

## Technologie

**August-Wilhelm Scheer:** „Es kommt darauf an, das Gleichgewicht zwischen Struktur und Flexibilität zu finden. Natürlich braucht man Organisationsstrukturen, weil man sonst ins Chaos abgleitet. Aber man darf nicht überregulieren, weil man sonst in Bürokratie versinkt und die Innovationskraft abtötet.“

# Der Jazz der Geschäftsprozesse

**Gerhard Scholz**

1975 gründete August-Wilhelm Scheer als Professor an der Universität Saarbrücken das Institut für Wirtschaftsinformatik. Schwerpunkt seiner Forschung war das Informations- und Geschäftsprozessmanagement.

1984 gründete er als Spin-off seines Instituts die IDS Scheer GmbH, die 1999 in eine börsennotierte AG umgewandelt wurde. Auf Basis seiner Forschung entwickelte er die wissenschaftliche Grundlage für das Aris-Konzept und die darauf aufbauende Aris-Software. 2008 erwirtschaftete das Unternehmen mit weltweit 3000 Mitarbeitern einen Umsatz von knapp 400 Mio. Euro.

**economy:** *Welchen zentralen Ansatz verfolgen Sie mit Ihrem Business Process Management (BPM)?*

**August-Wilhelm Scheer:** Wir erleben einen großen Wandel in den Organisationsparadigmen: vom Taylorismus, der Arbeitsabläufe in immer kleinere Schritte zerlegt und im vorigen Jahrhundert lange Zeit vorherrscht hat, hin zu einer ganzheitlichen Prozessbetrachtung. Der Grund liegt in der Informationsverarbeitung: weil man mehrere Tätigkeiten wieder an einem Arbeitsplatz macht. Viele Funktionen, die man früher auf verschiedene Personen verteilt hat, kann man wieder bündeln und in einem Ablauf erledigen, weil die Technik weiter ist.

*Und dieser ganzheitlichen Prozessbetrachtung unterziehen Sie das ganze Unternehmen.*

Genau, denn das, was – unterstützt durch die Informationstechnologie – an einem einzelnen Arbeitsplatz passiert, sehen wir auch im gesamten Unternehmen: dass man die einzelnen Teile, die man auf Abteilungen zerstreut hat – und das Wort Abteilung ist ja schon selbsterklärend: man teilt ab –, wieder in einen Zusammenhang bringt und dadurch den gesamten Ablauf vom Anfang bis zum Ende

durchorganisiert. Und das ist die Idee, die wir verfolgen.

*Was unterscheidet die von Ihnen entwickelte Aris-Software von ähnlichen Programmen?*

Die Software basiert ja auf einem theoretischen Konzept. Ich habe zuerst ein Buch geschrieben, anschließend haben wir die Software entwickelt. Dahinter steht also ein Rahmenkonzept; und das ist von der Konkurrenz schwer zu kopieren. Die Benutzeroberfläche oder so was, das kann man nachmachen, aber der Gedankengang, der dahintersteht, ist schwer zu kopieren. Insofern haben wir eine einzigartige Stellung.

*Und was ist das Besondere an dieser Software?*

Das Besondere ist der Ansatz, dass man Organisationsprobleme nicht von der Technologie her betrachtet. Sonstige Informationsverarbeitung ist ja immer sehr technologieorientiert; da geht es um neueste Datenbanksysteme oder die neueste Programmiersprache. Wir hingegen schauen, was man mit dieser Technologie eigentlich macht. Bei uns geht es vor allem um die Performance: Wie kann man den Nutzen messen, einen Prozess bewerten und Prozesse durch Verkürzung und Verschlinkung optimieren?

*Was hat den Wissenschaftler 1984 bewegt, mit dieser Idee ins Geschäftsleben einzutreten?*

Sie müssen sehen: Das war damals höchst ungewöhnlich; vor 25 Jahren war ja die Kluft zwischen Wirtschaft und universitärer Forschung noch viel größer. Ich hatte in Saarbrücken ein großes Forschungsinstitut mit 70 Mitarbeitern, das ich von null weg aufgebaut hatte. Doch in der Forschung kam ich immer nur bis zum Prototyp eines Software-Systems; das war aber nie wirklich stabil und musste es auch nicht sein. Es gab zudem keine Strategie, es weiterzuentwickeln. Aber ein Produkt für den Markt muss



**August-Wilhelm Scheers private Leidenschaft gilt der Jazzmusik; mit Begeisterung spielt er das Bariton-Saxofon.** Foto: Wilke

stabil sein, weil ständig Tausende von Benutzern damit arbeiten. Deswegen braucht man, um ein Produkt zu entwickeln, eine andere Organisationsform.

*Aber noch mal gefragt: Warum haben Sie das selber in die Hand genommen?*

Ganz einfach: weil ich keinen

anderen gefunden habe, der es machen wollte. Ich habe damals versucht, Industriepartner zu finden, die meine Idee umsetzen könnten. Aber die haben gesagt: Ja, die Idee ist sehr schön, aber da müssten wir investieren, und wir haben schon intern mehr Ideen, als wir umsetzen können. Da hab ich gesagt: Okay, wenn

die es nicht wollen, und ich glaube an die Sache, muss ich es eben selber machen; und da habe ich die IDS Scheer GmbH gegründet.

*Nun, Sie mussten ja auch investieren. Wie haben Sie die Finanzierung geschafft?*

Ich hatte gerade nur 50.000 Deutsche Mark, um die GmbH zu gründen, aber ich hatte ein sehr gutes Geschäftsmodell: nämlich, dass man mit Consulting anfängt und dann die Rückflüsse aus dieser Beratungstätigkeit zur Entwicklung von Produkten einsetzt. Der Vorteil ist, dass man so schon ständig Kundenkontakt hat. Ich halte nicht so viel von den Modellen mit Venture Capital, wo man erst einmal zwei, drei Jahre im stillen Kämmerchen etwas entwickelt und hofft, in die nächste Finanzierungsrunde zu kommen. Das ist der falsche Fokus: Der Erfolg ist nicht, den Financier zu überzeugen, sondern der Erfolg ist, den Kunden zu überzeugen, der hinterher auch kauft.

*Und Ihre Idee und Ihr Geschäftsmodell sind von Anfang an durchgestartet?*

Ja; der Grund war natürlich auch, dass wir als Erste auf dem Markt waren. Und vor allem: Die Idee war neu. Das ist auch notwendig, sonst gibt es ja keinen Grund für ein neues Unternehmen. Wenn ein Unternehmen genau dasselbe macht, was andere auch schon haben, fragt man sich doch, was das soll. Also, man muss schon was Neues haben. Dann haben wir auch Kunden bekommen, die so ähnlich dachten wie wir. Auch wenn wir Daimler oder SAP als erste Kunden hatten, waren unsere Ansprechpartner im Grunde einige wenige Personen. Teilweise kamen die sogar von unserem Institut, hatten also die gleiche Denkweise wie wir.

*Man kann also sagen, dass Sie selbst zum einen mit Forschung und Lehre und zum*