



Das E-3 Magazin

**SUMMIT DER SAP-COMMUNITY
COMPETENCE
CENTER**Salzburg,
1. und 2. Juni 2023

INFORMATION UND BILDUNGSARBEIT VON UND FÜR DIE SAP®-COMMUNITY



Können Sie CEO?



Der Harvard Business Manager fragte am Titelblatt der Februar-Ausgabe: Können Sie CEO? Dominik Asam (l.) kommt als CFO von Airbus und wird SAP-CFO Luka Mucic (r.) beerben. Asam könnte mit seiner Berufserfahrung auch CEO bei SAP und Mucic wird aufgrund seiner SAP-Erfolge bald woanders CEO sein. Was passiert aber mit CEO Christian Klein (M.) und seiner SAP-Karriere? Ab Seite 36

**Self-Service und DWH
— es klappt**

Seite 11

**APS-Autopilot und
Resilienz**

Seite 46

**Rationalisierung und
Automatisierung**

Seite 54

Können Sie CEO?

SAP wird von Christian Klein und seinen Vorstandskolleginnen und Kollegen hervorragend verwaltet. Akzente und Meilensteine werden vom SAP-Vorstand jedoch nicht gesetzt. Die Präsentation von Hana und der aktuellen ERP-Version liegt zehn Jahre zurück. SAP braucht kein Beamtentum, sondern Führung: Kann Christian Klein CEO?

Von Peter M. Färbinger

Am Ende der Amtszeit von Klein-Vorgänger Bill McDermott klagte ein Mitglied des Aufsichtsrats: „Wenn Bill noch länger das Steuer von SAP führt, dann verkaufe ich alle meine SAP-Aktien.“ Es kam anders. McDermott konnte CEO und hatte somit die richtige Weitsicht. Er wechselte zu ServiceNow. Professor Hasso Plattner war gezwungen, wieder einmal eine neue Führungsmannschaft für seine SAP aufzustellen.

Nach der nicht unerfolgreichen Doppelspitze der Ex-SAP-Co-CEOs Jim Hagemann Snaube und Bill McDermott, siehe Illustration auf dieser Seite, entschied sich Plattner für einen neuerlichen Versuch und berief Jennifer Morgan und Christian Klein an die Spitze des ERP-Konzerns. Erwähntes Aufsichtsratsmitglied verkaufte keine SAP-Aktien und war vorerst versöhnt. Christian Klein ist jedoch ein hundertprozentiges SAP-Gewächs, sodass schnell die Frage aufkam: Können Sie CEO?

Das Verhältnis der beiden Alphas Morgan und Klein verschlechterte sich aber schon nach kurzer Zeit zusehends. Vielleicht spürte Christian Klein, dass er mit seinen internen SAP-Kenntnissen gegen die welterfahrene Jennifer Morgan früher oder später verlieren würde. Während Jennifer Morgan versuchte, den SAP-Konzern strategisch in eine neue Ära zu führen, konzentrierte sich Christian Klein auf Optimierung, Konsolidierung, Harmonisierung und beamtenhaftes Verhalten – von Visionen und Strategie war bei ihm nichts zu beobachten.

Aufgrund der räumlichen Nähe und einiger Förderer und Befürworter im SAP-Aufsichtsrat war es für Christian Klein eine leichte Fingerübung, seinen Aufsichtsratsvorsitzenden Hasso Plattner von der Richtigkeit eines alleinregierenden, starken CEO zu überzeugen. Und Jennifer Morgan musste SAP verlassen. Womit sich ein zweites Mal die Frage stellte, ob Christian Klein an der Spitze des Vorstands auch wirklich CEO kann.

Das Magazin Harvard Business Manager fragte auf seiner Titelseite im Februar: Können Sie CEO? Das Magazin postuliert: „Weniger BWL, mehr Empathie. Das Topmanagement steht am Beginn einer Zeitenwende.“ Christian Klein verfügt über eine sehr solide Ausbildung als CFO und Controller, somit war er auch ein optimaler Partner für den nun ausscheidenden SAP-CFO Luka Mucic.

Und kann Luka Mucic CFO? Auch er ist ein SAP-Gewächs und hat fast sein ganzes Berufsleben bei SAP verbracht. Auffallend waren immer sein sehr freundlicher und höflicher Umgangston sowie sein analytischer Blick über den Tellerrand: Er hat nicht nur die SAP-Finzen zum Cloud Computing hervorragend verwaltet und präsentiert, sondern sich auch tief in die ERP-Technik eingearbeitet. Mit Luka Mucic kann man gleichermaßen gut über Cashflow und die Business Technology Plattform der SAP diskutieren.





