

Der Traum eines Gewinners

Wie ein Junge aus einfachen Verhältnissen CEO wurde

Walldorf. (kla) Kaum einer verkörpert den amerikanischen Traum so Bill McDermott. Der ewig strahlende Manager, der die Show und das Pathos liebt und gerne in Superlativen spricht, stammt aus einfachen Verhältnissen und hat sich vom Vertreter für Fotokopierer zum Chef des wertvollsten deutschen Konzerns hochgearbeitet. Seine Autobiografie trägt den Titel „Winners Dream“. Zu Beginn erzählt McDermott eine Szene aus seiner Kindheit. Das Haus der Familie steht in Flammen, Mutter Kathy und die drei Kinder haben sich auf die Straße gerettet. „Dies ist kein trauriger Moment“, sagt die Mutter. „Es ist ein großartiger Moment. Wir sind alle heil herausgekommen.“ Sie ist es, die den kleinen Bill lehrt, dass er alles tun kann, woran er glaubt.

McDermott, 1961 geboren, wuchs in New York auf, der Vater war Elektriker. Als Teenager übernahm er einen kleinen Supermarkt; mit den Einnahmen finanzierte er sich sein Betriebswirtschaftsstudium. Nach dem Abschluss fing er als Vertreter bei Xerox an – und schleppte Kopierer durch New York. Mit 31 Jahren übernahm er die Niederlassung in Puerto Rico. Über Siebel kam er 2002 in den USA schließlich zu SAP.

Um die amerikanische Landesgesellschaft war es damals schlecht bestellt, das Geschäft schrumpfte. „Die Trägheit trieb mich fast zur Verzweiflung“, heißt es in seiner Autobiografie. McDermott setzte kühne Ziele und lobte eine Party für die erfolgreichsten Verkäufer aus. Und er hatte Erfolg. 2008 wurde er zum globalen Vertriebschef. 2010 übernahm er die Führung des Konzerns, zunächst in einer Doppelspitze mit Jim Hagemann Snaabe.

In seiner Anfangszeit in Walldorf war viel vom „Clash der Kulturen“ die Rede. Der Mann, der Begeisterung entfachen wollte in einem als dröge und fade verschrienen Laden, stieß vielerorts auf Skepsis. Nach einer engagierten Rede vor Mitarbeitern fragten sich einige: „Ist der echt?“ Inzwischen wird der Chef, der schlicht „Bill“ heißt, geschätzt.

Umtriebig, optimistisch, selbstbewusst – so wird McDermott, verheiratet und Vater zweier Söhne, häufig beschrieben. So konnte ihn auch ein tragischer Unfall im Jahr 2015 nicht aus der Bahn werfen: Bei einem Sturz auf einer Treppe fiel er so unglücklich in ein Glas, dass er ein Auge verlor. Doch noch im Krankenhaus fing er wieder an zu arbeiten. Seit dem Unfall trägt er die Sonnenbrille, die zum Markenzeichen geworden ist.

Für McDermott zählt Wachstum. So steigerte SAP den Umsatz unter ihm kontinuierlich. Und er will mehr: den Börsenwert des Unternehmens in den nächsten Jahren auf 300 Milliarden Euro verdreifachen. Manche halten das für Größenwahn. Doch niedrige Ziele – das würde nicht zu Bill McDermott passen.

HINTERGRUND

> SAP ist Europas größter Software-Konzern und das wertvollste Unternehmen im Dax. Tätigkeitsschwerpunkt ist die Entwicklung von Software zur Abwicklung sämtlicher Geschäftsprozesse eines Unternehmens wie Buchführung, Controlling, Vertrieb, Einkauf, Lagerhaltung und Personalwesen. Inzwischen bietet SAP auch eigene Datenbanksysteme an wie HANA. Zuletzt hatte der Konzern mit Sitz in Walldorf rund 96 000 Beschäftigte, in Walldorf und der Region waren es etwa 15 000. 2018 erwirtschaftete SAP einen Umsatz von 24,71 Milliarden Euro und einen Gewinn von 4,09 Milliarden Euro.

Personalumbau bei SAP hat begonnen

Walldorf. (kla) An diesem Montag hat bei SAP ein Freiwilligen- und Vorruhestandsprogramm begonnen, in dessen Zuge unternehmensweit rund 4400 Stellen wegfallen sollen, 1000 bis 1200 davon in Deutschland. Bestandteile dieses Programms sollten ein Vorruhestandsprogramm für Menschen ab 55 Jahren und ein freiwilliges Abfindungsprogramm für jüngere sein. Mitarbeiter, die SAP verlassen wollen, können sich bis zum 5. Mai registrieren. Wer tatsächlich geht, wird nach dem Prinzip der „doppelten Freiwilligkeit“ entschieden, wie SAP betont. Die Registrierung erfolge freiwillig und Mitarbeiter mit Kenntnissen in Wachstumsbereichen seien ausgeschlossen. Details etwa zur Höhe möglicher Abfindungen nannte SAP bislang nicht. Betriebsräte fordern für die verbleibenden Mitarbeiter eine Vereinbarung zu Weiterbildungsmaßnahmen und zur langfristigen Beschäftigungssicherung.

