



„Everything as a Service“ – Subskriptionsmodelle als Paradigmenwechsel

Luka Mucic | Stephan Paul*

Der Finanzvorstand des weltweit größten Anbieters von Software zur Steuerung von Unternehmensprozessen über die Radikalität des derzeitigen wirtschaftlichen Wandels, den Paradigmenwechsel von der globalen Standardisierung zur cloudbasierten Digitalisierung von Geschäftsmodellen, „Software, Luft und Löcher as a Service“, Charakteristika von Subskriptionsmodellen, Innovationssprünge in einer Abo-Economy, die notwendige kulturelle Bereitschaft zur Transformation sowie Gefahren durch Tendenzen zur Renationalisierung und Deglobalisierung. Luka Mucic im Gespräch mit Stephan Paul zur Transformation der Wirtschaft.

Paul: Lieber Herr Mucic, herzlich willkommen zu „Paul am Puls“. Ich möchte mit Ihnen über langfristige wirtschaftliche Transformationsprozesse sprechen, bedingt durch Veränderungen in den Geschäftsmodellen von Unternehmen. Wie hoch geht Ihr Puls, wenn Sie an die derzeitige Transformation denken?

Mucic: Sie hält uns wohl alle auf Trab. Die SAP ist ja ein Impulsgeber für Transformation in der weltweiten Wirtschaft. Unsere Produkte unterstützen über 75 % des globalen GDPs und der geschäftlichen Aktivitäten. Dadurch nehmen wir sehr stark wahr, dass in allen Industriezweigen Radikalität und Tempo des Wandels dramatisch zugenommen haben.

Wandel ist der Wirtschaft immanent. Vergleicht man aber die jetzige Transformation mit früheren Wandlungsprozessen: Was genau zeichnet die Dynamik derzeit aus?

Bezogen auf unser Kernthema „Digitale Transformation“ werde ich oft gefragt, ob wirklich ein Paradigmenwechsel im Gange sei. Ich glaube, das ist der Fall.

Die 1990er und 2000er Jahre waren ja geprägt durch zunehmende Globalisierung und wachsende wirtschaftliche Verflechtungen, nicht zuletzt wegen des Zusammen-

* Luka Mucic | Mitglied des Vorstands und CFO | SAP SE

Prof. Dr. Stephan Paul | Lehrstuhl für Finanzierung und Kreditwirtschaft | Ruhr-Universität Bochum

bruches des Ostblocks. Unternehmen fingen an, Geschäftsprozesse zu standardisieren, um über ihre globaleren Wertschöpfungsketten hinweg Skaleneffekte zu erzielen. Sie entwickelten Prozessvorlagen für ihre Geschäftseinheiten. Oft haben entsprechende Projekte mehrere Jahre gedauert, bis hin zu fast einem Jahrzehnt.

Die Welt hat sich seitdem gewandelt. Zum einen ist sie multipolarer geworden. Es gibt Forderungen nach Handelsbeschränkungen und einer Datenlokalisierung und Nationalisierung. Das beeinflusst die Standardisierungsbestrebungen. Auf der anderen Seite führen wachsende Volatilität und Komplexität in globalen Wirtschaften dazu, dass Unternehmen ihre Geschäftsmodelle häufiger und intensiver auf den Prüfstand stellen müssen. Sie müssen flexibel und agil reagieren – auch mit dem Fokus auf lokale Abwandlungen ihrer Prozesse und Geschäftsmodelle. Man sieht das ganz plastisch an der Situation um die Pandemie. Die meisten Unternehmen mussten quasi über Nacht auf virtuelles Arbeiten umstellen, von physischen auf rein digitale, kundenorientierte Prozesse. McKinsey hat Führungskräfte befragt, die angegeben haben, dass die Pandemie die Digitalisierung von Unternehmen, vor allem in Bezug auf Lieferketten, um drei bis vier Jahre beschleunigt hat. Cloudbasierte, digitale Anwendungen sind im Trend, weil man darüber schneller und einfacher neue Prozesskompetenzen im Unternehmen einführen kann.

Digitale Transformation gibt es also schon lange. Sie hat sich aber gewandelt von Standardisierung hin zu mehr Flexibilität und Agilität. Und die Transformationsgeschwindigkeit hat radikal zugenommen.

