

# „Selbstverliebtheit und Arroganz führen geradewegs in die Insolvenz“

Mit dem Rückkauf der Consulting-Sparte von der Software AG gelang sein Unternehmer-Comeback. IT-Persönlichkeit Prof. August-Wilhelm Scheer über Fortschritt, Fehler und (Fort-)Führung.

Herr Professor Scheer, Sie haben jüngst „10 Ideen zur digitalen Transformation“ für Staat und Wirtschaft veröffentlicht. Dabei fordern Sie, über digitale Lernsysteme mehr Fahrt in der Fortbildung aufzunehmen. Was meinen Sie, wenn Sie mahnen: „Ein Re-Skilling der Mitarbeiter ist unerlässlich?“  
*August-Wilhelm Scheer:* Viele Unternehmenslenker erkennen, dass heute die digitale Transformation nicht mit Mitarbeitern zu schaffen ist, die ihre Studienabschlüsse vor zehn oder 20 Jahren gemacht haben. Das liegt allein schon auf der Hand, wenn etwa VW-Vorstandschef Herbert Diess über das Auto der Zukunft wie über ein Smartphone als Device fürs Internet spricht. Damit geht ein großer Umschulungsbedarf zu Software-Ingenieuren bei Autobauern und Zulieferern einher. Das gilt aber genauso für andere Branchen.

## Die Konsequenz fürs Lernen?

Global Player setzen schon lange auf Weiterbildung mit Systemen für E-Learning. Dies kommt ihnen derzeit in der Corona-Krise auch zugute. Dagegen beginnen Schulen und Universitäten dafür erst jetzt hektisch mit dem Aufbau von IT-Strukturen. Leider haben öffentliche Bildungsträger lange nur Kostenfaktoren gesehen. Das weiß ich, weil ich mich mit digitalen Lernformen seit 23 Jahren beschäftige, zunächst als Universitätsprofessor.

## Geht Schnelligkeit vor Sorgfalt, weil nur die Digitalisierung noch neue Geschäftsmodelle und -prozesse ankurbelt?

Nein, das wäre gefährlich. Der Flugzeugabsturz der Boeing 737 Max mit 157 Toten, offensichtlich aufgrund nicht richtig funktionierender Software, führt uns das vor Augen. Druck aufs Tempo könnte sich ebenso bei selbstfahrenden E-Autos negativ auswirken, wenn dadurch Unfälle passieren. Neue Geschäftsmodelle und -prozesse dürfen nie auf Kosten der Sorgfalt entstehen. Das könnte sogar die Existenz des Unternehmens bedrohen. Wobei ich zugebe, dass hohe Geschwindigkeit in unserer IT-Branche schon ein Treiber ist.

„Ich beschäftige mich intensiv mit der Frage, warum Unternehmen pleitegehen. Eine Antwort ist das falsche Timing.“

Prof. August-Wilhelm Scheer

Ihre Forschung und Arbeit widmen Sie seit vielen Jahren dem Informations- und Geschäftsprozess-Management. Nach dem von Ihnen entwickelten Aris-Konzept soll ein betriebliches Informationssystem alle Anforderungen erfüllen. Ist das angesichts der Aufgabenfülle in Unternehmen heute überhaupt noch mit einem Instrument umzusetzen?  
 Aris ist eine Software-gestützte Methode, um Geschäftsprozesse zu beschreiben und abzubilden. Mein Konzept ist Mitte der 80er Jahre entstanden und immer noch modern. Die Software AG vermarktet Aris bis heute. Eine so langlebige Software ist absolut ungewöhnlich. Bei Aris ist elementar, Prozesse von Anfang bis Ende zu durchdenken, also etwa vom Auftragseingang bis zur Rechnungszahlung. Heute ist der Prozess ergänzt durch Entscheidungshilfen, der Künstlichen Intelligenz (KI). An der Optimierung kann man also weiterarbeiten.

## Aber ein System für die komplexe Unternehmensführung?

Die Komplexität durch die Vielfalt von Systemen nimmt in der Tat zu, aber verschiedene Lösungen von SAP, Microsoft oder Oracle gab es früher auch. Dafür haben wir mit Aris damals schon Prozesse und Schnittstellen geschaffen. Keine Software bildet alles in Unternehmen ab. Neue Konkurrenzprodukte sind hinzugekommen. Im Vertrieb spielt Salesforce zum Beispiel eine große Rolle. Bei verschiedener Software ist es umso wichtiger, übergeordnete Lösungen zu finden. Abläufe ganzheitlich zu erfassen, hat an Bedeutung gewonnen. Deshalb haben wir mit unserer Process Automation Suite „Scheer PAS“ eine digitale Transformationsplattform entwickelt, die der agilen Automatisierung von kritischen Geschäftsprozessen dient.