Im Namen des gesamten Unternehmens und des Vorstands heiße ich Dominik Asam herzlich willkommen im Team.

*Christian Klein,
Vorstandsvorsitzender,
SAP*

Luka Mucic war seit Juli 2014 Mitglied des SAP-Vorstands und als CFO unter anderem für den Finanz- und die administrativen Bereiche des Unternehmens verantwortlich. Zusätzlich leitete er den zugekauften Bereich Signavio. Darüber hinaus verantwortete er die SAP-Akquisition Taulia, einen Anbieter von Working-Capital-Management-Lösungen. Schon im Juli 2013 hatte Mucic die Rolle des Head of Global Finance übernommen mit Verantwortung für die Bereiche Global Finance Infrastructure, Global Governance, Risk und Compliance, Global Tax, Global Treasury, Global Field Finance und Cloud Finance. Zuvor war er als Chief Financial Officer (CFO) des Unternehmensbereichs Global Customer Operations und Head of Global Field Finance bei SAP tätig. In dieser Rolle verantwortete er alle Controlling- sowie Finanz- und kaufmännischen Aufgaben innerhalb der weltweiten SAP-Vertriebsorganisation. Von 2008 bis 2012 war Mucic CFO der Region DACH und der SAP Deutschland. Zuvor bekleidete er verschiedene Führungspositionen innerhalb des Vorstandsbereichs Global Finance and Administration. Dazu zählten die Verantwortung für Fusions- und bernahmeaktivitten sowie die Leitung des Bereichs Global Risk Management und der Rechtsabteilung von SAP Markets Europe. Er begann seine berufliche Laufbahn bei SAP im Jahr 1996 in der Rechtsabteilung, wo er sich auf den Bereich des Wirtschaftsrechts konzentrierte.



Kann Mucic CEO? Ja, mit großer Wahrscheinlichkeit wird seine erfolgreiche Karriere nach SAP weitergehen. Er hat einen hervorragenden Ruf in der Finanzszene und bei den DAX-Unternehmen. Sein Weggang von SAP liegt jedoch im Dunkeln und es gibt dazu in der Community keine eindeutige Meinung. Es heißt, dass er CEO kann und SAP-CEO sein wollte. Naturgemäß wäre er nach dem Abgang von CEO Bill McDermott einer der logischen Nachfolger gewesen, aber Mucic hat zu wenige Fürsprecher im Aufsichtsrat, wo sich damals schnell eine Mehrheit für Christian Klein entwickelte. Mit dem ehemaligen Vorstand und aktuellen Vorstandsmitglied Gerd Oswald hatte Christian Klein einen überragenden Startvorteil. Viele Jahre war Klein einer der Assistenten von Vorstandsmitglied Oswald.

CFO, leider kein CEO

Luka Mucic nahm es damals sportlich und beobachtete das Treiben von Jennifer Morgan und Christian Klein aus der komfortablen Position eines erfolgreichen CFO. Aber die Vorstandsarbeit lief weder rund noch erfolgreich. Der Zwist und Machtkampf zwischen Morgan und Klein lhmten das Fortkommen der SAP im Bereich Hana, S/4 und im Allgemeinen bei der digitalen Transformation. Und dann kam die zweite Niederlage für Luka Mucic.

Christian Klein erreichte sein Ziel und wurde CEO von SAP. Jennifer Morgan ging zurück in die USA. Statt kraftvoll und innovativ durchzustarten, verlegte sich Klein auf die Administration des ERP-Weltmarktfhrers. Er betrieb Reparaturdienstverhalten und kümmerte sich engagiert um alle anstehenden Probleme und Baustellen. Bereits vor vielen Jahren wurde in der SAP-Zentrale kolportiert, dass Klein viel zu viel arbeitet und viel zu wenig strategisch und innovativ den Konzern führt. Christian Klein ist ein motiviertes und diszipliniertes Arbeitstier. Er verfügt über umfassende Produktkenntnisse und kennt das SAP-Portfolio wie kaum jemand anderer. Bis spät in die Nacht und am Wo-

chenende kann man Klein in der Zentrale antreffen, aber sind das Aufgaben eines CEO. Kann Christian Klein CEO?