Flexibilität und Agilität sind Stichworte für Trends, die ich vertiefter hinterfragen möchte. „Software as a service“, „Everything as a Service“ oder die sogenannten „Subscription Models“: Was hat man sich darunter vorzustellen?

Als Jurist und Betriebswirtschaftler mag ich exakte Begriffsbestimmungen. Die Bezeichnungen sind nicht bedeutungsgleich, aber es gibt Überschneidungen. Unter „as a service“ versteht man ein Liefermodell aus Produkt, Kompetenz und Dienstleistung. Früher wurde Software vom Kunden erworben und im Rechenzentrum des Unternehmens eigenständig betrieben. Bei „software as a service“ übernimmt der Anbieter Betrieb und Weiterentwicklung der Softwareanwendungen. Er stellt quasi ein „Rundum Paket“ zur Verfügung. Bei „platform as a service“ geht es um die Technologiebasis. Künstliche Intelligenz oder robotische Prozessautomatisierung werden als Dienstleistung vom Kunden genutzt. Und „infrastructure as a service“ meint Hardware- und Infrastrukturleistungen. Das, was die sogenannten Hyperscaler – Microsoft Azure, AWS oder Google Cloud – ihren Kunden anbieten.

Davon muss man Subskription trennen. Subskription bezeichnet die vertragliche Grundlage für die Nutzung beispielsweise einer Software. Es handelt sich nun nicht mehr um einen Kauf, durch den die Software als Asset erworben und beim Kunden abgeschrieben wird. Sondern sie wird im Sinne eines Miet- oder Abonnement-Modells genutzt, das nach Ablauf verlängert werden kann.

Bei „software as a service“ hat sich das Subskriptionsmodell als Standardmodell durchgesetzt. Es gibt aber auch Abweichungen von der klassischen Vermietung mit einem definierten Mietzins. Das sind die sogenannten „pay as you go“-Modelle, wo der Preis vom Grad der Nutzung abhängt. Sie sind im Bereich Cloud-Infrastruktur und „platform as a service“ vorherrschend. Und es gibt immer noch einen, wenn auch rückläufigen, Bestand von kommerziellen Arrangements, wo die Software klassisch

lizensiert und ein Partner mit dem Betrieb der Software betraut wird. Der Trend geht aber eindeutig zu den Subskription- und „Pay as you go“-Modellen.

Ist das „Bezahlen nach Nutzung“ das, was diese Modelle von den schon lange bekannten Miet- und Leasingmodellen unterscheidet?

Ja und nein. „Software as a Service“ hat einen ganz anderen Charakter als etwa das Leasing von Autos, das wir schon lange kennen. Bei Software sprechen wir von einem nicht-linearen Gut, das sie einer Vielzahl von Kunden gleichzeitig zur Miete anbieten können. Die Skalierungsfähigkeit eines Subskriptionsmodells im Bereich Software ist sehr groß. Das gewährt dem Anbieter andere Möglichkeiten als dem Anbieter physischer Güter. Er kann in absehbarer Zeit einen beachtlichen Kundenbestand aufbauen und ihn über ein ratierliches Subskriptionsmodell mit Softwareleistungen versorgen. Die erfolgreiche Anwendung führt dann zur Verlängerung der Mietverträge. Software nutzt sich nicht ab wie ein Auto, sondern kann vom Anbieter fortlaufend weiterentwickelt werden. Die Kunden erhalten im Rahmen des Arrangements Zugang zu Innovationen, während sie beim Erwerb von Software auf einem bestimmten Stand aktuelle Produkte immer wieder neu kaufen mussten. Subskription ist für den Kunden also eine elegante Möglichkeit, ein Produkt zu nutzen und fortlaufend von Innovationen zu profitieren. Der Anbieter hingegen kann ein berechenbares und langfristig profitables Geschäft aufbauen, weil er seinen Vertrieb nicht immer wieder losschicken muss, um Produkte zu verkaufen. Die erfolgreiche Erneuerung der Verträge sorgt für einen stabilen und planbaren Umsatz.

Aber verändern diese Geschäftsmodelle nicht Ihr Cashflow-Profil? Bisher war es ja so, dass Sie durch den Verkauf von Lizenzen einen entsprechenden Cashflow im Hause hatten. Jetzt müssen Sie ihn über die Laufzeit realisieren.