„Sehen einer großartigen Zukunft entgegen“

Seit neun Jahren ist Bill McDermott SAP-Chef – Nun verteidigt er den Personalumbau und spricht über seine persönlichen Ziele

Von Barbara Klauß

Walldorf. Am liebsten würde Bill McDermott SAP noch weitere 30 Jahre führen, wie er im Interview erklärt. Seine Gäste empfängt der 57-Jährige in seinem Büro in Walldorf. Ein schlichter Raum, an den Wänden hängen Fotos von Stadien, darunter die SAP-Arena. In dieser nüchternen Umgebung spricht er über seine Träume, Veränderungen im Vorstand und den laufenden Personalumbau.

> **Herr McDermott, es gibt einigen Ärger im SAP-Vorstand. In den vergangenen Wochen haben gleich zwei Ihrer Kollegen das Gremium verlassen: Bernd Leukert und Robert Enslin. Was ist das los im Vorstand?**

Es gibt keinen Ärger, überhaupt nicht. Robert Enslin war 27 Jahre bei SAP. Er wollte mit Ende 50 noch einmal etwas anderes machen. Das ist gut so. Aber er wird SAP auch weiterhin verbunden bleiben. Für Bernd Leukert gilt dasselbe.

> **Die beiden haben also einen guten Job gemacht?**

Ja, natürlich.

> **Auch in der Belegschaft scheint es zu rumoren. Es gab drei Restrukturierungen in den vergangenen vier Jahren. Warum ist das so oft notwendig?**

Wir stärken SAP da, wo unsere Kunden uns am meisten brauchen. Das Internet der Dinge entwickelt sich explosionsartig, die künstliche Intelligenz, das maschinelle Lernen, die Unmengen an Daten, die es inzwischen gibt – dafür braucht es neue Fähigkeiten. Wir geben jedem Mitarbeiter die Chance, eine Stelle in diesen großen Wachstumsbereichen zu finden. Wer – warum auch immer – nichts findet, den behandeln wir mit Respekt und bieten ihm mit die großzügigsten Programme an, die es in der Industrie gibt.

> **Manche empfinden ein solches Vorruhestandsprogramm als Diskriminierung älterer Mitarbeiter.**

Das ist keine Frage des Alters. Was uns interessiert, sind die Fähigkeiten, die jemand mitbringt: seine Einstellung, sein Charakter, ob er Dinge entwickeln und die Welt verändern kann. Diese Fähigkeiten kennen keine Altersgrenze.

Wissen Sie, SAP liegt in vielen Bereichen vor dem Wettbewerb. Das erzeugt viele Neider. Wann immer bei SAP Veränderungen anstehen, gibt es Gerüchte im Markt, die uns schaden sollen. Ich verstehe das. Aber: SAP ist Europas größtes Technologie- und Deutschlands wertvollstes Unternehmen. SAP macht mehr Geschäft in der Cloud als fast alle Cloud-Unternehmen in den USA. Wir haben die HANA-Datenbank, ein umfassendes Portfolio, ein verlässliches Lizenzgeschäft. Die harte Arbeit liegt hinter uns, das Fundament ist geschaffen. Nun geht es um die Umsetzung und darum, die Ernte einzufahren.

> **Der Betriebsrat fordert Beschäftigungssicherungen für die Mitarbeiter, die im Unternehmen bleiben. Können Sie versprechen, dass in den nächsten Jahren in Deutschland niemand gefeuert wird?**

Ich erkläre anderen Firmenchefs häufig den Wert eines Betriebsrats und von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Es ist ein Segen, bei allen strategischen Entscheidungen des Vorstands die Stimme der Belegschaft zu hören. Ich sage das aus tiefster Überzeugung. Der Betriebsrat macht derzeit das, was seine Aufgabe ist: Er versucht, die besten Arbeitsbedingungen zu schaffen. Aufgabe des Vorstands ist es, alle Beschäftigten und das ganze Unternehmen im Blick zu haben. Aber ich bin sicher, dass unsere Mitarbeiter mit unseren Entscheidungen gut fahren. Sie sehen einer großartigen Zukunft entgegen.