Der Vergleich zwischen reiner Lehre und realer Praxis hinkt zwar häufig, aber sehen Sie schon große und mittelständische Unternehmen gut aufgestellt mit betrieblichen Informationssystemen, die vorbildlich ineinandergreifen?

In der Prozess-Automation denken große Unternehmen wie BASF oder VW schon sehr umfassend. Im Mittelstand sind Wittenstein oder Harting vorbildlich unterwegs. Familiengeführte Unternehmen haben technologisch nach meiner Erfahrung oft Vorzeigecharakter, denn sie denken fortschrittlich. Ihre Strategien sind langfristig angelegt.

**Ein gutes Informationssystem müsste der Unternehmensführung doch wie in einem Cockpit alle relevanten Kennzahlen für richtige Entscheidungen liefern, um auf dem Pfad für profitables Wachstum zu bleiben und damit zukunftssicher zu steuern. Funktioniert Big Data heute schon so?**

Ja, es funktioniert. Dazu müssen allerdings entsprechende Datenbanken bereitstehen, damit Prozesse automatisiert und fundiert zu analysieren sind. Big Data gewinnt durch KI deutlich an Tempo. Die gewonnenen Werte könnten sogar die Basis für neue Geschäftsmodelle bilden. Für die Unternehmensführung lassen sich aus Daten und Prozessen dann richtige Entscheidungen ableiten.

**Vielfalt und Häufigkeit an Management-Fehlern, durch die ein Großteil der Neuprodukte als Flop endet oder durch die zu 80 Prozent Firmeninsolvenzen entstehen, lassen aber nur den Schluss zu: Unternehmer verlassen sich eher auf den richtigen Riecher statt auf perfekte Prozessergebnisse.**

Ja, allerdings halte ich das auch für richtig, selbst wenn ich viel auf Systeme gebe. Unternehmer wie Bill Gates oder Hasso Plattner waren immer auch bauchgesteuert. Nur auf Zahlen haben sie sich nie verlassen. Ihre Entscheidungen fußten auf dem gefühlsmäßigen Verständnis von Märkten. Intuition erachte ich also für entscheidend, denn wenn Systeme und Zahlen allein maßgeblich wären, bräuchte es keine Unternehmer mehr. Die Mischung muss stimmen. Dazu gehören sensorische Fähigkeiten, um Veränderungen rechtzeitig zu erspüren und zu erkennen, zukunftsfähige Visionen zu entwickeln und die passende Unternehmenskultur zu etablieren.

**Macht das im Wesentlichen auch den Unterschied zwischen florierenden und gescheiterten Unternehmen?**

Ja. Bosch hat gut überlebt, obwohl andere der Branche aufgegeben oder gekauft wurden. Entscheidend im Management ist das richtige „Timing“ – unter diesem Arbeitstitel schreibe ich an einem neuen Buch. Ich beschäftige mich deshalb derzeit intensiv mit der Frage, warum Unternehmen pleitegehen. Eine Antwort darauf ist ganz sicher das falsche Timing. Viele sterben an Überheblichkeit und Dummheit. Durch ihre Arroganz sind sie einfach nicht mehr wach genug.

**Wann bewerten Sie denn einen Prozess fürs Geschäft in einer Organisation als exzellent entwickelt?**

Prof. August-Wilhelm Scheer ist Gründer und Alleingesellschafter der Scheer Holding GmbH. Er gehört zu den bekanntesten deutschen IT-Unternehmern, war Professor für Wirtschaftsinformatik an der Universität des Saarlandes, Aufsichtsrat bei SAP und Präsident des Bundesverbandes der Digitalbranche, Bitkom. Unter dem Dach der Holding agieren zehn Unternehmen: von der etablierten Scheer GmbH für SAP Consulting über Start-ups wie der IMC AG für digitale Weiterbildung bis zur AWS-Institut für digitale Produkte und Prozesse gGmbH, die gemeinnützig an Zukunftsthemen forscht wie Künstliche Intelligenz, „digital realities“ und Industrie 4.0.



