

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Wir sind Getriebene“

SAP-Chef Henning Kagermann über den Konkurrenzkampf in der Software-Branche und seine Lehren aus der New-Economy-Blase, über den Standort Deutschland und die Verlagerung von Arbeitsplätzen nach Indien

SPIEGEL: Herr Kagermann, Sie sind seit sechs Monaten alleiniger Vorstandschef von SAP. Zum ersten Mal wird der Konzern damit von einem Manager geführt, der nicht der Gründergeneration der Firma angehört. Was hat sich verändert?

Kagermann: Ich hoffe, wenig.

SPIEGEL: Ihr früherer Vorstandskollege Hasso Plattner galt als Technik-Guru und Antipode des exzentrischen Oracle-Chefs Larry Ellison, als jemand, der die Massen auch schon mal als Gitarrist mitriss und mit seinen legendären Schilderungen vom America's Cup für Schmunzeln sorgte. Von Ihnen weiß man nur, dass Sie passionierter Freizeitwanderer sind und Fan der Rockgruppe Deep Purple.

Kagermann: Das mit dem Wandern stimmt. Das mit Deep Purple war Zufall; ich mag auch andere Bands. Es kam heraus, weil ich mal einer Gruppe von Journalisten sagte: Eigentlich wäre ich am Wochenende lieber zu einem Deep-Purple-Konzert gegangen, stattdessen musste ich mich auf unser Treffen vorbereiten. Aber ehrlich gesagt finde ich es besser, wenn man zwischen Firma und Privattem trennt.

SPIEGEL: Haben Sie keine Angst, als grauer Buchhalter von SAP dazustehen?

Kagermann: Nein. Selbstdarstellung ist auch nicht nötig, um erfolgreich zu sein. Wenn



SAP-Mitbegründer Plattner*
„Die Vision ist heute Realität“

das der Fall wäre, würde Larry Ellison mit Oracle ja sehr gut dastehen.

SPIEGEL: Und das tut er nicht?

Kagermann: Zumindest nicht in unserem Bereich.

* Bei der Abschlussparty der SAP-Firmenmesse Sapphire in Lissabon 2001.

Das Gespräch führten die Redakteure Klaus-Peter Kerbusch und Armin Mahler.



WOLFGANG VON BRAUCHTISCH / BLOOMBERG NEWS

Henning Kagermann

stand als einer von zwei Vorstandschefs immer im Schatten von SAP-Mitbegründer Hasso Plattner, ehe er im Mai allein die Führung des größten deutschen Software-Konzerns übernahm. Plattner wechselte in den Aufsichtsrat. Seine Karriere begann Kagermann, 56, als Professor für Theoretische Physik, 1982 ging er in die Industrie – zu SAP. Die von fünf ehemaligen IBM-Mitarbeitern gegründete Firma setzte damals umgerechnet zwölf Millionen Euro um, heute sind es mehr als sieben Milliarden.

SPIEGEL: Glauben Sie, dass die von Oracle geplante Übernahme der US-Firma PeopleSoft noch zu Stande kommt?

Kagermann: Ich hatte Ellison anfangs mehr Chancen eingeräumt. Aber jetzt zieht sich die Sache schon zu lange hin. Und inzwischen gibt es ja auch Anzeichen, dass er sein Angebot wieder zurücknimmt.

SPIEGEL: Das Gezerre um PeopleSoft hat offenbar zahlreiche Kunden verunsichert. War SAP der lachende Dritte?

Kagermann: Ja und nein. Es gibt einige Kunden, die ihre Entscheidung zu unseren Gunsten revidiert haben. Aber die Übernahmeschlacht hat einen sehr starken Preiskampf ausgelöst. Dem kann sich auch SAP nicht komplett entziehen.

SPIEGEL: Geraten dadurch Ihre Gewinnprognosen in Gefahr?

Kagermann: Daran wird nicht gerüttelt. Wir müssen uns eben mehr anstrengen und noch effizienter arbeiten.

SPIEGEL: Viele Firmen mussten in den vergangenen Jahren feststellen, dass ihre Erwartungen an IT-Investitionen viel zu hoch waren. Rächt sich das jetzt?

Kagermann: Das ist in der Tat ein Problem. Insbesondere während der Internet-

Hysterie zum Jahrtausendwechsel wurden die Erwartungen oft nicht erreicht. Deshalb sind wir jetzt besonders bemüht, den Kunden Lösungen zu liefern, die sich tatsächlich rechnen. Das erwarten die Kunden mittlerweile auch.