Von außen betrachtet litt SAP in den vergangenen Jahren an zwei wesentlichen Problemen: Aktienkurs und Storytelling. Trotz emsigen, beamtenhaften Arbeitens fast rund um die Uhr, sieben Tage die Woche, konnte Klein den SAP-Aktienkurs nicht vor einem desaströsen Absturz retten. Kurzzeitig war im vergangenen Jahr der Kurs der SAP-Aktie in Frankfurt an der Börse unter 80 Euro. Und Klein hat keine Geschichte für die SAP-Community. Die Zusicherung, dass S/4 bis 2040 in der Hauptwartung verbleibt, ist kein Storytelling. Die SAP-Bestandskunden brauchen eine Strategie und Vision, warum sie auf Hana und S/4 wechseln sollen. Cloud Computing als Antwort ist zu wenig.

Das fehlende Storytelling und besonders den schwachen Aktienkurs der vergangenen Jahre musste jedoch nicht Christian Klein, sondern Luka Mucic verantworten, was im Rückblick nicht als gerecht zu bezeichnen ist. Somit stellte sich die Frage auch nicht mehr, ob Mucic CEO kann. Professor Hasso Plattner brauchte einen Schuldigen und konnte nicht schon wieder seinen CEO tauschen. Somit war es entschieden, dass Luka Mucic den ERP-Konzern verlassen muss. Ein zweites Mal fehlte dem SAP-CFO eine Hausmacht im Aufsichtsrat und gegen Zorn von Plattner über den niedrigen Aktienkurs gab es kein Ankommen. Luka Mucic machte Platz für Dominik Asam, der als CFO von Airbus kommt. Die Nachricht von Mucics Weggang kam überraschend, weil sein Vertrag im Jahr 2020 bis 2026 verlängert wurde. Damals hatte Professor Hasso Plattner es als Zeichen von Kontinuität und Stabilität in unsicheren Zeiten dargestellt.

Asam verlässt Airbus nach knapp vier Jahren in Richtung SAP. Ihm eilt ein hervorragender Ruf als analytischer Sanierer voraus. Spricht man mit Weggefährten seiner erfolgreichen Karriere, gibt es fast nur höchstes Lob. Er wird gelobt für seine Disziplin und Weitsicht. Kann Asam CEO?



Ich bin seit Langem SAP-Kunde und weiß somit, welchen einzigartigen Wert die Technologie des Unternehmens hat.

*Dominik Asam,
Finanzvorstand,
SAP*

Ja, sehr gut, weil Dominik Asam bei zahlreichen Unternehmen wie Goldman Sachs, Siemens und Infineon in den vergangenen Jahren umfassende Erfahrungen sammeln konnte. Damit ist Dominik Asam genau das Gegenstück zu CEO Christian Klein, Technikvorstand Jürgen Müller und Vorstandsmitglied Thomas Saueressig. Alle drei sind reine SAP-Gewächse und haben keine nennenswerten Erfahrungen außerhalb des SAP-Hoheitsgebiets vorzuweisen. Schon gibt es erste Stimmen in Walldorf, die spekulieren, dass Dominik Asam mit seiner breiten Berufserfahrung die drei jungen SAP-Vorstandsmitglieder schnell austricken wird.

SAP vs. Siemens und Infineon

Ja, Dominik Asam kann mit Sicherheit CEO, aber wie wird Hasso Plattner darauf reagieren? Asam wird sich sehr schnell eine führende Rolle im SAP-Vorstand erarbeiten und Klein, Müller und Saueressig spielend übergehen. Somit gibt es für dieses Jahr zwei Szenarien: Dominik Asam macht gute Miene zum bösen Spiel und bleibt CFO, auch in Rücksicht auf Hasso Plattner, der nun in seinem letzten Jahr als Aufsichtsratsvorsitzender steht. Oder die Sache eskaliert und Klein, Müller und Saueressig schmeißen hin.

Jürgen Müller leitet bei SAP den Bereich Technologie und Innovation. Als Chief Technology Officer (CTO) zeichnet er für die gesamte Plattform- und Technologieentwick-

lung verantwortlich. Des Weiteren ist er für die Innovation im Zusammenhang mit der SAP Business Technology Plattform (BTP) zuständig. Die Plattform umfasst Anwendungsentwicklung, Datenmanagement, Analyse und Planung, Integration und künstliche Intelligenz in einer Umgebung, die für SAP-Anwendungen optimiert ist. Müller war seit 2013 in verschiedenen Führungspositionen bei der SAP tätig, u. a. als Leiter des Innovation Center Potsdam, Geschäftsführer von SAP-Labs und Chief Innovation Officer der SAP. 2019 wurde er als CTO in den Vorstand der SAP berufen und übernahm somit die Verantwortung für die Entwicklung der BTP. Müller hat ein Diplom in Wirtschaftsinformatik der Universität Göttingen und promovierte am Hasso Plattner-Institut in Potsdam im Bereich In-memory-Computing-Datenbanken wie SAP Hana.

