DSW-Preis-Verleihung 02.11. an Jim Snabe

Lieber Herr Hocker,
meine Damen und Herren,
lieber Jim.

In den nächsten 20 Minuten möchte ich mit Ihnen einen Blick hinter die Kulisse werfen. Hinter die Kulisse von Fakten und Aufzählungen, die Sie viel besser aus dem Internet bekommen.

Dazu möchte ich Sie bitten, sich folgende Situation vorzustellen.

Stellen Sie sich vor, Sie müssten eine große Herausforderung meistern. Es geht nicht um ein Rätsel, das man mal so eben lösen kann, sondern um ein schwieriges Problem, für dessen Lösung es Zeit brauchen wird. Ansonsten wissen Sie nichts über die Aufgabe, alles andere ist ungewiss.

So eine Situation kommt den meisten von Ihnen wahrscheinlich irgendwie bekannt vor. Das schöne an dieser Aufgabe aber ist, dass Sie auf diese Reise ins Ungewisse einen Partner Ihrer Wahl mitnehmen dürfen, und wir reden jetzt mal nicht über ChatGPT oder einen KI-Agenten, sondern über einen realen Menschen.

Wenn mir so etwas bevorstünde, dann würde ich mir diesen Partner sehr genau aussuchen und das Profil würde in etwa so aussehen.

Die Person sollte über analytische Fähigkeiten und Lebenserfahrung verfügen und gerne Probleme lösen.

Auf jeden Fall würde ich eine sympathische Persönlichkeit mit einer positiven Grundeinstellung wollen, mit der man auch gerne seine Zeit verbringt.

Natürlich bräuchte es Integrität und Neugierde und last but not least Unabhängigkeit, in dem Sinne, dass diese Person niemanden mehr etwas beweisen muss.

So einen Partner würde ich mir suchen.

Bei dieser anspruchsvollen Liste fallen mir auf Anhieb nicht viele ein. Aber, wie Sie sicherlich schon ahnen, haben mir die Juroren die Auswahl bereits abgenommen und heute genau diese Person zur Ehrung eingeladen. Er sitzt unter uns und will einerseits gar nicht im Mittelpunkt stehen und freut sich andererseits doch über die Anerkennung. Er freut sich über diese Ehrung, weil sie ihn darin bestätigt, dass er und seine Arbeit relevant sind. Diesen Spagat zwischen Bescheidenheit und Relevanz beherrscht Jim Snabe perfekt.

Vielleicht ist das seiner Kindheit geschuldet. Als Kind eines Hubschrauberpiloten in Grönland aufgewachsen braucht es schon eine Menge an Energie und Durchsetzungswillen, um ziemlich schnell ganz oben in der globalen Wirtschaftswelt und gleichzeitig in der Welt der Vordenker seine Spuren zu ziehen. Und es braucht eine ausgewogene in sich ruhende Persönlichkeit, um dabei die Bodenhaftung zu behalten.

Kommen wir zurück zu der großen Aufgabe, die es zu lösen gilt.
Natürlich müsste ich Jim jetzt noch fragen, ob er überhaupt mitmacht.

Meine Vermutung wäre, dass seine erste Reaktion ein Ja sein wird. Jim Snabe sagt nicht gerne Nein – spiegelbildlich akzeptiert er übrigens auch nicht leicht ein Nein.

Seine zweite Reaktion wäre dann wahrscheinlich ein „tut mir leid“ ich kann leider meinen Kalender nicht freimachen. Denn das kostbarste bei Jim ist die Zeit und davon hat er nicht wirklich viel. Das hängt ein bisschen mit der Schwierigkeit Nein sagen zu können zusammen aber noch mehr damit, dass er als Person mit seinem Kompetenzprofil sehr gefragt ist und ihm einfach sehr interessante Aufgaben angetragen werden.

Wenn man sich seinen Lebenslauf und sein Portfolio an Aufgaben und Aktivitäten ansieht, dann bekommt man einen guten Eindruck davon, dass er branchen- und länderübergreifend gefragt ist.

Woran liegt das?

Jim ist multi-kompetent und kann auf sehr charmante Weise Brücken bauen. Brücken zwischen der alten und der neuen Welt. Brücken zwischen vermeintlich unterschiedlichen institutionellen Interessen und Standpunkten.