Es wirkt sich nicht nur auf den Cashflow aus, sondern kurzfristig auch auf Umsatz, Auftragseingang und Profitabilität. Das haben wir bei der SAP genauso erlebt. Zu Beginn der Pandemie hatten wir bekannt gegeben, die Krise als Chance nutzen zu wollen und dem gestiegenen Bedarf nach Subskriptionsmodellen nachzukommen, indem wir unsere Kunden schneller in die Cloud begleiten und ihnen dort ein umfassendes Angebot machen. Die Folge war, dass der Anteil von upfront buchbarem Lizenzumsatz deutlich zurückging, während sich der Cloud-Umsatz erst langsam aufbaute. Bei einem Cloud-Geschäftsmodell entsteht Profitabilität vor allem durch die erfolgreiche Verlängerung der Verträge, wenn die Vertriebskosten in Relation zum Umsatz sinken. Man muss zunächst ein „Tal der Tränen“ durchschreiten, wo Umsatzwachstum und Profitabilität zurückgehen. Durch das niederschwellige Angebot lässt sich aber schnell eine verlässliche Kundenbasis aufbauen. Wenn sie dann erfolgreich Verträge ausbauen und erneuern, fördert dies langfristig starke Wachstumspotenziale. Die Terminal Growth Rate eines Cloud-Geschäfts wird am Markt deutlich höher eingeschätzt als die eines klassischen Lizenzgeschäfts. Das hebt die Bewertung dieser Geschäftsmodelle an, neben der besseren Planbarkeit und weniger starken Volatilität. Für den Umsatz macht es ja keinen großen Unterschied, wann genau sie einen Auftrag annehmen. So können sie auch Preisdruck in Verhandlungen besser aushalten.

Subskription diszipliniert und ist gleichzeitig sehr bedeutsam für die Innovations- und Kundenorientierung eines Anbieters. Sie handeln kundenzentrisch. Und sie müssen immer wieder neue Innovationen bringen. Das steigert auch die Wettbewerbs-

fähigkeit des Anbieters. Subskription ist daher ein sehr gesundes, langfristiges Geschäftsmodell.

Das Argument der verringerten Volatilität hört man oft. Aber entsteht nicht schon Volatilität, wenn es nicht gelingt, Abos zu verlängern? Brauchen Sie in der Unternehmenssteuerung dann nicht andere Kennzahlen? Die Rate der Abo-Verlängerungen und -Erneuerungen ist doch viel wichtiger als alles andere.

Absolut. Die Unternehmenssteuerung verändert sich fundamental. Die Erfolgsrate bei den Verlängerungen der Subskriptionsverträge ist vor allem bedeutsam in Relation zu den Neuabschlüssen. Wenn sie einen hohen Bestand an Verträgen haben, die in den Renewal hineingehen, ist das für den Erfolg im nächsten Quartal oder Geschäftsjahr wichtiger als der neue Vertragsabschluss. Das Positive daran ist auch, dass sie zu Beginn eines Vertrages nichts versprechen, was sie hinterher nicht halten können.

Bei der SAP ist das Verhältnis der Abschlüsse und Erneuerungen mittlerweile recht ausgewogen. Aber wir wissen, dass sich das sehr schnell ändert. Daher sind unsere Renewal-Raten unsere absolute Übermetrik, die wir sehr genau beobachten. Genauso eng tracken wir unseren Neuauftragseingang. Und es entstehen noch weitere Effekte: Als „software as a Service“-Anbieter tragen sie im Gegensatz zum klassischen Software-Lizenzgeschäft die gesamten Betriebskosten für die Cloud-Infrastruktur und die Cloud-Operations an sich. Der Grad, wie sie dort Effizienz und Skalierung zeigen, definiert, wie flexibel sie bei Neuaufträgen in der Bepreisung sein können. Das beeinflusst die Wettbewerbsfähigkeit im Verhältnis zu ihren Konkurrenten. Deswegen ist das Thema Bruttomargen, das in einem Software-lizenzgeschäft keine besonders große Rolle spielt, für ein Cloud-Geschäftsmodell von großer Bedeutung. Auf die operative Margenseite, die bei der SAP und vielen anderen Softwareanbietern traditionell eine sehr hohe Bedeutung am Markt hatte, sollte man in dieser Phase nicht so stark blicken. Gerade wenn das Cloud-Geschäft am Anfang sehr stark wächst, ist das Verhältnis von Vertriebskosten oder Engineering-Kosten zum Umsatz noch ungünstig. Das Wachstum übersetzt sich aber später mit guten Erneuerungsraten in deutliche Skaleneffekte.

