apotheker: Sie wird um ein Vielfaches wichtiger – und damit hoffentlich auch die SAP als Weltmarktführer. Die Krise hat eindrucksvoll bewiesen, wie eng vernetzt die Welt ist.

SPIEGEL: Es gibt Leute, die genau das jetzt bedauern ...



TIM WEGNER

Apotheker, SPIEGEL-Redakteure*
„Vernetzung hat auch Nachteile“

Apotheker: Natürlich hat Vernetzung bisweilen auch Nachteile. Aber sie kann positiv genutzt werden. Sie kann helfen, unsere Probleme in den Griff zu bekommen. Wir reden alle über Umweltschutz, über langfristiges Denken. Nehmen wir die Energieversorgung oder den Verbrauch an natürlichen Ressourcen – das alles kann über Software besser gemanagt werden. Bevor wir eine neue Energiequelle entdecken, wird es dauern. In der Zwischenzeit sollten wir den Verbrauch optimieren. Das kann Software.

SPIEGEL: Nur, wer wird sie künftig programmieren? Es gibt seit Jahren zu wenig qualifizierte Informatiker in Deutschland.

Apotheker: Wir versuchen, schon Kinder für den Sektor zu begeistern, und sponsern beispielsweise intelligente Spiele für junge Talente. Und wir müssen etwas dafür tun, dass sich mehr Frauen für unser Geschäft interessieren. Aus mysteriösen Gründen ist Informatik bei weiblichen Studenten nicht sehr populär. Warum das so ist, verstehe ich nicht.

SPIEGEL: Vielleicht ist die IT-Welt immer noch zu sehr von Machos geprägt.

Apotheker: Wir untersuchen das gerade. Außerdem hoffen wir, in Sachen Personal von der Krise zu profitieren. Jeden, der etwas von Mathematik verstand, zog es bislang nach London oder New York. Großbanken waren unsere größten Konkurrenten im Kampf um junge Ingenieure. Das dürfte sich allmählich ändern.

SPIEGEL: Immer wieder fordern Sie von der Politik bessere Rahmenbedingungen für Ihre Branche, etwa Steuererleichterungen für Forschung und Entwicklung. Nun müssen Sie zusehen, wie der Staat viel Geld in notleidende alte Sektoren pumpt. Sollte IT staatlich gefördert werden?

Apotheker: SAP und unsere ganze Branche stehen nicht für Subventionen. Das fände ich auch verkehrt. Aber dass bessere steuerliche Rahmenbedingungen für Innovationen geschaffen werden, halte ich für absolut notwendig. Und man kann gezielt Impulse für Spitzenforschung geben: Die jährlichen IT-Gipfel sind ein gutes Beispiel für die erfolgreiche Zusammenarbeit von Industrie und Politik.

SPIEGEL: Eine sehr persönliche Frage zum Schluss. Der Großteil Ihrer jüdischen Familie wurde von den Nazis ermordet. Was empfinden Sie nun als Vorstandschef eines der größten deutschen Unternehmen?

Apotheker: Total ausblenden kann ich das Geschehene natürlich nicht. Aber meine Eltern haben mich so erzogen, dass man die Schuld der Väter nicht auf die Kinder übertragen darf. Man kann das nicht vergessen, aber man kann sich versöhnen. Danach handle ich, deshalb spielt das Thema bei der Arbeit auch keine Rolle. Schon gar nicht bei einer weltoffenen Firma wie SAP.

SPIEGEL: Herr Apotheker, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Klaus-Peter Kerbusk und Michaela Schießl in der SAP-Zentrale in Walldorf.