Vorstandsaufgaben

Thomas Saueressig leitet den Bereich SAP Product Engineering mit weltweiter Verantwortung für alle Bereiche der Anwendungsentwicklung. Das beinhaltet alle funktionalen Bereiche von der Produktstrategie und dem Produktmanagement bis hin zur Produktentwicklung und zu Produktinnovationen sowie der Auslieferung, dem Betrieb und dem Support der Lösungen. Zu dem von Saueressig verantworteten Produktportfolio gehören S/4, das Digital-Supply-Chain-Portfolio, Hana Enterprise Cloud sowie die Mittelstands- und Branchenlösungen. Zusätzlich ist Saueressig verantwortlich für Lösungen wie Ariba, Concur, Fieldglass, SuccessFactors und Customer-Experience-Lösungen von Qualtrics. Des Weiteren verantwortet er das weltweite SAP-Labs-Netzwerk. Bevor er Verantwortung für den Bereich Product Engineering übernahm, war Saueressig Chief Information Officer und globaler Leiter der IT-Organisation der SAP. In seiner Rolle als CIO betreute er die Entwicklung und Umsetzung der IT-Strategie der SAP mit einem Cloud-First-Ansatz.



Auf meiner 37. und letzten Bilanzpressekonferenz bin ich sehr dankbar, dass ich 27 Jahre lang Teil der SAP sein konnte.

*Luka Mucic,
Ex-Finanzvorstand,
SAP*

Eine neue Doppelspitze wird es nicht geben: Der Ehrgeiz von Christian Klein ist zu groß, um nochmals als Co-CEO zu agieren, nachdem er erfolgreich Jennifer Morgan vor die Tür setzte. Was auch im Februar im Harvard Business Manager zu lesen war: Eine Doppelspitze kann funktionieren, wenn es einen starken und handlungsfähigen Aufsichtsratsvorsitzenden gibt. Noch weiß aber niemand, wer auf Hasso Plattner in einem Jahr folgen wird, und somit ist das Konstrukt Co-CEO plus starker Aufsichtsrat nur von theoretischer Natur. Wahrscheinlich wird sich dieses Jahr sehr wenig bei SAP bewegen, was in einer gefährlichen Situation für den ERP-Weltmarktführer münden kann. Die gesamte SAP-Community wird gebannt auf Hasso Plattner und seinen Aufsichtsrat blicken und spekulieren, wer dem SAP-Übervater folgen wird.

Das Schwerpunktthema des Harvard Business Manager könnte nicht besser auf SAP zugeschnitten sein: „Gesucht: CEO mit Gespür – Fachkenntnisse und Finanz-

wissen reichen nicht mehr aus. Empathie und soziale Fähigkeiten entscheiden über Karrieren im Topmanagement.“ Und noch einen Merksatz gibt das Magazin seinen Lesern mit auf den Weg: „Mitglieder des Vorstands müssen in der Lage sein, spontan zu kommunizieren und vorherzusehen, wie ihre Worte und Taten aufgenommen werden.“ Christian Klein hingegen verwaltet beamtenhaft mit höchster Akribie den Konzern. Er arbeitet unermüdlich, repariert und organisiert – er löst aber erst Probleme und trifft Entscheidungen, wenn es nicht mehr anders geht.

Das Problem Qualtrics ist Christian Klein seit vielen Jahren bekannt. Nach einem Besuch bei Qualtrics in den USA berichtete er von einer faszinierenden, aber kaum in das SAP-System integrierbaren Anwendung. Diese Erkenntnis ist mittlerweile drei Jahre alt und erst jetzt hat er sich zusammen mit Luka Mucic entschlossen, Qualtrics abzustoßen. Weil generell das SAP-Engagement im Bereich CRM zurückgefahren werden soll, wird SAP auch die Verbindung zu Qualtrics neu positionieren. Diese Erkenntnis kommt reichlich spät, nachdem schon vor etwa fünf Jahren Ex-CEO Bill McDermott mit C/4 Hana ein neues SAP-CRM aus der Taufe heben wollte und damit kaum nachgelagerte Erfolge, trotz Acht-Milliarden-Euro-Übernahme von Qualtrics, feiern konnte. Jetzt macht Christian Klein vielleicht das Richtige – falsch ist es in jeder Hinsicht, weil zu spät und mit großer Verunsicherung der SAP-Community. Abermals muss die Frage gestellt werden: Kann Klein auch CEO?