SPIEGEL: Sind technologische Visionen heute nicht mehr gefragt?

Kagermann: Jedenfalls steckt jetzt ein ganz klarer Geschäftsplan dahinter. Wenn der nicht annähernd erreichbar ist, wird das Projekt gestoppt. Das ist heute ein ganz, ganz anderes Geschäft geworden.

SPIEGEL: War die Vorstellung, Unternehmen vom Lieferanten bis zur Kundenbetreuung zu vernetzen, eine Illusion?

Kagermann: Viele Firmen sind längst total vernetzt. Die Vision von damals ist heute Realität. Der Fehler war, dass man sich

nicht die Zeit genommen hat, die Menschen brauchen, um die Dinge umzusetzen.
SPIEGEL: Die Folge war eine Ernüchterung über den Nutzen von IT?

Kagermann: Es ist zumindest ein gewisser Realitätssinn eingetreten. Der ist auch richtig. Die Software-Industrie ist ja keine junge Branche mehr, der man die Jugendsünden noch verzeiht. In einer reifen Industrie gelten andere Maßstäbe.

SPIEGEL: Hat Ihre Branche früher zu großartige Versprechungen gemacht?

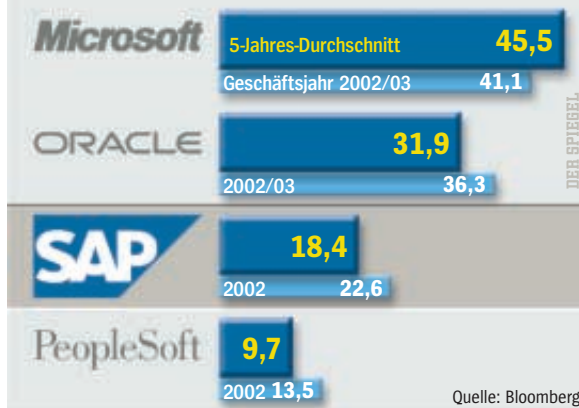
Kagermann: Mag sein, aber ohne den extremen Druck durch die Kapitalmärkte hätte die New-Economy-Blase nicht ihre monströse Größe erreicht. Plötzlich ging es nur noch darum, neue Firmen und die Handelsplattformen der Zukunft zu gründen. Die IT-Technik dafür war da. Aber die Geschäftsmodelle, die darauf basierten, ließen sich so schnell nicht realisieren.

SPIEGEL: Welche Lehren ziehen Sie aus der New-Economy-Blase?

Kagermann: Wir hätten alle – da will ich mich auch einschließen – ein bisschen länger nachdenken sollen. Wir haben vielleicht alle für zehn Minuten unser Gehirn ausgeschaltet, und wir haben uns alle ein bisschen zu sehr mitreißen lassen. Für SAP hat es sich ausgezahlt, dass wir ziemlich bodenständig geblieben sind. Denn wir stehen heute sehr, sehr gut da. SAP hat eine bessere Marktstellung als je zuvor.

Satte Renditen

Betriebsergebnis in Prozent des Umsatzes



SPIEGEL: Dennoch wollen Sie in den nächsten Jahren einen Großteil der Entwicklung nach Indien auslagern. Was bedeutet das für die SAP-Jobs in Deutschland?

Kagermann: SAP ist groß geworden durch ein Entwicklungsteam, das zu 70 Prozent in Deutschland arbeitet. Mit dieser Top-Mannschaft werden wir auch in der Zukunft Erfolge haben.

SPIEGEL: Aber in Indien wollen Sie 2004 die Zahl der Arbeitsplätze verdoppeln.

Kagermann: Indien, China und andere Länder bieten einen enormen Preisvorteil und

jetzt auch gut ausgebildete junge Leute. Daher gehen wir davon aus, dass ein signifikanter Teil des künftigen Wachstums und der daraus resultierenden Arbeitsplätze nicht mehr in Deutschland entsteht, sondern in Niedriglohnländern.

SPIEGEL: Das heißt: keine Entlassungen, aber auch kein Zuwachs in Deutschland?

Kagermann: Neueinstellungen wird es schon noch geben, aber nicht mehr in dem Maß wie früher. Wir werden genau überlegen, wo es sinnvoll ist, in Deutschland noch einzustellen. Ich denke, es lassen sich



SAP-Zentrale in Walldorf: „Kunden



verlangen indische Konditionen“

etwa 25 Prozent unserer Entwicklung in Niedriglohnländer verlagern.