> **Aber warum wollen Sie ihnen keine Garantie geben?**

Das habe ich nicht gesagt. Garantien sind meines Erachtens nur nicht der richtige Weg, um Dinge voranzubringen. Aber wir sind im Gespräch mit dem Betriebsrat. SAP ist einem starken Wettbewerb ausgesetzt. Wir stehen alle im Dienst dieses Unternehmens. Mit diesem Geist haben wir immer das passende Arbeitsumfeld gefunden. Das wird auch so bleiben.

> **Sie betonen, die Restrukturierung sei kein Sparprogramm. Tatsächlich will der Konzern dadurch aber rund 850 Millionen Euro pro Jahr einsparen.**

Das ist simple Arithmetik: Wenn wir unsere 96 000 Mitarbeiter um 6000 aufstocken, dann noch einmal 4000 einstellen wegen ihrer Kenntnisse in Wachstumsbereichen – und dann bei der Umstrukturierung 4000 Stellen abbauen, sparen wir kein Geld, sondern investieren da, wo unsere Kunden uns brauchen.

> **Aber wenn so viele Menschen das**



Sein Deutsch könnte besser sein, räumt Bill McDermott – auf Englisch – beim Interview in seinem Walldorfer Büro ein. Er bedauert das. Fotos: vaf

Unternehmen verlassen, bedeutet das nicht einen Verlust an Wissen?

Es sind nicht viele Mitarbeiter, die SAP verlassen. Es sind bis zu 4400. Und sie haben wie gesagt die Chance, sich um einen anderen Job bei SAP zu bewerben. Oder sie können in Frührente gehen. Und letzten Endes werden tausende neue Jobs hinzukommen. Wir sind mit 96 000 Mitarbeitern ins Jahr gestartet und werden es mit mehr als 100 000 beenden. Ohne Wandel gibt es nun mal keine Zukunft.

> **Welche Rolle spielt Walldorf für SAP?**

Eine überaus wichtige. Unsere Konzernzentrale ist hier. Wir investieren stark in den Standort, gerade haben wir ein neues Gebäude eingeweiht. In den zehn Jahren, die ich nun SAP-Chef bin, hat sich die Zahl der Beschäftigten hier um 10 000 erhöht. Dies ist unser Heimatstandort, wir lieben Deutschland, Walldorf ist unser Hauptsitz und daran wird sich auch nichts ändern.

> **Ist Walldorf nicht ein bisschen zu provinziell für den Hauptsitz des größten IT-Konzerns in Europa?**

Warum? Wir haben hier großartige Mitarbeiter mit einer Gewinner-Mentalität und ich bin stolz auf sie.

> **Sie wohnen in Heidelberg. Haben Sie sich dort eingelebt? Sind Sie oft hier?**



Die Politik ist im Moment keine Alternative für ihn, erklärt McDermott, hier im Gespräch mit RNZ-Wirtschaftsredakteurin Barbara Klauß.

Ja, ich bin oft und gerne hier. Ich sehe es als große Ehre, in Heidelberg zu sein. Die meiste Zeit sitze ich allerdings im Flugzeug und lebe sozusagen in zehn Kilometern Höhe. Aber die Zeit auf dem Boden verbringe ich etwa zu gleichen Teilen in den Vereinigten Staaten und hier.

> **Ihr Vertrag läuft bis 2021. Wie geht es danach für Sie weiter?**

Ich bin nach wie vor sehr stolz, Chef dieses Unternehmens zu sein – und ich möchte es gerne bleiben. Aber das ist die Entscheidung des Aufsichtsrats. Ich bin sehr gerne CEO. Ich fühle mich noch jung und möchte gerne weitere 30 Jahre arbeiten. Also wird Bill McDermott da sein und tun, was Bill McDermott tut.

> **Sie gehören zu den bestbezahlten Dax-Chefs. Ist das gerechtfertigt?**

Der Aufsichtsrat muss sicherstellen, dass die Vorstände so bezahlt werden, dass SAP im globalen Wettbewerb bestehen kann. Talent ist das wichtigste Gut, um das sich ein Unternehmen bemühen muss, um an der Spitze zu bleiben.

> **Verstehen Sie, dass es Kritik an der Höhe Ihrer Vergütung gibt? 2017 waren es fast 22 Millionen Euro. Im vergangenen Jahr 9,8 Millionen.**

Natürlich. Vergütung ist ein sehr emotionales Thema. Heutzutage wächst die

Kluft zwischen den Menschen, die Unternehmen leiten, und denen, die dort arbeiten. Das lenkt den Blick stark auf die Vergütung. Ich verstehe das. Ich komme aus einer Arbeiterfamilie. Mein Vater hatte zeitweise drei Jobs, um das Essen für die Familie auf den Tisch zu bekommen. Es ist richtig, dass die Menschen Anstand und Fairness verlangen. Das tue ich auch. Ich möchte niemals unanständig oder unfair bezahlt werden oder mehr bekommen als ich wert bin. Der entscheidende Punkt ist aber, dass jeder im Unternehmen gerechte Behandlung verdient. SAP hat nie versucht, Geld über unfaire Bezahlung zu sparen. Und wir stellen sicher, dass auch Frauen nicht schlechter entlohnt werden als ihre männlichen Kollegen.

