

Der Virtuose.

Ein Wissenschaftler wollte endlich wirtschaftlich arbeiten. Das konnte er an der Universität nicht. Also gründete er ein kleines Unternehmen. Und brachte es in wenigen Jahren an die Weltspitze. Da ist es immer noch. Heute ist der Professor Deutschlands Vorzeige-Mittelständler.

Manchmal drängt sich ein ungewöhnlicher Gedanke auf. Es muss – so lautet der Gedanke – Menschen geben, die mehr als nur ein Leben leben. Die sozusagen ein Mehrfachleben leben. Denn der Tag dieser Menschen hat eindeutig mehr als vierundzwanzig Stunden.

Ein solcher Mensch ist August-Wilhelm Scheer.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer ist Gründer, Vorsitzender des Aufsichtsrates und mit 41 Prozent größter Anteilseigner der IDS Scheer AG mit Sitz in Saarbrücken. Die börsennotierte Firma beschäftigt 2600 Mitarbeiter, erwirtschaftet 318 Millionen Euro Umsatz und ist ein Weltmarktführer auf dem Gebiet betrieblicher Software.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer ist zudem Gründer und Vorsitzender des Aufsichtsrates der imc AG, ebenfalls mit Sitz in Saarbrücken. Die Firma ist ein international führender Anbieter für E-Learning. Jedes zweite DAX-30-Unternehmen ist Kunde bei imc.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer ist außerdem Gründer und Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik im Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz in Saarbrücken, das heute mehr als 60 Mitarbeiter beschäftigt. Das Zentrum ist Deutschlands führende Forschungseinrichtung auf dem Gebiet innovativer Softwaretechnologien und zählt weltweit zu den wichtigsten „Centers of Excellence“.

Ferner ist Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer seit 1999 Beauftragter des Ministerpräsidenten des Saarlandes für

die Aufgabenbereiche Innovation, Technologie und Forschung. In diesem Jahr wurde er zudem von der Kanzlerin Angela Merkel in den Beirat für Innovation und Wachstum der Bundesregierung berufen.

Er ist Mitglied des Aufsichtsrates der SAP AG in Walldorf. Beratender Professor an der Tongji-Universität in Shanghai sowie an der Chinesischen Akademie der Wissenschaften. Autor von mehr als 300 Zeitschriftenartikeln und mehr als zehn Büchern, darunter wahre Standardwerke, welche ins Englische, Französische, Japanische, Chinesische, Russische, Tschechische und Polnische übersetzt wurden. Ehrensator der Hochschule des Saarlandes für Musik und Theater.

Und dann ist Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer noch Vater von drei Kindern, Träger des Bundesverdienstkreuzes Erster Klasse sowie ein begnadeter Saxofonist, der auch öffentliche Konzerte gibt.

Das sind nur die wichtigsten Funktionen, die er ausübt.

Verständlich, dass sich da die Frage aufdrängt, wie so was funktioniert.

„Ach, man muss sich lediglich Prioritäten setzen und sich dann die Zeit dafür nehmen“, sagt der Professor. „Dann geht das schon.“ Und lächelt.

Stahlblaue Augen, klarer Blick, hohe Stirn. Der Professor macht ganz und gar keinen gehetzten, gestressten, abgearbeiteten Eindruck. Im Gegenteil. Seine 65 Jahre trägt er richtig gut. Er spricht leise, konzentriert, pointiert – man könnte fast >





sagen: druckreif. Er beantwortet jede Frage gründlich und geduldig. Er spricht, ohne zu ermüden und ohne sein Gegenüber zu ermüden.

Alles, was der Professor macht, macht er mit Kopf. Alles, was er sagt, hat Hand und Fuß. Die Geschichte des Professors ist eine der erfolgreichsten Geschichten made in Germany. Deutscher Mittelstand an der Weltspitze. Sie begann 1984 mit einem einzigen Mitarbeiter: ihm selbst.

„Die Story von Prof. Scheer“, sagt Wolfgang Glauner, „ist gleich aus drei Gründen ganz und gar außergewöhnlich.“ Glauner weiß so etwas, weil er im Auftrag der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young seit zehn Jahren den „Entrepreneur des Jahres“ in Deutschland sucht. Über tausend Unternehmer hat er in den vergangenen Jahren auf Herz und Nieren geprüft, ihre Geschäftsberichte gescreent, ihre Businessmodelle durchleuchtet.