Es gibt somit für dieses Jahr bei SAP eine herausfordernde Ausgangslage: Luka Mucic könnte CEO, er verlässt aber den Konzern. Der Neuzugang Dominik Asam könnte auch CEO, er parkt sich vorerst aber auf dem freien CFO-Platz ein. Christian Klein räumt auf und versucht, sich in eine optimale Position – auch gegenüber Asam – zu bringen. Im Aufsichtsrat unter dem SAP-Übervater Hasso Plattner, der den Konzern 1972 mitgründete, beobachtet man die Entwicklung. Bedenken wie 2010 bei Kleins Vorgänger Léo Apotheker werden immer sichtbarer. Apotheker konnte CEO, er verstand aber nicht die Spielregeln der deutschsprachigen SAP-Community. Hierin könnte ein Vorteil von Christian Klein liegen. Er kommt aus der Region und ist ein reines SAP-Gewächs. Vergangenes Jahr verspielte er aber leichtfertig seinen Vorsprung, indem er nicht persönlich auf dem wichtigen Jahreskongress der Deutschsprachigen Anwendergruppe DSAG anwesend war. In seiner aktuellen Rolle ist Klein für Unternehmensstrategie, Geschäftsführung und

Erfolg der SAP verantwortlich. 2018 kam Klein in den Vorstand der SAP als Leiter des Vorstandsbereichs Intelligent Enterprise Group. Dort kombinierte er seine globale Verantwortung für die Entwicklung und Auslieferung von SAPs Kernanwendungen mit seinem Mandat für die operativen Geschäftstätigkeiten über alle Vorstandsbereiche hinweg.

Als Student bei SAP

Klein begann seine Karriere bei SAP im Jahr 1999 als Student. Er arbeitete in verschiedenen Positionen innerhalb des Unternehmens, darunter Chief Financial Officer von SuccessFactors und Chief Controlling Officer der SAP SE. 2016 wurde er zum Chief Operating Officer berufen, eine Rolle, die er noch bis Juli 2021 ausführte. Im Oktober 2019 übernahm Klein zusammen mit Jennifer Morgan den Posten des Co-CEO, bevor er im April 2020 zum alleinigen CEO ernannt wurde. Klein hat ein Diplom in internationaler Betriebswirtschaftslehre der dualen Hochschule Baden-Württemberg. Das Fazit des Harvard Business Manager zur Frage: Können Sie CEO? „In den vergangenen zwei Jahrzeh-

ten haben Unternehmen die Rolle von Topmanagerinnen und Topmanagern sichtbar neu definiert. Das Management finanzieller und betrieblicher Ressourcen spielt nach wie vor eine wichtige, allerdings abnehmende Rolle. Stattdessen gewinnt eine Qualifikation an Bedeutung: ausgeprägte soziale Kompetenz. Das gilt insbesondere für Umgebungen, in denen Produktivität und Erfolg von einer effektiven Kommunikation abhängen wie in technologieintensiven Unternehmen.“ Inwieweit Christian Klein und Dominik Asam in Zukunft den SAP-Börsenkurs wiederbeleben können, wird auch wesentlich von externen Faktoren abhängen, aber ein SAP'sches Storytelling, also adäquate Kommunikation mit der SAP-Community, ist eine Hausaufgabe, die Christian Klein sehr schnell angehen sollte. Reparaturdienstverhalten wird hierbei zu wenig sein. In den kommenden 18 Monaten bekommt SAP einen neuen Aufsichtsratsvorsitzenden. Wenn parallel dazu ein schlecht und schwach kommunizierender CEO den ERP-Konzern lediglich verwaltet, werden sich viele Mitglieder der SAP-Community die Frage stellen: Kann Christian Klein auch CEO?



Der CEO-Macher Professor Hasso Plattner: Im Finden von CEOs ist Plattner geübt, nicht immer war seine Wahl von langer Dauer, wie hier bei Léo Apotheker. Noch hält er an CEO Christian Klein fest.