Sie haben ja den Anspruch einer „Rundum-Unterstützung“ Ihrer Kunden bei digitalen Transformationsprozessen. Ist dieser Anspruch im Vergleich zum Aufwand überhaupt einzuhalten und einzulösen?

Sie sprechen da auf unser „RISE with SAP“-Angebot an, in dem wir für den Kunden nicht nur einen Cloud-Betrieb über Cloud-Infrastrukturleistungen und unsere S/4HANA Kern SAP Software anbieten, sondern auch Transformations-Tools zur Verfügung zu stellen. Das sind beispielsweise unsere Lösungen für Geschäftsprozessintelligenz. Mit ihrer Hilfe lässt sich genau eruieren, wo Prozesse angepasst werden müssen, um bessere Effizienz zu erzeugen und mehr automatisieren zu können. Sie helfen zu erkennen, wie Prozessstandards im Unternehmen genutzt werden. Außerdem bieten wir Zugang zu unseren Geschäftsnetzwerken, die die Interaktion mit Partnern wie Lieferanten automatisieren können. Und es gehört noch mehr dazu. Beispielsweise eine von der SAP entwickelte und mit ihren Partnern geteilte Referenz-Architektur für einen vereinfachten und entsprechend agilen Betrieb sowie die Implementierung der entsprechenden Lösungen. Es ist ein ganzheitliches Transformationsangebot. Oder noch wichtiger, wie Sie bereits sagten: Ein ganzheitliches Unterstützungsangebot. Denn jedes noch so ausgeklügelte und

umfangreiche Angebot eines strategischen Software-Partners wird nur dann erfolgreich Transformationen begleiten können, wenn das Unternehmen, das die Software einsetzt, wirklich transformationsbereit ist. Dazu braucht es den Willen zu vereinfachen. Man sollte nicht die letzte Verästelung an Differenzierung und Modifikation von Softwareanwendungen anstreben, sondern in Bereichen, in denen es Best Practices in den Standardprodukten gibt, diese stringent einsetzen, Change-Management innerhalb des Unternehmens betreiben, und die Agilität in den Vordergrund stellen. Deswegen sind die Programme weniger IT- sondern stark Business-geprägte Projekte. Das Business Leadership muss die Bereitschaft zum Wandel mitbringen. Dann können wir die Unternehmen auf Basis unserer vielen Erfahrungen tatsächlich ganzheitlich unterstützen.

Bis jetzt haben wir über Software gesprochen, also über ein immaterielles Wirtschaftsgut. Wenn man jetzt an die physischen, an die materiellen Wirtschaftsgüter denkt, die unsere Wirtschaft nach wie vor sehr stark prägen, sind dort auch solche Abo-Modell denkbar?

Das ist das Faszinierende. Sie sind sehr wohl denkbar, gerade durch die Verbindung eines physischen Guts mit digitalen intelligenten Prozessen. Ein Unternehmen, mit dem wir seit langem zusammenarbeiten, ist die Firma Kaeser Kompressoren, die klassische Druckluftkompressoren produziert und vertreibt. Sie hat ein Geschäftsmodell eingeführt, das man beschreiben könnte als „Luft as a Service“. Kaeser verkauft nicht mehr den Kompressor, sondern bietet ein Subskriptionsmodell an, bei dem das Unternehmen die Verantwortung dafür übernimmt, dass die Maschine zu 100 % uptime ist. In der Vergangenheit haben Firmen mit Wartungen im After-Sales-Bereich ihr Geld verdient. Jetzt übernimmt dies die Firma selbst. Der Vorteil ist aber, dass der Kunde genau für die gewünschte Wertschöpfung bezahlt. In diesem Fall dafür, Luft zur Verfügung zu haben. Und das Unternehmen kann durch intelligente Bündel von Services sicherstellen, dass es nicht von Teilen der Wertschöpfung ausgeschlossen wird, weil ein Billiganbieter es mit Dienstleistungen um das Produkt aussticht. Ein anderes gutes Beispiel ist Hilti, ein klassischer Bau- und Bohrmaschinenhersteller. Er bietet ein Modell an, das man „Löcher as a Service“ nennen könnte. Die Bohrmaschinen sind mit Sensoren ausgestattet, so dass nach Nutzungsgrad bepreist werden kann. Vieles ist also möglich, wenn sie über Sensorik und genaue Messbarkeit der Nutzung verfügen und die Ergebnisse in ihre unternehmensinternen Abrechnungsprozesse übertragen. Allein so triviale Themen wie Billing sehen ganz anders aus. Sie werden kleinteiliger, repetitiver gegenüber einem einmaligen Kaufvorgang. Sie müssen deutlich kleinteiligere Subskriptions- und nutzungsabhängige Geschäftsmodelle umsetzen. Es ist aber auch eine große Chance, um die Kundenbindung zu verstärken und das Geschäft stärker in Richtung Planbarkeit zu bewegen. Die Herausforderung bei solchen Modellen für physische Güter ist, wie man mit einer intelligenten digitalen Infrastruktur bei der Vermietung oder Abrechnung unterstützen kann.