SPIEGEL: Warum nutzen Sie nicht die Möglichkeit, die Leute mit der so genannten Green Card hierher zu holen?

Kagermann: Wenn sie für ein Drittel des hiesigen Gehalts arbeiten würden, wäre das eine Alternative. Das geht aber nicht. Ich habe vor einiger Zeit mal Leute in Tschechien angeheuert. Nach zwei Jahren waren sie auf dem deutschen Lohnniveau.

SPIEGEL: Das Hauptargument für die Einführung der Green Card lautete, es gebe

nicht. Sie dürfen nicht verkennen, dass der Druck über die Kunden und über den Kapitalmarkt kommt. Wenn wir im Wettbewerb mit unseren Hauptkonkurrenten profitabel bleiben wollen, muss die Marge stimmen. Denn die großen US-Konkurrenten gehen ganz massiv in diese Länder und haben daher einen Kostenvorteil. Wir können uns dem nicht ganz entziehen.

SPIEGEL: Haben Sie den Standort Deutschland schon abgeschrieben?

Kagermann: Deutschland ist und bleibt ein Kernstandort für SAP. Wir kommen von

nicht genügend Programmierer in Deutschland.

Kagermann: Heute gibt es genügend ausgebildete Leute. Aber es gibt sie eben auch in Ländern, in denen das Lohnniveau erheblich niedriger ist. Wir haben Kunden, die Aufträge im zweistelligen Millionenbereich vergeben, aber indische Preise und indische Konditionen verlangen.

SPIEGEL: Nicht einmal ein Riese wie SAP kann sich dagegen wehren?

Kagermann: In einem Fall haben wir mal gesagt: Nein, da machen wir nicht mit. Aber auf Dauer geht das

hier, wir haben hier unsere Leute, und die haben den Erfolg gemacht. Die halten wir auch. Aber wenn es um Wachstumschancen geht, müssen wir andere Märkte stärker berücksichtigen und unsere Kostenstruktur optimieren.

SPIEGEL: Sie verdienen doch prächtig: 28 Prozent Rendite streben Sie an. Fast 23 Prozent waren es schon vergangenes Jahr.

„Wir müssen uns quälen, um wieder nach oben zu kommen.“

Kagermann: Aber das reicht nicht.

SPIEGEL: Andere deutsche Firmen können von solchen Gewinnen nur träumen.

Kagermann: Unsere Hauptkonkurrenten haben sogar noch weit höhere Renditen: Oracle liegt bei 36, Microsoft bei 41 Prozent. Daran müssen wir uns messen.

SPIEGEL: Denken Ihre Mitarbeiter in Deutschland auch so?

Kagermann: Natürlich gibt es heftige Diskussionen. Und es ist verständlich, wenn Mitarbeiter sagen, mit 20 Prozent Rendite würden wir auch noch gut leben und könnten hier so weitermachen wie bisher. Aber das stimmt eben nicht. Dann fiel sofort unser Börsenwert. Heute hat SAP drei Viertel des Werts von Oracle. Irgendwann sind wir vielleicht weniger als 50 Prozent

wert. Und dann werden Sie fragen, wann Oracle SAP frisst.

SPIEGEL: Das heißt, Sie sind ein Getriebener des Kapitalmarkts?

Kagermann: Ja, wir alle sind Getriebene.

SPIEGEL: Erst hat der Kapitalmarkt Sie in die New Economy getrieben, und jetzt treibt er Sie ins Ausland?

Kagermann: Nicht nur uns. Der Kapitalmarkt treibt die ganze Wirtschaft dazu, wettbewerbsfähiger zu werden. Es ist ein globaler Markt, und der globale Markt entscheidet. Davor können wir doch nicht die Augen verschließen.

SPIEGEL: Was steht am Ende der Treibjagd? Indien wird das Dienstleistungszentrum, China die Werkbank der Welt sein?

Kagermann: Das könnte passieren.

SPIEGEL: Was bleibt für Deutschland dann noch übrig?

Kagermann: Ich hoffe, dass wir uns hier zu Lande dem Druck stellen werden. Das heißt, dass wir uns zusammenreißen und quälen, um wieder nach oben zu kommen.

SPIEGEL: Weniger Lohn, länger arbeiten?

Kagermann: Ja, dann wird sich vieles wieder einpendeln.

SPIEGEL: Aber der Abstand zu China oder Indien ist doch viel zu groß, um das Problem mit Mehrarbeit oder sogar Lohnkürzungen lösen zu können.

