

# Technologie

lichen Aktivitäten dieses Felds aufbereitet haben.

Ja, und ich habe das ja immer parallel betrieben; ich bin aus meinem Universitätsjob erst vor drei Jahren emeritiert worden. Dadurch hatte ich immer einen leicht distanzierten Blick auf das Unternehmen; ich konnte immer abgleichen, was die Trends in der Wissenschaft sind und was die IDS macht. Mit Blickrichtung vom Unternehmen auf das Forschungsinstitut konnte ich sehen, ob das, was in der Forschung gemacht wurde, eine Chance hatte, umgesetzt zu werden; und umgekehrt konnte ich sehen, ob das, was wir bei der IDS machten, veraltetes Zeug war oder noch auf der Höhe der Zeit.

**Wie beurteilen Sie im Rückblick den Börsengang Ihres Unternehmens 1999?**

Es war absolut richtig, an die Börse zu gehen, weil das Unternehmen damit einen wesentlich höheren Bekanntheitsgrad erreicht und von der Wirtschafts- und Finanzpresse stärker beachtet wird. Das Geld, das dadurch hereinkommt, muss man allerdings vernünftig einsetzen. Wir sind ja kurz vor dem Höhepunkt der Internet-Blase an die Börse gegangen. Viele Unternehmen haben damals andere Unternehmen zu weit überhöhten Preisen gekauft und damit das Geld gleichsam aus dem Fenster geschmissen. Das haben wir nicht gemacht; wir haben sorgfältig überlegt, welche Unternehmen wir zukaufen wollten, und haben das auch ganz gut hingekriegt.

**Welche Auswirkungen brachte die Börsennotierung für das Unternehmen mit sich?**

Der Druck ist dadurch natürlich enorm gestiegen, weil jedes Quartal berichtet werden muss. Aber das ist auch heilsam, weil das Unternehmen ständig unter Kontrolle ist. Man muss nur aufpassen, dass das nicht auf Kosten der mittel- und langfristigen Entwicklung geht. Aber man kann mit den Analysten reden und ihnen die Entwicklungsvorhaben und Investitionen kommunizieren. Dann kann die Ebitda-Marge kurzfristig ein bisschen runtergehen, aber man muss in ein, zwei Jahren auch die Zahlen liefern, die man versprochen hat. Dieses Zuverlässigsein-Müssen hat eine sehr heilsame Wirkung auf das Unternehmen.



„Ich wollte in Form handfester Produkte meine Forschungsergebnisse dem Härtesten aussetzen und beweisen, dass sie der Prüfung des Marktes standhalten“, beschreibt August-Wilhelm Scheer seinen Weg in die unternehmerische Selbstständigkeit. Foto: Andy Urban

**Sie weisen gerne auf die Analogie zwischen Jazz und Unternehmensführung hin. Was haben Prozesse und improvisierte Musik gemeinsam?**

Dass es darauf ankommt, 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. Und wie im Jazz gibt es auch in der Unternehmensführung kein einfaches Textbuch, aus dem man alles lernen kann. Ich vergleiche Unternehmensführung mit Jazz, weil beide eine Gesamtleistung erzeugen und dafür das Zusammenspiel und die Kreativität unterschiedlicher Menschen brauchen. Beim Jazz übernimmt jeder Musiker Verantwortung für den Gesamtklang, hat aber in der Ausgestaltung seines Parts großen Freiraum und kreative Freiheit.

**Und umgelegt auf Geschäftsprozesse bedeutet das?**

Auch in modernen Organisationen brauchen wir einerseits ein Gerüst, das die Prozesse

festlegt, andererseits müssen wir aber noch so viele Freiheiten haben, dass man auch Abweichungen davon organisieren kann. Deswegen hat ein gutes Workflow-System immer auch ein Exception-Handling; dass man also Ausnahmeregelungen machen kann oder die Prozesse im Rahmen einer generellen Struktur ad hoc festlegt. Man hat zwar ein Rahmenkonzept, wie ein Kundenauftrag bearbeitet wird, aber wenn ein Auftrag kommt, erhält der seine individuelle Beschreibung ad hoc, weil er ja ganz eigene Eigenschaften und Anforderungen hat.

**Sie würden dann, analog zur Jazz-Terminologie, von Improvisation sprechen.**

Ja, das ist genau wie beim Jazz. Wenn die eine Lösung nicht funktioniert oder man einen Fehler gemacht hat, dann liegt vielleicht die richtige Lösung nur knapp daneben. Wenn man meint, man habe einen falschen Ton gegriffen, braucht man nur einen Halbton höher oder tiefer zu gehen, und der passt dann schon wieder zu der Harmonie. Das ist ein wichtiger Punkt: dass man nicht bürokratisch sagt, Projekt aufsetzen, so und so ist

die Aufgabe, und wenn es nicht klappt, geh ich wieder zum Start zurück, sondern dass man überlegt, wo können Lösungen in der Nähe liegen, die besser funktionieren als die ursprüngliche.

**Wie bei dem von Ihnen oft zitierten Beispiel Honda.**

Genau so. In den 90er Jahren plante Honda den Markteintritt mit schweren Motorrädern in den USA. Ein Team wurde losgeschickt, war aber nur mit geringem Budget ausgestattet; deswegen nahm es für die eigene Fortbewegung lediglich Leichtmotorräder mit. Da in den USA durch Marken wie Harley Davidson bereits ein erfolgreicher heimischer Markt für schwere Maschinen bestand, war es für Honda schwer, in dieses Marktsegment einzudringen. Das Team merkte aber, dass Leichtmotorräder ein Erfolg sein könnten. Daraufhin wurde die ursprüngliche Strategie spontan geändert, und Honda konnte in dem neu anvisierten Marktsegment erfolgreich punkten.

**Sie betreiben Ihr Saxofonspiel mit viel Enthusiasmus. Machen Sie das auch für Ihre persönliche Entwicklung?**

Schon, denn der Mensch ist ja mehrdimensional; jeder hat mehrere Seiten an sich: berufliche, private, gesellschaftliche, individuelle. Und man kann die Dinge ja nicht nacheinander machen, sondern nur parallel. Bei mir gibt es die wissenschaftliche Seite, dann die unternehmerische, etwas die politische und zusätzlich auch die künstlerische Seite. Ich mache das unheimlich gerne. Es ist auch ein wenig Teil meines Anti-Aging-Programms, weil beim Jazz muss man schnell denken, man hat eine emotionale Beziehung zur Musik und man muss die Motorik beherrschen. Und man kann das bis ins hohe Alter machen.

**Sie sind jedenfalls schon deutlich älter, als es John Coltrane geworden ist.**

Das stimmt; und den Charlie Parker hab ich sogar schon verdoppelt.

[www.professor-scheer-bpm.de](http://www.professor-scheer-bpm.de)

**Die Langversion...**

...des Interviews finden Sie auf:  
[www.economy.at](http://www.economy.at)