So ein Prozess muss vom Anfang bis zum Ende durchdacht sein und ist permanent weiterzuentwickeln. Denn wichtige Anschlüsse fehlen, wenn nur Teile betrachtet werden. Insbesondere, weil heute viele Prozesse über Unternehmensgrenzen hinausgehen. Überlegungen beginnen also weit vor der Auftragserteilung bei möglichen Zielgruppen. Fortschrittliche Unternehmen beschäftigt der Gedanke, inwieweit sie ihren Zielgruppen selbst Informationen über die eigenen Bestände geben oder sie sogar auf eigene Systeme zugreifen lassen. Wir entwickeln für eine große Supermarkt-Kette derzeit ein Lieferanten-Portal, auf dem Anbieter ihre Angebote einstellen können. Ein anderes Einsatzgebiet sehe ich angesichts des Fachkräftemangels bei Portalen, über die Unternehmen geeignete Bewerberprofile sichten können. Prozess-Exzellenz kommt nicht zustande, wenn Unternehmen ihren Blick allein auf interne Abläufe richten. Sie müssen Partner vom Lieferanten bis zum Mitarbeiter auch im Auge haben.

**Wie beschreiben Sie exzellente Organisationsentwicklung?**  
Die optimale Organisation gibt es nicht, weil eine gute immer in Bewegung bleibt. Als ich begonnen habe, mich mit IT zu beschäftigen, waren Großrechner das Maß aller Dinge. Ressourcen-Effizienz bedeutete, den Rechner zu 99 Prozent auszulasten. Dadurch wurden Prozesse extrem langsam. Mit Arbeitsplätzen aus Server und PC ging dann eine Auslastung von nur zehn bis 15 Prozent einher. Also folgte der nächste Schritt in die Cloud, um die Server-Parks voll auszulasten. Allein der Wandel rund um IT-Arbeitsplätze, zentral oder dezentral, hält Unternehmen in Bewegung. Agilität ist für exzellente Organisationsentwicklung eine wichtige Voraussetzung, um flexibel zu sein. Übertriebene Modelle fürs Projekt- und Produkt-Management wie Scrum sehe ich kritisch, wenn Mitarbeiter nur noch mit sich selbst beschäftigt sind.



Die Geschäftsführung der Scheer GmbH, als Consulting- und Software-Haus etabliertes Herzstück der Unternehmensgruppe.

**Wie richten sich Unternehmen optimal auf Märkte und damit auf profitable Geschäftsmodelle aus?**

Sie agieren im Kerngeschäft und im Innovations-Management möglichst breit aufgestellt, was in exogenen Krisen wie der aktuellen Corona-Pandemie präventiv wirkt. Unsere Unternehmen haben keine Kurzarbeit, weil wir Einbrüche im Automobilssektor kompensieren durch Aufträge im Handel, im öffentlichen Bereich oder in der Pharmazie. Innovationskraft und Diversifizierung sichern eindeutig Zukunft. Die Unternehmensführung muss sich dazu klar bekennen und seine Innovatoren vor Anfeindungen wegen angeblicher Ressourcenverschwendung schützen. Oft fehlt es auch intern an Verständnis, weil Innovatoren den Auftrag haben müssen, mit Trends zu brechen. Die Unternehmenskultur muss Offenheit für Neues als hohes Gut ansiedeln.

**Gelingen profitable Geschäftsmodelle grundsätzlich nicht mehr ohne technische Lösung?**

Da fragen Sie den Falschen (*lacht*), denn ich glaube fest daran. Airbnb oder Uber hat durch Technik klassische Arbeiten von Hotels oder Taxiunternehmen übernommen. Technik war immer der Treiber. Ich kann mir kein Geschäftsmodell vorstellen, das noch ohne technische Lösung auskommt.

**Mittelständler sind kühle Rechner, die Aussicht auf digitale Dividende erwarten, bevor sie in neue Technologien investieren, betont Telekom-Geschäftsführer Hagen Rickmann als Gastautor in „return“ (Ausgabe 04/17, Anm. d. Red.). Sie sehen im Mittelstand ein Misstrauen gegenüber Cloud Computing und raten zum Edge Computing. Verstehen Sie die Zurückhaltung, wenn für digitale Transformation dauernd eine neue Sau durchs Dorf getrieben wird?**

Klar. Man kann als Unternehmer auch abwarten, was sich letztlich durchsetzt. Aber erfolgreiche Unternehmen gehen bei technologischen Innovationen stets voran. Ich erlebe den inhabergeführten Mittelstand als sehr aufgeschlossen, eher begeistert von Innovationen im Sinne langfristig angelegter Investitionen. Beim Cloud Computing war die Zurückhaltung vorbei, als die Vorteile klarer kommuniziert wurden. Nun haben die Unternehmer schnell umgedacht.

