



August-Wilhelm Scheer

Timing – zum effektiven Umgang mit der Zeit

Erfahrungen und Empfehlungen von
August-Wilhelm Scheer

SACHBUCH

 Springer

Timing – zum effektiven Umgang mit der Zeit

August-Wilhelm Scheer

Timing – zum effektiven Umgang mit der Zeit

Erfahrungen und Empfehlungen
von August-Wilhelm Scheer

August-Wilhelm Scheer
Scheer Holding GmbH
Saarbrücken, Deutschland

ISBN 978-3-658-32941-9 ISBN 978-3-658-32942-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32942-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Als Wissenschaftler, Unternehmensgründer, Politikberater und engagierter (Amateur-) Jazzsaxophonist habe ich in den vergangenen Jahrzehnten Erfahrungen mit der Bedeutung des richtigen Umgangs mit Zeitphänomenen gesammelt.

Als Wissenschaftler muss ich z. B. Abgabetermine für Manuskripte einhalten und danach meinen Produktionsablauf organisieren; als Unternehmensgründer muss ich unter Zeitdruck Entscheidungen treffen; als Politikberater muss ich zeitliche Prioritäten für Zukunftsprojekte setzen; als Jazzmusiker muss ich den Takt halten.

Die Wahl des richtigen Zeitpunkts für Aktionen und die zeitliche Koordination verschiedener Aktivitäten, also das Timing, sind somit mein tägliches Brot.

Wenn ich dabei Fehler mache, kommt mir als Wissenschaftler ein anderer mit seinem Forschungsergebnis zuvor, riskiere ich als Unternehmer Arbeitsplätze, verschwende ich als Politikberater Steuergelder oder schmeiße ich als Musiker den Auftritt.

Als ich über das Thema Timing intensiver nachdachte, wurde mir immer mehr bewusst, wie es meine verschiedenen Lebenswege beeinflusst hat. Mir fielen Situationen ein, in denen ich die Gelegenheit fest am Schopf gefasst habe, aber auch Situationen, deren Chancen ich verpasste. Bei manchen Ideen und Beurteilungen war ich zu früh, bei anderen Konzepten hat es zeitlich genau mit dem Bedarf zusammengepasst. Aus meinen Erlebnissen, Erfahrungen und Beurteilungen begegneten mir immer mehr unterschiedliche Situationen und Formen des Timings.

Den Unterschied zwischen objektiver und erlebter Zeit erfahren wir z. B. bei Stress, Panik oder Langeweile. Die große Bedeutung von Anfang und Ende eines Vortrags oder eines Films erleben wir bei guten Referenten in deren Eingangswitz und ihrer Schlusspointe oder bei einem Film in der Eröffnungs- und Schlusszene.

Deshalb habe ich Timing als Leitmotiv für dieses Buch gewählt, das gleichzeitig viele Erfahrungen aus meinen Lebensbereichen behandelt.

Anstoß für dieses Buch war ein besonderes Ereignis. Im Herbst 2019 fragte mich ein Journalist eines bekannten Wirtschaftsmagazins, ob er nicht aus Anlass meines bevorstehenden „runden“ Geburtstages eine Biografie über mich als Ghostwriter schreiben könnte, er habe auch bereits einen renommierten Verlag dafür interessiert. Ich fühlte mich natürlich von dem Angebot geehrt, hatte aber meine Bedenken. Erstens sah ich mich nicht als so bedeutend an, dass die Welt auf meinen Lebensbericht gewartet hätte. Zweitens hatte ich Bedenken wegen eines Ghostwriters. Schließlich hatte ich bereits mehr als 20 Bücher selbst verfasst, und dann sollte ich für die Beschreibung meines eigenen Lebens einen anderen Autor benötigen? Kurz und gut, ich habe mich entschlossen, dieses Buch selbst zu schreiben. Aber ich lege keine reine Biografie vor, sondern mit dem Timing-Bezug bilde ich einen Rahmen und eine Fokussierung.

Im ersten Teil folge ich den zeitlichen Entwicklungen in meinen vier Lebenslinien als Wissenschaftler, Unternehmensgründer, Politikberater und Musiker, um zeitliche Abhängigkeiten zwischen Entscheidungen und Folgen zu zeigen. Dokumente, Fotos oder Faksimiles aus Zeitungen und Dokumenten illustrieren als Collagen die Aussagen der einzelnen Kapitel.

Im zweiten Teil des Buches folge ich mehr systematisch verschiedenen Aspekten und Formen des Timings.

Als Schreibstil habe ich mich um eine einfache Sprache mit meinungsstarken Aussagen bemüht.