„August-Wilhelm Scheer ist einer der ganz wenigen, denen es gelungen ist, aus einem Spin-off der Universität ein weltweit

zeigen, dass immer mehr Forschungs- und Entwicklungsabteilungen – die Brutstätten der Innovation – aus Deutschland abwandern. Jedes dritte befragte Unternehmen investiert seine F&E-Ausgaben mittlerweile im Ausland; fast die Hälfte dieser Firmen hat dabei die F&E-Aktivitäten aus Deutschland abgezogen. Und weitere 17 Prozent der Unternehmen planen einen solchen Schritt in den nächsten drei Jahren.

August-Wilhelm Scheer nicht. Er forscht in Deutschland, er produziert in Deutschland, er hat von Deutschland aus den weltweiten Hightech-Markt aufgerollt.

Wie? „Fangen wir von vorne an“, sagt der Professor. „Ich sage Ihnen, wie es geht, und woran es liegt, wenn es nicht geht.“ Erstens, habe Mut zum Risiko.

„Bevor ich meine Firma gegründet habe“, sagt Prof. Scheer, „war ich zehn Jahre lang Universitätsprofessor. Ich habe das Institut für Wirtschaftsinformatik selber aufgebaut und ich habe viel geforscht. Es hat mich geärgert, dass ich immer nur bis zum Prototypen gekommen bin und nicht weiter. Ich

„Sehen Sie, genau das ist eine Schwäche, die wir in Deutschland haben. Wir sind zwar Weltmeister im Bauen von Prototypen, doch dann gelingt es uns nicht, die Märkte zu erobern.“

erfolgreiches Unternehmen zu machen“, sagt Glauner. „Diese Leistung ist umso bemerkenswerter, weil die IDS Scheer AG nicht etwa in einer Branche tätig ist, in welcher der deutsche Mittelstand traditionell seine Stärken hat. IDS Scheer reüssierte auf einem Markt, den weltweit andere dominieren: Hightech. Und, um dem noch eins draufzusetzen: Einer der stärksten Absatzmärkte der IDS Scheer sind ausgerechnet die USA. Der Unternehmer produziert Software, die sich an Silicon Valley vorbei blendend verkauft.“

Respekt, Herr Professor. Der Umsatz der IDS Scheer wächst Jahr für Jahr für Jahr im zweistelligen Bereich. Die Zahl der Mitarbeiter ebenfalls. Die Zahl der Kunden auch.

Und wieder drängt sich die Frage auf, wie so etwas funktionieren kann.

Wird den allsonntäglichen Abendgästen von Sabine Christensen Glauben geschenkt, so ist der Innovationsstandort Deutschland kaum mehr zu retten. Zahlen, die der Deutsche Industrie- und Handelskammertag neulich veröffentlichte,

konnte zwar im Grundsatz zeigen, wie man ein Problem löst, aber ich konnte keine Produkte herstellen. Das Wissen verstaubte in Schubladen. Um das zu vermeiden, gründete ich ein Unternehmen.

Sehen Sie, genau das ist eine Schwäche, die wir in Deutschland haben. Wir sind zwar Weltmeister im Prototypen-Bauen, doch dann gelingt es uns nicht, die Märkte zu erobern.“

Warum ist das so? „Das deutsche Forschungssystem schafft keine Anreize. Als Professor haben Sie in Deutschland eine Anstellung auf Lebzeiten, Sie genießen große persönliche Freiheit und eine ebensolche Absicherung. Das sind die Dinge, die hier zählen. Unser System belohnt Veröffentlichungen in Fachmagazinen und nicht, dass ein Professor wirtschaftlich denkt und sich verpflichtet, das Wissen auch der Umsetzung zuzuführen. Im Gegenteil.

Nachdem ich meine Firma gegründet hatte, bekam ich einen Brief vom Kultusministerium. In dem wurde ich darauf hingewiesen, dass die Tätigkeiten als Professor und als

Unternehmer nicht vereinbar seien. Zu diesem Zeitpunkt war ich eben dabei, meinen ersten Mitarbeiter einzustellen. Ich machte ihn zum Geschäftsführer und löste das Problem auf diese Weise.“

Heute beschäftigt die IDS Scheer weltweit 2600 Mitarbeiter, davon 95 Prozent Akademiker. Weitere hundert Mitarbeiter sind für die imc tätig. Nicht nur im Saarland ist Scheer ein sehr wichtiger Arbeitgeber.

„In Deutschland“, sagt er, „haben wir ein Werteproblem, und das ist besonders schwer zu verändern. Das Unternehmertum muss wieder positiv belegt werden. Statt die Reichensteuer in den Vordergrund zu stellen als ein Mittel, um Leistungsträger zu diffamieren, sollten wir den Erfolg von klugen Köpfen positiv herausstellen.“

Also zweitens, handle klug.