**Für Künstliche Intelligenz in Unternehmen sehen Sie ein „Spannungsfeld zwischen enttäuschten Erwartungen und begründeten Hoffnungen“, kommentierten Sie kürzlich in „Wirtschaftsinformatik & Management“. Für welche Aufgaben ist KI in der Unternehmenspraxis ausgereift?**

Die KI bedient ein breites Feld von Anwendungen – von einfachen Statistiken bis zu komplexen Modellen. Die KI unterstützt die Robotik schon länger: Im Handel wie bei Amazon und Co., bei Übersetzungs-Software wie DeepL oder bei Spracherkennungs-Software wie Dragon



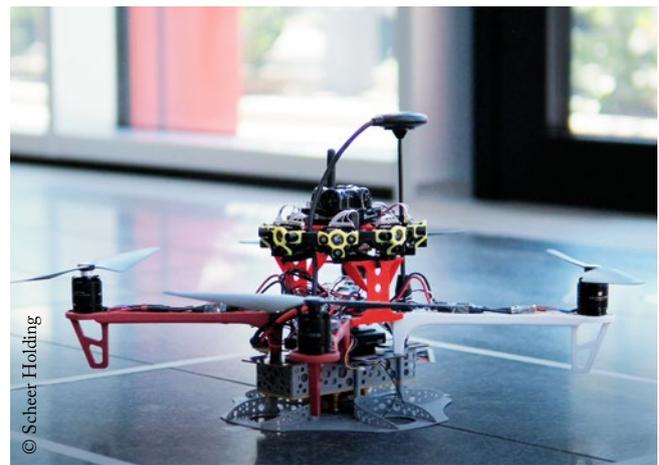
Zur ganzheitlichen Entwicklung individueller Prozesse soll Scheer PAS als „The Digital Transformation Platform“ beitragen.

arbeiten Algorithmen mittlerweile fleißig mit. Bei der Prozess-Automation unterstützt KI, indem sie etwa Eingangsrechnungen automatisiert erkennt. Unternehmer sollten auch Ansatzpunkte für eigene Produkte mit KI suchen. Nehmen wir zum Beispiel autonom fahrende Geräte wie Rasenmäher oder Saugroboter. Anwendungen gibt es immer mehr vormodelliert, für Sprachassistenten sogar fertige Systeme.

**Deutschland hat anerkannte Spezialisten für den Datenschutz zu bieten. Sie sind alleine aber zu klein, um weltweit Standards zu setzen, zum Beispiel in der IT-Sicherheit. Hat Ihre Branche insgesamt einst den Anschluss gegenüber den großen Anbietern aus Asien und den USA verpasst – und liegt heute in uneinholbarem Abstand zurück?**

Ja, das stimmt. Aber das Thema adressiere ich seit 20 Jahren. Wir wenden viel an, bieten aber selbst wenig. Insbesondere intelligente Industrie 4.0 für Automatisierungen in der Produktion wäre ein großes Thema für Deutschland. Etwas optimistisch bin ich hier mit Blick auf unsere Automobilindustrie. Warum uns der Durchbruch mit IT-Anbietern außerhalb der D-A-CH-Region nicht gelingt, ist für mich auch ein Rätsel. Vielleicht ist es mehr eine Mentalitätsfrage. Bisher haben vor allem SAP, Software AG und vielleicht auch IDS Scheer gezeigt, wie es geht. Die Chancen für Datensicherheit bewerte ich vorsichtig, denn IT-Security kostet Unternehmen vor allem Geld und kommt überwiegend aus Israel. Vielleicht eröffnen Projekte wie „Gaia-X“ zur vernetzten Dateninfrastruktur, das unser Bundeswirtschaftsministerium aufgelegt hat, ja doch noch neue Möglichkeiten für den Mittelstand.