Weibliche und männliche Versionen von Begriffen fasse ich in der gebräuchlichsten zusammen, um den Lesefluss nicht zu stören. Dies ist keinesfalls als Diskriminierung zu verstehen.

Personen nenne ich mit Vor- und Nachnamen, aber ohne (akademische) Titel. Wenn es inhaltlich von Bedeutung ist, nenne ich akademische Titel bei einer Person, wenn sie zum ersten Mal erwähnt wird. Funktionsbezeichnungen werden genannt, wenn sie das Verständnis erleichtern.

Mein unternehmerisches Leben stand und steht in meinem Leben im Mittelpunkt. Es gibt mir die größten Anregungen, bildet die stärksten Herausforderungen und die größte Erfüllung. Trotzdem geht aus meinen Tagebuchaufzeichnungen hervor, dass ich nahezu immer im „Alert“-Zustand war, da ständig schwierige menschliche, strategische oder wirtschaftliche Situationen zu bewältigen waren und sind. Viele Probleme verfolgen mich in den Schlaf hinein. Gleichwohl ist das unternehmerische Leben mit seinen Höhen und Tiefen, seinen Gestaltungsspielräumen und seiner Kreativität für mich die interessanteste Lebensform. Es würde mich freuen, wenn ich dem Leser davon einen positiven Eindruck vermitteln und den einen oder anderen auch zu diesem Lebensweg motivieren könnte.

Insgesamt möchte ich den Leser ermuntern, die für uns alle begrenzte Lebenszeit fokussiert zu nutzen und gekonnt mit ihr umzugehen. Dieses geschieht nicht in Form eines

öden Zeitmanagements, das einen eher zum Sklaven eines Terminkalenders macht, sondern in einer souveränen Form, die auf Einsichten in das Zeitphänomen beruht. Es ist ein merkwürdiger Zufall, dass ich einen Teil des Manuskriptes während der Corona-Krise im Jahr 2020 anfertige, deren Maßnahmen auch zeitliche Effekte wie Quarantäne oder Sperrstunden beinhalten und damit unser persönliches Timing beeinflussen.

Folgenden Personen bin ich bei der Anfertigung des Manuskriptes zu großem Dank verpflichtet: Irmhild Plaetrich für die Diskussion über die Idee des Buches, Dr. Ingrid Jakobs für kritische Hinweise zur Struktur, Tobias Greff für die Koordination mit dem Verlag und Lucie Bender für das sorgfältige Korrekturlesen und das Aufstöbern von Fotos und Dokumenten.

Für die Gestaltung des Bildteils und der Collagen danke ich ganz besonders Sandra Ehlen und Gloria Rebmann für ihre engagierte und kreative Arbeit.

Es war eine Freude, mit ihnen allen zusammenarbeiten zu können.



V. l. n. r. Lucie Bender, der Autor, Gloria Rebmann, Sandra Ehlen

Inhaltsverzeichnis

Teil I	Timing-Erfahrungen in vier parallelen Lebenswegen	1
1	Sechstagerennen – ein abenteuerlicher Unternehmenskauf	3
2	Timing von Lebenswegen	15
2.1	Vorgezeichnete Lebenswege	16
2.2	Timing des Lebensweges als Gestaltungsaufgabe	17
2.3	Meine vier parallelen Lebenswege	17
3	Timing-Erfahrungen als Wissenschaftler	19
3.1	Lehrjahre an der Universität Hamburg	19
3.2	Professur an der Universität des Saarlandes	23
3.3	Das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWi)	24
3.3.1	Computer Integrated Manufacturing (CIM)	26
3.3.2	Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS)	27
3.3.3	Expertensysteme als erste Welle der Künstlichen Intelligenz (KI)	32
3.3.4	Digitale Lehre	33
3.3.5	Wissenschaft und Praxis	35
3.3.6	Sicherung des Instituts für Wirtschaftsinformatik (IWi)	38
3.4	Das „August-Wilhelm Scheer Institut für digitale Produkte und Prozesse gGmbH (AWSi)“	39
3.4.1	Struktur des AWSi	39
3.4.2	Industrie 4.0	40
3.4.3	Künstliche Intelligenz	41
3.4.4	Zukunftsperspektiven	42