„Nach 15 Jahren sind wir an die Börse gegangen“, sagt Prof. Scheer. „Wir wollten dem Unternehmen neues Kapital zuführen, um im Ausland zu expandieren, insbesondere auch durch Akquisitionen.“

Der Professor handelte mit Kalkül. 1999, in der Zeit der grenzenlosen Euphorie, brachte er seine Firma an die Börse. Er bekam viel Geld. Dann wartete er.

Doch das wusste nur er. Die Finanzwelt belächelte ihn: Der Scheer geht an die Börse, kriegt das Geld und weiß hinterher nicht, was damit anfangen.

Doch der Professor wusste es genau. Als die Preise von High-tech-Firmen um nahezu 80 Prozent gefallen waren, ging er auf Einkaufstour.

„Ich habe mich von der Börse nicht treiben lassen“, sagt er. „Insgesamt ist die Börse gut, auch wenn manche etwas ande-

Wachstumsfinanzierung: eine strategische Aufgabe

Schön, dass sich die deutsche Wirtschaft wieder auf Wachstumskurs befindet. Damit dies langfristig so bleibt, ist eine intelligente Finanzierungsstrategie nötig. „Die solide Finanzierung der Wachstumspläne“, macht Wolfgang Glauner von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young klar, „ist eine der wichtigsten Erfolgskriterien des Mittelstandes. Glauner, Autor der Studie „Innovativ in die Zukunft – Siegerstrategien im deutschen Mittelstand 2006“, zeigt, worauf es ankommt:

„Um die Siegerstrategien des Mittelstandes zu identifizieren, hat Ernst & Young gemeinsam mit dem FAZ-Institut im vergangenen Jahr 80 Unternehmen analysiert. Diese Firmen wiesen ein überdurchschnittliches Wachstum vor und qualifizierten sich damit für den Wirtschaftspreis ‚Entrepreneur des Jahres‘. Im Durchschnitt steigern sie ihren Umsatz um jährlich 30 Prozent, die Zahl ihrer Mitarbeiter wiederum um 25 Prozent pro Jahr. Die Refinanzierung aus dem Cashflow stellt nach wie vor die zentrale Finanzierungsquelle dar. Die Bedeutung moderner kapitalmarktnaher Finanzierungsinstrumente zur Wachstumsfinanzierung hat allerdings zugenommen.

Soweit die Fakten. Wodurch unterscheiden sich aber erfolgreiche von weniger erfolgreichen Firmen, wenn es um die Finanzierung geht?

Entscheidend ist, dass eine Finanzierung gewählt wird, die auf die Wachstumspläne und die individuelle Finanzierungssituation des Unternehmens abgestimmt ist. Dabei berücksichtigt eine gute Finanzierungsstrategie stets die Gesamtheit der Eigen- und Fremdkapitalpositionen und zieht auch Mezzanine oder außerbilanzielle Finanzie-

rungsstrukturen sowie deren wechselseitige Beeinflussung ins Kalkül. Moderne und klassische Finanzierungselemente stehen nicht im Widerspruch. Sie können sich sogar trefflich ergänzen. Zu den traditionellen Problemen des Mittelstands gehört eine vergleichsweise niedrige Eigenkapitalquote. Hier kann beispielsweise eine durch Mezzanine-Elemente verbesserte Eigenkapitalquote das Rating heben und somit eine Fremdkapitalaufnahme zu günstigen Konditionen ermöglichen.

Auch das Thema Börsengang erhält gerade für technologieorientierte Wachstumsunternehmen wieder eine zunehmende Bedeutung. Wenn gleich nur wenige der Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung an der Börse notiert waren, hat immerhin jeder Dritte prinzipielles Interesse an einem Börsengang geäußert.

Eine erfolgreiche Finanzierungsstrategie geht vor allem aber auch mit einer realistischen Abschätzung des gesamten Finanzierungsbedarfs einher. In diesem Zusammenhang nutzen erfolgreiche Unternehmer auch Instrumente zur Innenfinanzierung, die sie selbst sehr stark beeinflussen und gestalten können. Hierzu zählt – neben dem systematischen Forderungsmanagement und der Kostensenkung bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen – insbesondere die Effizienzsteigerung der Prozessabläufe in der Materialwirtschaft und Logistik, um Lagerbestände und Umlaufvermögen zu senken.