**Sie haben kürzlich im Live-Stream eines Webinars einen Vortrag gehalten unter dem Titel „Unternehmertum bedeutet: Eine Idee quasi aus dem Nichts realisieren“. Müssen Sie daran hierzulande immer noch oder schon wieder erinnern?**



Eine Drohnen-Roboter-Kollaboration zählt zum Intra-Logistik-Szenario des forschenden August-Wilhelm Scheer Instituts.

Immer noch und schon wieder. Als Beispiel bin ich in dem Webinar übrigens mit Robert Bosch eingestiegen, der als zweitjüngstes von zwölf Kindern eines Gastwirte-Ehepaars im ländlichen Gebiet der Schwäbischen Alb geboren wurde. Lebenslanges Lernen, Lust am Erfolg und Spaß am Erkennen von Ideen für die Welt gehörten zu seinen beruflichen Triebfedern. Heute höre ich leider überwiegend und hauptsächlich: Work-Life-Balance. Wir müssen gegensteuern, indem wir Beispiel geben wie einst Kolumbus, der neue Welten entdecken wollte. Abenteuer wie diese müssten doch attraktiver sein als Nine-to-five-Jobs. Noch immer zählen Unternehmer in Schulen und Universitäten zu den unbekanntesten Wesen. Ich habe deshalb schon viele Vorträge in Schulen gehalten, zuletzt im Cusanus-Gymnasium in St. Wendel. Hoffnung machen mir unsere vielen Start-ups und TV-Präsenzen wie „Die Höhle der Löwen“, obwohl ich die Sendung wegen der Jury-Mitglieder lieber nicht schaue.

**Vervollständigen Sie den Satz „Gründen ist nicht schwer, aber ...“**

... erfolgreich zu sein und zu bleiben ist viel schwieriger“. Insbesondere nach erstem Wachstum als Unternehmer die eigene Weiterentwicklung voranzutreiben, beispielsweise für die Internationalisierung, und sich dafür selbst permanent zu verändern, halte ich für die ganz große Herausforderung im Unternehmertum.

**Was raten Sie Unternehmern bezüglich einer Fehlerkultur für Innovationen? Was empfehlen Sie zur Vermeidung von Insolvenzen, was zur Bewältigung von Krisen?**

Ich rate Unternehmern, dass sie sich immer wieder eindringlich in Erinnerung rufen müssen, nicht alles selbst wissen zu können, und dass sie deshalb immer offen für Neues bleiben sollten. Dann sind sie auch in der Lage, die meisten Krisen gut zu verhindern und zu bewältigen. Vor allem die

Krisen, die von innen kommen – etwa durch das Vermeiden eines Klumpenrisikos. Nach meiner Beobachtung führen bei Unternehmern vor allem Selbstverliebtheit und Arroganz geradewegs in die Insolvenz. Grundsätzlich ist mein Unternehmen stets ein Teil von mir als Unternehmer. Im Krisenfall würde ich zwar nicht mein letztes Hemd geben, muss aber doch mit privatem Geld in Schwächephasen auch Unterstützung leisten, um etwa mal eine Durststrecke von drei Monaten zu überstehen. Dafür habe ich Sicherheitspolster



Die roten Scheer Tower auf dem Gelände der Uni Saarbrücken. In einem der Türme wird seit Juni 2019 an KI, Robotik und Virtual Reality gearbeitet.

### Gründung, Verkauf, Rückkauf, Sanierung

Immerhin seit mehr als 35 Jahren unterstützen schon Spezialisten als „Die Prozess-Experten“ unter dem Namen Scheer vor allem Auftraggeber „bei der Entwicklung neuer Business-Modelle, der Optimierung und Implementierung effizienter Geschäftsprozesse sowie beim verlässlichen Betrieb ihrer IT“. Das heutige Software- und Consulting-Haus Scheer GmbH entstand zwar erst im Jahr 2015 durch den Zusammenschluss der Scheer Management GmbH mit der von der Software AG zurückgekauften IDS Scheer Consulting GmbH. Die Letztgenannte war aber Teil des im Jahr 1984 von Prof. August-Wilhelm Scheer als Spin-off des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes gegründeten Unternehmens IDS Scheer AG, das nach 25 Jahren von der Software AG übernommen worden war. Damals galt IDS Scheer als drittgrößter Software-Hersteller hinter SAP und Software AG. Gründer Scheer kaufte 2014 den deutschen Beratungsteil wieder zurück und setzte zunächst auf die Sanierung des Unternehmens. Die Scheer GmbH gehört also zu den etablierten Unternehmen der Scheer Holding, die neun weitere Firmen – vor allem Start-ups – unter einem Dach vereint.