Aber es bleibt ja nicht bei der Transformation der Geschäftsmodelle, sondern es verschwimmen auch Branchengrenzen. Entsteht so nicht eine neue Wettbewerbs-Arena, wenn ein Autohersteller vielleicht als „Apple für Mobilität“ auftritt? Siemens war in der Presse prominent als „Netflix für Industriekunden“.

Es gibt Berechnungen, dass Ende 2022 65 % des weltweiten GDPs vollständig oder teilweise digitalisiert sein werden. Und die Ambitionen manches klassischen Industrie-Players gehen in die Richtung, sich zu einem digitalen Wertschöpfungs-

anbieter transformieren zu wollen. Aber ehrlich gesagt ist das nichts Neues. Coopetition kennen wir schon lange. Es gibt Bereiche in der IT-Industrie, wo wir mit unseren strategischen Partnern wie Microsoft, IBM oder anderen sehr gut kooperieren. Wir bedienen unsere Kunden durch vernetzte Angebote besser und machen gewissermaßen gemeinsam den Kuchen für alle größer. Es gibt aber auch Felder, in denen wir tatsächlich als Wettbewerber tätig sind. Da das in unserer Industrie schon sehr lange so funktioniert, habe ich keine Ängste, dass wir da mit unseren Kunden, den klassischen Industrie-Partnern, Überschneidungspunkte haben werden. Das Entscheidende ist, dass man unverkrampft gemeinsam absteckt, wie man letztlich für den Markt ein optimales Angebot darstellen kann. Und da Sie es angesprochen haben: Die Firma Siemens ist ein gutes Beispiel. Sie bewegt sich stark in den Bereich industrielle Automatisierung. Natürlich gibt es da Überschneidungspunkte mit unserem Digital Manufacturing Portfolio, in dem wir ja Marktführer sind. Auf der anderen Seite gibt es Bereiche, wie das Product Lifestyle Management, also Produktdesign, in denen Siemens führende Lösungen hat. Wir haben uns bewusst dafür entschieden, diese Lösungen integriert in unserem Portfolio anzubieten. Genauso positioniert Siemens in seinen industriellen Plattformen für Digitalisierung Produkte der SAP. Am Ende ist die Summe der Wertschöpfung in solchen Coopetition-Szenarien größer, als wenn man sie als Gefahr und Nachteil betrachten würde und sich deswegen voneinander abnabelt.

Würden Sie die Aussage wagen, dass für die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft auch entscheidend ist, wie schnell man solche Abo Modelle realisiert und wie schnell man zur Abo-Economy wird?

Das würde ich auf jeden Fall unterschreiben. Vor allem deswegen, weil die Modelle dem Motto folgen: „Not macht erfinderisch“ oder „Necessity is the Mother of Invention“. Wenn ich mir die Erneuerung meiner Subskriptionen immer wieder dadurch erkämpfe, dass ich noch bessere Wertschöpfung für den Kunden anbiete, dass ich ihn begeistere mit neuen Qualitäten, dass ich Schritt halte mit dem Puls der Zeit und gegebenenfalls mit neuen alternativen Wettbewerbsangeboten, dann führt das dazu, dass man auf den Zehenspitzen bleibt. Weil auch die Innovationsabteilungen, die Engineering-Abteilungen, immer vor der Anforderung stehen, neue Wow-Effekte für die Kunden zu liefern. Das beschleunigt die Innovationsorientierung von Unternehmen und ist ein wichtiger Treiber. Es kommt ja nicht von ungefähr, dass einige der weltweit innovativsten Unternehmen, die in den Rankings immer ganz vorne auftauchen, federführend waren in der Umstellung oder Neuentwicklung von Subskriptionsangeboten. Da brauchen sie gar nicht in der Softwareindustrie zu bleiben. Denken Sie an Unternehmen wie Netflix und wie sie den Videomarkt disruptiert haben. Entsprechend müssen sie immer wieder etwas Neues bieten, um ihre Abonnenten bei der Stange zu halten.