Es gibt also viele Wege zur erfolgreichen Wachstumsfinanzierung. Eine Offenheit für innovative Lösungen ist gefordert. Die exakte Bedarfsanalyse mit einer kritischen Kosten-Nutzen-Analyse ist jedoch wie bei jeder strategischen Entscheidung ein wichtiger Erfolgsfaktor.“

res sagen. Man wird ständig beobachtet, das Management wird daran gemessen, ob es auch hält, was es verspricht. Lassen sich die Planzahlen nicht erfüllen, so ist man gezwungen, schnell über Maßnahmen nachzudenken und effizient zu handeln. Der Druck der Börse ist ein positiver – auch für ein inhabergeführtes Unternehmen.“

Drittens, keine Angst vor der Globalisierung.

„Der Markt“, sagt Prof. Scheer, „ist global. Dem muss man folgen. Man darf sich, will man langfristig erfolgreich sein, nicht nur in Deutschland aufstellen, sondern muss das Ausland von Anfang an mit einbeziehen.“

Ich habe bereits sehr früh, 1992, mit der Expansion ins Ausland begonnen und das war maßgeblich für den Erfolg der Firma.“ Heute hat IDS Scheer Niederlassungen in 22 Ländern und betreut Kunden in mehr als 70 Ländern.

„Es gibt jedoch genügend Beispiele von deutschen Firmen, die sehr gute Ideen hatten, aber später von ausländischen Konkurrenten zurückgedrängt wurden, weil sie es versäumt hatten, international zu agieren“, sagt der Professor. „Wer nicht auf einen großen Markt setzt, kann keine ‚Economies of scales‘ erzielen und damit auf Dauer auch nicht wettbewerbsfähig bleiben. Die Bedeutung der Internationalisierung kann gar nicht überschätzt werden. Für ein kleines Unternehmen mag der deutschsprachige Raum zunächst ein großer Markt und eine große Herausforderung sein. Also bleibt es deutsch, alles was an Beschreibungen, Benutzerhandbüchern, Dokumentationen produziert wird, bleibt deutsch. Die Mitarbeiter brauchen nur die deutsche Sprache zu beherrschen. Wer dann aber irgendwann an Grenzen stößt und internationalisieren möchte, hat es sehr schwer. Deshalb rate ich allen Firmen: Habt von vornherein den Willen, international aufzutreten – mehrsprachig, flexibel, mobil.“

Selbst kleine Firmen aus den USA wagen sehr früh den Sprung nach Europa und das, obwohl sie zu Hause einen riesigen Markt haben. Und umgekehrt: Das kleine Israel hat mehr als hundert Hightech-Firmen, die an der US-amerikanischen Technologiebörse Nasdaq notieren. Deutschland hat keine einzige. In Deutschland fehlt es nicht an guten Produkten, sondern an der Einsicht, dass der Weg der Internationalisierung konsequent gegangen werden muss.“

Viertens, suche Partner.

„Der Erfolg“, sagt Prof. Scheer, „nährt sich automatisch. Bereits etablierte, erfolgreiche Unternehmen ziehen in der Regel neue, kleine, hoch innovative Betriebe mit, indem sie sie in ihr Vertriebsnetz integrieren. Ein kleiner deutscher Automobilzulieferer zum Beispiel, der mit BMW oder Mercedes zusammenarbeitet, kann seine Komponenten damit automa- >



**Hauptsitz der
IDS Scheer AG in Saarbrücken**

tisch in der ganzen Welt verkaufen.“ August-Wilhelm Scheer kennt diese Erfahrung. Auch seine Firma ist mitgezogen worden: von SAP. „Aber wir mussten SAP immer beweisen, dass wir interessante Partner für sie sind“, sagt der Professor.

„Solche Partnerschaften muss man suchen, sie sind immens wichtig. Und wo es noch keine starken Partner gibt, gilt es, kreativ zu sein, branchenübergreifend zu denken, Schnittstellen ausfindig zu machen. Deutschland hat einen starken Maschinenbau, aber eine schwache Hightech-Branche. Also muss ein kleines neues Hightech-Unternehmen versuchen, gute Software für den Maschinenbau zu entwickeln. Dann kann es mitschwimmen und sich mitziehen lassen. In Deutschland müssen moderne Branchen die Nähe von traditionellen Bereichen suchen.“

Fünftens, stelle das richtige Team auf.