> **Sie setzen sich für Frauen in Führungspositionen ein, tun viel für Vielfalt im Unternehmen. Weshalb?**

Alles, was wir machen, dient dazu, die Welt ein bisschen besser zu machen. Das ist unsere Vision. Abgesehen davon können wir unsere Wettbewerbsfähigkeit nur erhöhen, wenn wir die besten Talente für uns gewinnen. Das funktioniert nicht ohne Frauen. Außerdem brauchen wir Menschen aus allen Teilen der Welt. Wir müssen aussehen und fühlen wie ein wirklich globales Unternehmen. Daran arbeiten wir ständig.

> **Manche Firmen tun sich da schwerer. Was ist bei SAP anders?**

Die Führung. Vieles, was in einem Unternehmen geschieht, beginnt bei der Führung. Wir leben zwar in einer Welt, die geprägt ist von Wettbewerb, in der wir harte Entscheidungen treffen müssen – aber das heißt nicht, dass Empathie und Menschlichkeit auf der Strecke bleiben dürfen. Ich bin überzeugt, dass Träume eine große Rolle spielen, gerade für ein Unternehmen. Ich selbst lebe meinen Traum, meine Bestimmung – auch wenn es nicht nur Gutes gab. Aber harte Zeiten können einen zu einer besseren Führungspersönlichkeit machen.

> **Sie meinen den Unfall, bei dem Sie ein Auge verloren haben?**

Ja, natürlich.

> **Warum macht einen eine solche Erfahrung zu einem besseren Chef?**

Die Leute sehen, dass auch jemand „da oben“ letztlich ein Mensch aus Fleisch und Blut ist, der täglich vor ähnlichen Herausforderungen steht. Das ist menschlich und sorgt für Vertrautheit.

> **Immer wieder wird spekuliert, Sie könnten in die Politik wechseln. Denken Sie wirklich darüber nach?**

Ich habe genau den Job, den ich möchte. Nein, zu diesem Zeitpunkt ist die Politik keine interessante Alternative für Bill. Aber, ich habe ja bereits gesagt: Mir bleiben noch 30 Jahre, um meinen Job zu machen. Vielleicht danach. Wer weiß, alles ist möglich.

> **Was denken Sie über US-Präsident Donald Trump und die derzeitige Politik der Vereinigten Staaten?**

Die politischen Führungspersönlichkeiten der Welt müssen tun, was im Sinne ihrer Wähler und ihres Landes ist. Dafür wurden sie gewählt. Genau das macht auch Trump. Mit Blick auf die weltweite Wirtschaft würde ich sagen: Die Vereinigten Staaten stehen sehr gut da, ebenso Deutschland. Das ist ein gutes Zeichen für die Welt. Und ich würde mich freuen, wenn die USA und China bei ihrem Handelsabkommen weitere Fortschritte machen würden.

> **Ist Trumps Handelskrieg eine Bedrohung für SAP?**

Ich glaube, dass SAP nicht nur in der deutschen, sondern auch in der amerikanischen Wirtschaft einen guten Stand hat. Wir beschäftigen 25 000 Menschen in den USA, bei vielen US-Behörden laufen SAP-Programme. SAP hat von Präsident Trump oder anderen Machthabern in der Welt nichts zu befürchten – weil sie uns als Innovator und Gewinner sehen. Und als Unternehmen, das ihnen selbst helfen kann zu gewinnen.

> **Was wird sich ändern, wenn Hasso Plattner den Aufsichtsrat verlässt?**

Ein Interview bietet nicht genügend Zeit, um in vollem Umfang zu würdigen, welchen grundlegenden Einfluss Hasso Plattner auf SAP hatte, hat und weiter haben wird. Er bleibt SAP noch weitere drei Jahre als Aufsichtsratschef erhalten, und das ist gut so. Hasso ist ein großartiger Freund. Einen der Unternehmensgründer und einen Wissensträger wie ihn als Aufsichtsratsvorsitzenden zu haben, ist etwas Besonderes. Ich danke ihm sehr für seinen unglaublichen Beitrag. Ich habe schon oft gesagt: Wer von Bill Gates und Steve Jobs spricht, muss Hasso Plattner im gleichen Atemzug nennen.