Charmant ja, aber gleichzeitig zielstrebig und ohne viele Umwege. Kompromisse sind nicht sein Ding. Obwohl er am Ende meistens genau das bekommt, was er sich vorgenommen hat, denken alle anderen, dass sie einen sehr guten Kompromiss erzielt hätten. Wie kriegt er das hin? Charme ist jedenfalls nur eine Komponente.
Es gibt bei Jim Snabe keine Hinterzimmer Politik, kein Agieren im Graubereich und kein intellektuelles polemisieren. Bei ihm fühlt sich keine Seite übergangen oder hintergangen, sondern alle fühlen sich mitgenommen.
Und dann ist da dieser unschlagbare authentische Optimismus.

Die Arbeitnehmer Vertreter haben Jim verehrt und in ihr Herz geschlossen, weil er ein großartiger Erklärer ist und immer die großen Chancen betont. Stolpersteine sind aus dem Weg zu räumen, aber das ist für ihn selbstverständliches Handwerk und keine unternehmerische Leistung. Und diese positive nach vorn gerichtete Einstellung ist natürlich viel überzeugender, als immer die Schwierigkeiten und Notwendigkeiten zu kommunizieren und den Getriebenen zu geben. Und am Ende überzeugt das, weil es wirklich authentisch ist und keine Taktik.

Wie habe ich Jim kennengelernt?

Wir hatten Jim 2012 gebeten im internationalen Beirat der Allianz einen Vortrag zur Orientierung der Wirtschaft zu halten. Er war damals zwar schon Co-CEO bei SAP, aber als Person noch relativ unbekannt.

Wir bekamen eine wirklich anregende Tour de Raison - das war auch erwartet. Aber die Art und Weise hat uns sehr beeindruckt. Jims positive Sicht und sein Humor sind ansteckend. So kann er mühelos Botschaften transportieren, die sonst schwer zu verdauen wären.

Als Anfang 2014 die Nachricht über den Ticker ging, dass Jim bei SAP ausscheidet, habe ich innerhalb von 15 Minuten 2 Telefonate geführt. Das erste mit meinem Aufsichtsratsvorsitzenden und der Bitte, Jim für den Aufsichtsrat der Allianz gewinnen zu dürfen. Das 2. Telefonat mit Jim selbst und der Bitte zu uns zu kommen. Volltreffer. Wir hatten das Glück ganz schnell dran zu sein bevor andere reagiert haben und schon im Mai 2014 wurde er in unseren Aufsichtsrat gewählt. Wir beide haben dann über lange Jahre nicht nur bei Allianz und Siemens, sondern auch bei Temasek, Google Cloud und im CEO-Mentoring zusammengearbeitet. Und das war in jeder Konstellation nicht nur komplementär, sondern hat auch richtig Spaß gemacht.

Dabei konnte ich immer wieder folgendes beobachten:
Wenn Jim ein Gremium leitet, dann hält er sich minimal mit Formalitäten oder Rückwärtsblicken auf. Wo andere Gremien die Hälfte der Zeit mit rechtlichen Themen, Forensik von Projektfortschritten und Performanceabweichungen zum Vorjahr verbringen, geht das unter Jims Leitung ganz schnell. Bei ihm läuft das nach dem Motto, was haben wir gelernt und was müssen wir anders machen? Und dann geht es um die Geschäfte, die Perspektiven und das Wie und das Wer.

Und auch wenn er nur ein einfaches Mitglied eines Gremiums ist, dann ist er genauso. Er treibt die Zukunftsthemen und das nicht durch einige intelligente Fragen, sondern mit durchdachten Beiträgen, die zu wirklichen inhaltlichen Diskussionen führen und nicht zu einem bloßen Frage-/Antwort-Ping-Pong. Und dabei wahrt und pflegt er immer den respektvollen und wertschätzenden Umgang. Und er zeigt keine Ungeduld, obwohl die ihn immer treibt.

Was heute wie ein perfekter Lebensweg aussieht, war übrigens – zumindest in Deutschland - kein Home-run. Es gab sehr gewichtige Meinungsführer, die laut fragten, was mit diesem Typ nicht stimme.

Jemand der in einem Lebensalter aus dem operativen Geschäft aussteigt, in dem andere erst richtig durchstarten. Da musste doch etwas faul sein. Und ehrlicherweise kam auch diese Position als Co-CEO den meisten suspekt vor. War das einer, der nicht alleine laufen konnte?