„Die Zusammensetzung des Managementteams“, sagt der Professor, „ist essenziell. Das richtige Führungs-Team ist das Wichtigste, was ein Unternehmen haben muss. Alle anderen Probleme lassen sich damit lösen. Und so sieht das ideale Vierer-Team aus: Ich brauche einen Albert Einstein, der analytisch und kritisch ist. Ich brauche einen James Bond, der mobil und handlungsstark ist. Ich brauche einen Willy Brandt, der nach innen wie nach außen sozial integrativ ist. Und ich brauche einen Daniel Düsentrrieb, der ständig neue Ideen produziert. Lediglich mit einer Anfangsidee lässt sich kein Unternehmen groß machen. Immer wieder müssen weitere Ideen aus dem Unternehmen heraus kommen. Mit einem derartigen Team lassen sich alle Probleme lösen.“

August-Wilhelm Scheer selbst hat sich mittlerweile aus dem operativen Geschäft bei IDS Scheer zurückgezogen. Er ist

noch Aufsichtsratsvorsitzender – ein sehr aktiver allerdings. Er hat ein Management installiert, das die notwendige Kenntnis, Aggressivität, soziale Kompetenz und Kreativität hat, um die AG erfolgreich weiterzuführen.

„Das Unternehmen“, sagt August-Wilhelm Scheer, „kann sich nur behaupten, wenn die Besten an der Spitze sind. Etwas anderes – etwa familiäre Bande – zählt nicht. Auch bei den Entscheidungen, die ich getroffen habe“, sagt er, „ging es nie um mich, sondern immer um das Unternehmen.“

„Perfekt“, urteilt Wolfgang Glauner, „Prof. Scheer zeigt, wie erfolgreiches Unternehmertum funktioniert.“ Deshalb wurde August-Wilhelm Scheer 2003 auch zum Entrepreneur des Jahres gekürt. An diesem Wettbewerb, der 1986 in den USA ins Leben gerufen wurde und mittlerweile in 40 Ländern weltweit veranstaltet wird, „dürfen ausschließlich mittelständische Unternehmen teilnehmen, die inhabergeführt sind und ein hohes Wachstum aufweisen“, erklärt Glauner.

In Deutschland stellen sich etwa 300 Unternehmen pro Jahr diesem Test. Glauner besucht jedes Einzelne davon und nimmt es genau unter die Lupe. Nach einer Vorauswahl bleiben noch etwa 80 bis 90 Kandidaten im Rennen. Die werden dann von einer hochkarätigen, unabhängigen Jury beurteilt und bewertet. Wie innovativ ist das Produkt? Welche visionäre Gestaltungskraft hat der Unternehmer? Wie nachhaltig ist das Wachstum? Wie anpassungsfähig ist die Organisation? Wie sieht das soziale Engagement aus? Wie ist es um das Zukunftspotenzial bestellt?

Zum Schluss bleibt jeweils ein Sieger in den fünf Kategorien Industrie, Handel, Dienstleistung, IT und Start-up übrig. Seit diesem Jahr gehört auch Prof. Scheer mit zur Jury.

**„Der Markt ist global.
Wer langfristig erfolg-
reich sein will, darf sich
nicht nur in Deutsch-
land aufstellen.“**

„Gute Ideen“, sagt Wolfgang Glauner, „haben einige. Sich nachhaltig erfolgreich am Markt zu behaupten, das können nur wenige.“ Doch die, die es können, haben auffällige Gemeinsamkeiten.

„Erfolgreiche Unternehmer“, verrät Glauner, „haben immer einen ganz starken Fokus auf die Mitarbeiter. Es ist allen gemeinsam, dass sie ihren Mitarbeitern frühzeitig Verantwortung abgeben und sie in die Strategiefindung mit einbinden. Sie zeichnen sich zweitens durch hohe Kundennähe aus. Der Mittelstand ist meist zu klein, um große Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zu betreiben. Die Innovation kommt deshalb nicht aus dem Labor, sondern vom Markt. Und das geht eben nur, wenn diese Unternehmer ganz nah am Markt bleiben. In der Regel verbringen sie 30 bis 40 Prozent ihrer Zeit mit Kundengesprächen. Denn niemand kennt den Markt besser als der Kunde. Und: Erfolgreiche Unternehmer setzen sehr früh auf Internationalisierung. Sie haben keine Angst vor der Globalisierung. Im Gegenteil. Sie nutzen die Chancen der internationalen Arbeitsteilung.“

Wolfgang Glauner hat Recht. Prof. Scheer hat tatsächlich alles richtig gemacht.

Seit Mai steht er nun der Kanzlerin Angela Merkel zur Seite, um sie in Fragen der Innovation zu beraten. Im Saarland zeigen die Maßnahmen, die er auf Landesebene initiierte, bereits erfreuliche Ergebnisse. Nun werden Scheers Erfahrungen dem gesamten deutschen Mittelstand zugute kommen.

Eigentlich schade für Deutschland, dass der Mann nicht noch mehr machen kann. □