Neben Ihren Fachgebieten bei der SAP, Finanzen und SAP Signavio, sind Sie auch für Nachhaltigkeit zuständig. Wie schlagen Sie die Brücke zwischen Digitalisierung einerseits und Nachhaltigkeit andererseits?

Aus meiner Sicht ist das eine ohne das andere nicht erfolgreich zu leisten. Unternehmen stehen vor der signifikanten Transformationsherausforderung, ihr Steuerungswesen, das auf finanzielle Wertschöpfung ausgerichtet war, zu einem ganzheitlichen Steuerungsmodell zu machen, in dem ökonomischer Erfolg sich aus umweltbezogenem, nachhaltigem und sozial adäquatem Wirtschaften speist. Wenn man das erfolgreich bestreiten will, braucht man Transparenz über die Performance.

Sie ist auf der finanziellen Seite seit den Tagen meines berühmten Namensvetters Luca Pacioli schon ziemlich gut ausgeprägt. Was den ökologischen Fußabdruck angeht, haben wir hier noch Arbeit vor uns. Und aktuell muss man über die Wertschöpfungskette hinweg ermitteln, wie es mit der sozialen Nachhaltigkeit aussieht. Ein Thema, das aktuell durch das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und die sich anbahnende Gesetzgebung auch auf europäischer Ebene bei den Unternehmen vorne ansteht. Intelligente digitale Lösungen können da Transparenz geben, um analytische Auswertbarkeiten zu erhalten. Auch um die Monetarisierung der Performance im Umweltbereich oder im sozialen Bereich voranzutreiben, spielen Softwarelösungen eine sehr große Rolle. Wir stellen bei Gesprächen mit unseren Kunden über unser Lösungsportfolio fest, dass die Wertschöpfungsbeiträge immer wichtiger werden. Denken Sie zum Beispiel an das Thema Circular Economy. Wie können sie den Abfall in ihrem Produktionsprozess reduzieren und durch intelligente Prozesse mit ihren Lieferanten sicherstellen, dass Produkte nicht unnötig verpackt und auch zum richtigen Zeitpunkt ankommen, um Lagerkapazitäten, die mit Energie bewirtschaftet werden müssten, zu reduzieren? Digitale Lösungen spielen hier eine sehr wichtige Rolle. Die beiden Megatrends befruchten sich also gegenseitig.

Ich muss noch ein Buzzword hinterfragen, weil Sie am Anfang auf die Re-nationalisierung von Daten eingegangen sind und auch auf die stärkere Polarisierung der Welt. Glauben Sie, dass es nach der Pandemie und den politischen Veränderungen, die Sie skizziert haben, tatsächlich zu einer Abschwächung der Globalisierungstendenz kommt?

Die Tendenz ist relativ eindeutig. Sie hat nicht nur mit rein politischen Machterwägungen zu tun, sondern mit ganz realen Bedrohungslagen. Nehmen Sie das Thema Cybersecurity. Weltweit wird pausenlos versucht, die Infrastruktur von Unternehmen zu infiltrieren und Daten auszulesen. Es gibt aktuell sehr reale und sehr komplexe Bedrohungslagen, die viele Länder veranlassen, ihre Rahmenwerke für Cybersecurity, Datenschutz und Datennutzung einzuschränken und restriktiver zu fassen. Das ist für globale Digitalisierungsprozesse eine Herausforderung. Deswegen plädiere ich für ein kritisches Abwägen. Nicht jedes Land kann es sich leisten, wie die USA oder China ein nationales Regulativ einzuführen, das Software- oder Cloud-Anbieter auf ein Custom-made-Modell ihres Betriebs von Softwarelösungen im Land einschränkt. Wenn sie nicht diesen großen Markt haben, dann beschneiden sie sich dadurch eines erheblichen Potenzials. Und sie bringen globale Anbieter dazu, in ihrem Land keine entsprechenden Innovationsleistungen zu offerieren. Es sind schwierige Überlegungen, die man im Blick behalten muss. Aus Sicht der Wirtschaft erheben wir da die Stimme, um für eine vernünftige Balance einzutreten. Damit auch Werte wie die Effektivität und Effizienz der globalen Wertschöpfung und der einzelnen Länder in die Erwägungen mit einbezogen werden. Momentan allerdings noch mit ausbaufähigem Erfolg.