[www.scheer-group.com](http://www.scheer-group.com)

anzulegen. Das können Start-ups selbstverständlich nicht, weshalb sie eher Hilferufe senden müssen. Ich möchte nie nach öffentlichen Hilfen verlangen. Wer einmal den Staat ruft, wird ihn nie wieder los. Da bleibe ich lieber der reinen Marktwirtschaft treu. Es sei denn, der Staat zwingt uns Unternehmen seine Regeln auf, dann muss er auch helfen – sei es bei Ausgangssperren oder beim Kündigungsschutz.

**Sie selbst haben Ihr Lebenswerk als Unternehmer im Jahr 2009 mit der IDS Scheer AG an die Software AG verkauft. Ihr Rückkauf der IDS Scheer Consulting GmbH fünf Jahre später kam etwas überraschend. Wollten Sie eine Wiedergutmachung für einen unternehmerischen Fehler betreiben?** Ich habe mein Lebenswerk damit zum Teil gerettet. Den Verkauf damals betrachte ich aber nicht als Fehler, sondern würde heute in so einer Situation wieder ähnlich handeln. Wenn ich die IDS Scheer AG behalten hätte, wäre womöglich ein weiteres großes IT-Unternehmen in Deutschland entstanden, aber die Risiken haben 2009 einfach überwogen. Gleichwohl fühlte es sich an, als hätte ich als Vater ein Kind weggegeben, was ich nun rückgängig gemacht habe.

**Einst beschäftigte Ihr Unternehmen rund 3.500 Menschen. Zu Ihren neuen Zielen für die Unternehmen der Scheer Holding heißt es jetzt auf der Website, dass Sie in fünf bis zehn Jahren mit mehr als 1.500 Arbeitnehmern rund 150 Millionen Euro Gesamtumsatz erzielen wollen. Realistisch?** Wir haben schon 100 Millionen Euro Umsatz erreicht. Deshalb ist das Ziel realistisch.

**Hängen Transformation und Turnaround in Unternehmen für Sie eng zusammen?**

Ja, durchaus. Transformation findet ständig statt, um Neues zu erschaffen, für den Turnaround ist eine kritische Situation der Anlass, bis dahin Verpasstes zu verändern. Ich behaupte: Wer mit Transformation kontinuierlich sein Unternehmen weiterentwickelt, hat keinen Turnaround nötig. Die Anpassungsfähigkeit garantiert die Überlebensfähigkeit.

**Als begeisterter und aktiver Saxofonist lassen Sie sich zitieren „Das Wesen des Jazz ist die Improvisation“. Verbindet das für Sie den Musiker mit dem Manager?**

Unbedingt, denn Improvisation bedeutet nicht: unüberlegtes Hindudeln! Improvisation kann nur mit viel Übung gelingen, wenn man mit Kenntnissen spontan zu reagieren versteht. Fast mehr als beim Musizieren hilft dies doch im Unternehmen weiter.

Das Interview mit Prof. August-Wilhelm Scheer führte „return“-Chefredakteur Thorsten Garber wegen der prophylaktischen Kontakt-Vorgaben zur Eindämmung der Corona-Pandemie am 17. April telefonisch.

# Klaren Kurs halten Unternehmen, die ins Ziel sicherer Zukunft segeln.

return – Magazin für Transformation und Turnaround



Für Inhaber, Vorstände, Geschäftsführer, Berater, Prüfer, Verwalter, Finanzdienstleister:  
Wie Sie Chancen zu Transformation und Turnaround auch in Krisen nutzen. Aus der  
Praxis für die Praxis. Mit Profit von Profis. Der Medientitel mit starkem Schutzfaktor.

Mit freundlicher Unterstützung

**MATURUS**  
FINANCE GMBH

**PLUTA**

**STELLMACH & BRÖCKERS**  
Rechtsanwälte · Wirtschaftsprüfer · Steuerberater  
Partnerschaftsgesellschaft mbH

**ROMBACH**  
RECHTSANWÄLTE · INSOLVENZVERWALTER

Jetzt kostenlos kennenlernen: [www.meinfachwissen.de/return](http://www.meinfachwissen.de/return)

 Springer Gabler