Kagermann: Ganz so würde ich es nicht sagen. Aber wir müssen uns schon stärker

„Für Deutschland bleibt nur die Option Spitzenqualität übrig.“

anstrengen, auch wenn der Druck nicht in allen Branchen so groß ist wie bei uns.

SPIEGEL: Selbst die Banken verlagern inzwischen Arbeitsplätze nach Indien.

Kagermann: Na klar, weil sie viele Arbeiten dort viel billiger bekommen. Es ist ein Trend, dem wir uns nicht entziehen können. Dagegen müssen wir uns als Firma behaupten, und wir müssen es auch als Gesellschaft schneller tun.

SPIEGEL: Wie kann eine Gesellschaft auf solche Herausforderungen reagieren?

Kagermann: Meine Antwort ist: Anstrengen! Mehr Leistungsbereitschaft zeigen!

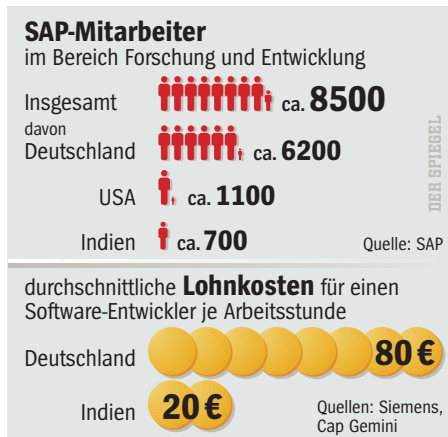
SPIEGEL: Was heißt das konkret?

Kagermann: Ebenso wie eine Firma kann eine Gesellschaft nur zwei Dinge tun. Sie können sagen, ich bringe Spitzenqualität, da bekomme ich einen höheren Preis. Oder Sie müssen die Preise senken – damit tun wir uns bekanntlich schwer. Deshalb bleibt für Deutschland nur die Option Spitzenqualität übrig, das heißt: neue oder wirklich bessere Produkte.

SPIEGEL: SAP ist doch der beste Beweis dafür, dass deutsche Firmen sehr wohl Weltspitze sein können.

Kagermann: Sicher, auch die Autoindustrie oder Airbus sind noch in Europa und eine Menge anderer Industrien. Aber wir hatten

auch tolle Chancen in der Biotechnologie oder in der Gentechnologie. Man kann ja zum Diskurs über die Gentechnik stehen, wie man will. Man kann sagen, wir wollen das aus bestimmten Gründen nicht, aber eine solche Entscheidung hat eine Konse-



quenz: Die Entwicklung findet woanders statt.

SPIEGEL: Soll unsere Gesellschaft mehr Risiken eingehen, auch wenn die Folgen kaum abschätzbar sind?

Kagermann: Ja, wir sind nämlich gar nicht schlecht mit neuen Ideen, wir bekommen sie teilweise nur nicht umgesetzt. Ich bin Physiker; darum habe ich zum Beispiel nie verstanden, warum wir die Kernkraft so verteufeln. Wir hatten die beste und sicherste Technologie. Jetzt kaufen wir Strom aus Tschechien, wo die Kernkraft viel unsicherer ist.

SPIEGEL: Was müsste aus Ihrer Sicht in der Bildungspolitik getan werden?

Kagermann: Ich finde es schade, dass wir bis zum Abitur immer noch 13 Jahre brauchen. Dadurch kommen die jungen Leute zu spät aus der Schule. An den Hochschulen müssten wir mehr auf Qualität setzen. Das bedeutet, man muss die Leute fordern, also Studiengebühren einführen, kompensiert mit guten Stipendien. Dann könnte auch die Dotierung der Professoren besser sein, denn wir brauchen sehr, sehr gute Professoren.

SPIEGEL: Können Sie einem jungen Deutschen noch raten, Informatik zu studieren?

Kagermann: Ich bin vor Jahren in einer Diskussion über Bildungspolitik von Studenten gefragt worden: Was müssen wir studieren, damit wir in fünf Jahren einen Job haben? Ich habe gesagt: Das ist die falsche Frage. Sie studieren jetzt das, wozu Sie Lust haben und worin Sie gut sind. Und wenn Sie in fünf Jahren mit leuchtenden Augen und einem brennenden Herzen zu mir kommen, stelle ich Sie ein. Dann interessiert mich nicht, was Sie studiert haben. Wenn Sie aber heute nur an Ihre Versorgung in 30 Jahren denken, dann haben Sie bei mir keine Chance.

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