Für Ihr Business wollen und müssen Sie die besten Talente aus der ganzen Welt anziehen. Wenn Unternehmen wieder nationaler denken, könnte das schwierig werden.

Ja, auf jeden Fall. Wir sind auch als Unternehmen im globalen Wettbewerb um Talente. Wir haben unsere Präsenz in den einzelnen Ländern nie nur als eine Präsenz in Absatzmärkten gesehen, sondern etablieren dort auch Wertschöpfung. In allen wesentlichen Regionen der Welt haben wir ein Netzwerk von Engineering Labs. Wir

produzieren unsere Software nicht nur in Deutschland und den USA, sondern auch in Brasilien, Bulgarien, Rumänien, Israel, Indien, China, also in ganz vielen Ländern. Innovation entsteht überall. Aber die Kompetenzen sind unterschiedlich. Das ist ein ganz spannendes Thema. Hier in Deutschland haben wir zum Beispiel unter den Ingenieuren in der IT sehr viele mit einer Wirtschaftsingenieur- oder Wirtschaftsinformatik-Prägung. Ihre Kenntnis über Industrieprozesse, die in der Anwendung reflektiert werden können, sind sehr gut. Aus Bulgarien kommen viele der besten Mathematiker. Sie besitzen starke Grundlagenkompetenzen, die wir zu nutzen versuchen. In den USA finden sie unter anderem die besten Designer. Schauen Sie sich die Software an, wie gut die sich anfühlt, wie einfach die nutzbar ist. Sie haben dort – siehe Apple – extrem starke Kompetenzen, weil der Markt stark business to consumer-orientiert ist. Wir versuchen, auch von dort Talente an Bord zu ziehen. Unsere Mitarbeiter:innen wertschätzen eine globale Kultur im Unternehmen sehr. Wir sind bestrebt, sie zu bewahren.

Noch zwei, drei Fragen zur Person. Was hat Sie bewogen, Ihre berufliche Laufbahn bei der SAP zu beginnen?

Das war tatsächlich dem Zufall geschuldet. Ich habe Jura studiert und hatte in meinem Abschlusssemester einen der letzten Termine für die mündliche Prüfung. Er war so spät gesetzt, dass ich nicht nahtlos mit dem Referendariat beginnen konnte. Deswegen habe ich das halbe Jahr durch ein Praktikum bei der SAP überbrückt. Das Unternehmen war damals auf radikalem Wachstumskurs und der Leiter der Rechtsabteilung mit seinen zwei Juristen so verzweifelt, dass er mir direkt am Anfang einen großen Packen an spannenden Projekten auf den Tisch gelegt hat. Am Ende des Praktikums hat er mir dann einen von der SAP unterschriebenen Arbeitsvertrag angeboten mit Startdatum zwei Jahre später. Ich hatte vor Eintritt in mein Referendariat die Arbeitsvertragszusage von der SAP. Und ich habe sofort zugesagt. Ein Unternehmen, das von mir und seinem Wachstumspotenzial so überzeugt war, dass es so weit in die Zukunft ein Commitment aussprach, war genau der unternehmerische Rahmen, in dem ich mich bewegen wollte. Ich habe es auch nie bereut.

Was war das Wichtigste, was Sie aus Ihrem juristischen Studium für die unterschiedlichen Felder mitgenommen haben, in denen Sie sich bewegt haben - also M&A, Risikomanagement, Finanzen?

Als Jurist lernt man sehr stark das Denken in Systemen. Sie müssen alle möglichen Sachverhalte an einem bestehenden Gerüst von Gesetzen und rechtlichen Grundprinzipien überprüfen. Das ist etwas, was man auch in anderen Disziplinen anwenden kann: Bekannte Muster auf neue Sachverhalte übertragen. Und man lernt im juristischen Studium das Argumentieren. Das Ringen um Positionen, um bestimmte Interessen am Ende des Tages vertreten zu können. Auch das ist für die politischen Entscheidungsprozesse in Unternehmen nicht verkehrt. Ich muss allerdings auch sagen, ich möchte nicht missen, dass ich später in meinem MBA noch Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre aufsaugen konnte. Man nimmt da ein paar ganz wichtige Themen mit. Ich sage immer, ich habe hinterher noch was Anständiges gelernt.