Und dann auch noch ein Däne? Die waren zwar bekannt als gute Handballer, aber sonst doch eher für liberales Chaos in Kopenhagen und als das glücklichste Volk der Welt. Alles nicht gerade ideal für eine steile Karriere in der DAX-Welt der Aufsichtsräte.

Meine Lesart ist, dass dieses frühe Ausscheiden aus dem operativen Geschäft an seiner Abneigung liegt, sich in den vielen, auch administrativen Themen eines Konzernlenkers zu verlieren. Denn im Inneren ist Jim von einem großen Thema getrieben.

Wie kann man die Herausforderungen dieser Welt lösen und zwar at scale. Dabei ist er schon sehr früh von den Möglichkeiten und der Notwendigkeit technologischer Transformation überzeugt gewesen und auf Unternehmensebene rückte damit insbesondere die digitale Fitness der Unternehmen und seiner Lenker in seinen Fokus.

Für ihn war und ist Technologie der Lösungsansatz für viele Herausforderungen, aber eben auch der entscheidende Wettbewerbsenabler, bei dem es darum geht, voranzugehen und nicht nur mitzulaufen oder sogar hinterherzulaufen. Das ist vielleicht aus unserer heutigen Perspektive keine große Überraschung, aber damals war es eine unbequeme Nachricht mit vielseitigen Implikationen. Technologie musste heraus aus der isolierten Kompetenznische eines Vorstandsressorts und zur selbstverständlichen Kompetenz des gesamten Führungsteams und Teil der Unternehmens-DNA werden.

Auch bei der Frage, wie man vorangeht, hat Jim einen konsequenten Stil. Er arbeitet am Zielbild, dann am Weg dorthin und erst dann an der Frage, wer die dazu passenden Menschen sind. Und weil er sowohl die Dynamik von Veränderung und Disruption und gleichzeitig den Wert von Geschwindigkeit versteht, werden Anpassungen unterwegs erledigt und keine Zeit darauf verschwendet, alles perfekt durch zu definieren, bevor bis es endlich in die Umsetzung geht.

Also long story short, Jim ist ein dynamischer Multiplikator und nur schwer in einer Box vorstellbar. Ihm geht es um Systemlösung und nicht um Optimierung. Produktivität, Innovation und Wachstum sind dann natürlicher Ausfluss der Lösung, aber nicht der Zweck an sich.

Mit all seiner Erfahrung und seinem inneren Kompass könnte man meinen, dass ein solcher Typ Rat gibt und nicht sucht. Das stimmt aber nicht. Jim fragt sehr gezielt nach Rat und vielleicht liegt es an mir Jim, Du hast mir immer gut zugehört und nachgefragt, aber oft hast Du dann genau das Gegenteil gemacht und der Erfolg gibt Dir recht. Du nutzt Dein Gegenüber intensiv als Sparringspartner, aber Du bildest Dir Deine eigene Meinung und das zeichnet Dich aus. Shortcuts werden soweit möglich vermieden und Herausforderungen ganzheitlich und nachhaltig angegangen.

Und deswegen, meine Damen und Herren, ist Jim Snabe für mich der Wunsch-Partner, mit dem ich die anfangs beschriebene Herausforderung angehen würde.

Lieber Jim, ich freue mich, dass Du heute von der DSW ausgezeichnet wirst und hoffe, wie wahrscheinlich viele hier, dass Du auch in Deiner neuesten Aufgabe als Sonderbeauftragter der europäischen Kommission für industrielle künstliche Intelligenz tiefe Spuren hinterlässt. Dass die Erkenntnisse nicht nur in Presseerklärungen enden und dann in einer Datenbank verschwinden, sondern zu wirklich wertschaffenden Rahmenbedingungen führen, die Europa so dringend braucht.

Meine Damen und Herren, ich habe Ihnen jetzt meinen quasi semi-privat beruflichen Eindruck von Jim Snabe geschildet. Die interessante Frage, was für ein privater Mensch hier geehrt wird und was seine Kraftquelle ausmacht, habe ich nicht portraitiert. Ich überlasse es Ihnen, das selbst herauszufinden und wünsche uns noch einen anregenden Abend.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.