Das schlägt sich auch darin nieder, dass Sie sich im Vorstand der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. engagieren. Was ist der zentrale Nutzen, den Sie aus Ihrem Engagement dort ziehen können?

Natürlich schätze ich den persönlichen Umgang im Präsidium und unter den Mitgliedern. Das fundamental Wertvolle an der Schmalenbach-Gesellschaft ist aber der seit langem in verschiedenen Fachforen institutionalisierte, wirklich enge, intensive und tiefgründige Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Das ist das, was Schmalenbach von Anfang an als Grundprinzip der Gesellschaft etabliert hat. Denn ehrlich gesagt ist da in Deutschland und Europa noch viel Luft nach oben. Wenn Sie an den Erfolg des Silicon Valleys denken – der wäre nicht möglich gewesen ohne eine Universität Stanford, ohne die Synergie von Unternehmen und der Top-Wissenschaft, die dort geprägt wurde. Die Schmalenbach-Gesellschaft ist für uns ein strategisch sehr bedeutsames Instrument, das die wechselseitige Befruchtung institutionalisiert. Die vielen Arbeitsgruppen und Arbeitskreise der Gesellschaft, die sich nicht nur alle paar Jahre auf ein Kaffeekränzchen treffen, sondern wirklich intensiv thematisch miteinander arbeiten, sind ein unheimlich wichtiges Asset. Deswegen macht es mir viel Spaß, mich in der Gesellschaft zu engagieren. Und noch wichtiger: Ich sehe, wie es meinen Kolleg:innen Freude bereitet, sich in den Arbeitskreisen einzubringen und sich zu vernetzen. Es geht ja darum, die nächste Generation, die nächste Ebene von Führungskräften dazu zu befähigen, an einem solchen Austausch zu wachsen. Das ist ein weiteres großes Plus der Schmalenbach-Gesellschaft.

Die Studierenden sind die Arbeitskräfte von morgen. Welche Eigenschaften muss man mitbringen, um am Arbeitsmarkt der Zukunft zu bestehen?

Teamgeist, vernetztes Denken über Disziplinen hinweg und Prozessorientierung. Das ist wichtig und wird mittlerweile auch in der Ausbildung gefördert. Ich habe mein Jurastudium noch fast ausschließlich in einem Hörsaal mit 400 Studierenden absolviert. Als ich 2006/2007 meinen MBA an der Mannheim Business School gemacht habe, war das ein ganz anderes Arbeiten. Dort wurden wir in sogenannten Multi-Kompetenzteams zusammengefasst, mussten gemeinsam Aufgaben lösen. Ein guter Teil unserer Assignments, unserer Klausuren, war keine Einzelarbeit, sondern eine Gruppenarbeit. Das fördert wichtige Kompetenzen. Auch wie man interdisziplinär zusammenarbeitet, spielt in einem Unternehmen eine große Rolle. Egal, ob man solche Fähigkeiten durch Praktika erwirbt, in Praxisphasen, Exchanges, ob man im Rahmen eines Studiums in eine andere Fachrichtung hineinschaut oder innerhalb der universitären Programme noch stärker das Thema Gruppenarbeit betont wird – alles sind wesentliche Faktoren.

Meine letzte Bitte ist die nach einer Satzergänzung, die immer am Ende meiner Gespräche steht. Wenn es einen Satz gäbe, der beginnen würde mit „Transformation“, dann käme ein Gedankenstrich, wie würden Sie ergänzen?

Drive it with Passion. Drive, weil man selber aktiv sein sollte. Transformation sollte einem nie geschehen, sondern man sollte sie selber antreiben. Und Passion gehört dazu. Das ist das Wichtigste, um auch überzeugend für die Transformation eintreten zu können.

Quelle

Das zugrundeliegende Gespräch wurde Anfang Oktober 2021 geführt und ist in der Reihe „Dialoge zur Transformation der Wirtschaft. Prof. Dr. Stephan Paul spricht mit Entscheidungsträgern über wirtschaftliche Wandlungsprozesse.“ am 30.10.2021 als Podcast erschienen.