4	Timing-Erfahrungen als Unternehmensgründer	63
4.1	Gründung der IDS Prof. Scheer GmbH	63
4.2	Leistungsprogramm	64
4.2.1	Beratung	65
4.2.2	Fertigungsleitstand FI-2	65
4.2.3	Das Modellierungswerkzeug ARIS	67
4.3	Der Wachstumsprozess der IDS Scheer AG	70
4.3.1	Die Wachstumsgeschwindigkeit fordert alle	70
4.3.2	Internationalisierung heißt: immer neu beginnen	71
4.3.3	Auch zum Börsengang gehört das richtige Timing	76
4.3.4	Verkauf der IDS Scheer AG an die Software AG	80
4.4	Das unternehmerische „Come-back“	88
4.4.1	Entwicklungslinien der imc AG	89
4.4.2	Gründung der Scheer Management GmbH	93
4.4.3	Rückkauf und Sanierung der IDS Scheer Consulting GmbH	94
4.4.4	Gründung der Scheer GmbH und Neustart	96
4.4.5	Übernahme des Unternehmens E2E und Lessons Learned	98
4.4.6	Steuerung des Scheer-Unternehmensnetzwerkes	99
4.4.7	Blick in die Zukunft	101
5	Timing-Erfahrungen in der Politik	121
5.1	Erfahrungen als Politikberater	121
5.1.1	Strukturkommission von Ministerpräsidentenschaft Oskar Lafontaine	121
5.1.2	Innovationsrat von Bundeskanzler Helmut Kohl	122
5.1.3	Innovationsrat von Bundeskanzlerin Angela Merkel	123
5.1.4	Beauftragter für Innovation von Ministerpräsident Peter Müller	124
5.1.5	Digitalrat von Ministerpräsidentin Annegret Kramp-Karrenbauer	129
5.1.6	Digitalrat von Ministerpräsident Tobias Hans	131
5.1.7	Einige Gedanken und Vorschläge für das Saarland	132
5.2	Erfahrungen in der Verbandspolitik des Bitkom	135
5.2.1	Die Bedeutung der Branche	136
5.2.2	Der deutsche IT-Standort	137
5.2.3	Medienwirksame Auftritte	141
5.2.4	Die Reißleine bei der CeBIT-Entwicklung zu ziehen kam zu spät	144
5.2.5	Die Digital-Gipfel: Eine noch zu wenig genutzte Chance	145
5.2.6	Bewältigung der Finanzkrise 2008/2009 und Herausforderungen wegen Fukushima	146
5.2.7	Ergebnisse meiner Amtszeit	147

6	Timing-Erfahrungen als Musiker	167
6.1	Liebe zum Saxophon	167
6.2	Zweiter Anlauf	168
6.3	It don't mean a thing if it ain't got that swing	169
6.4	Just because you're not a drummer, doesn't mean that you don't have to keep time (Thelonious Monk)	171
6.5	Als Musiker ist man immer im Trainingscamp	173
6.6	Herausfordernde Erlebnisse	174
6.7	Die Besonderheit der Auftritte in Krakau	177
7	Mein persönliches Zeitmanagement	185
Teil II Timing ist alles – alles ist Timing		189
8	Die Zeit fließt – aber wohin?	191
8.1	Was bedeutet Zeit?	191
8.2	Der Volksmund weiß es	192
8.3	Lebe den Augenblick	193
9	Wie relativ ist die Zeit?	195
9.1	Subjektives Zeitempfinden	195
9.2	Einen Flow ins Ohr setzen	196
9.3	Nur keine Panik auf der Titanic	197
9.4	Die Spannung ist auf dem Siedepunkt	198
9.5	Kurzfristiges und langfristiges Handeln	199
9.6	Zeitdruck erzeugt Fehler, aber auch Kreativität	200
10	Wer gibt den Takt an?	203
10.1	„Beethoven hat nicht im Team komponiert“	203
10.2	Projektsteuerung	204
10.3	TOP – das Timing gilt	205
10.4	Schnelles Denken – langsames Denken	206
10.5	Ein stiller Geist ist jahrelang geschäftig; die Zeit nur macht die feine Gärung kräftig (Mephisto)	207
10.6	Time kills deals	209
11	Wie nutzt man herausragende Zeitpunkte?	211
11.1	Primacy- und Recency-Effekt: Der erste Eindruck zählt, und das Beste kommt zum Schluss	211
11.2	Was macht man zwischen Anfang und Schluss?	213

12 Kairos – der Gott des rechten Augenblicks und der günstigen Gelegenheit. Oder die Gelegenheit am Schopf fassen	215
12.1 Das Leben besteht aus genutzten Gelegenheiten	216
12.2 Manchmal ist es gut, wenn eine Gelegenheit verpasst wird	217
12.3 Vorsicht vor überstürztem Handeln	217
13 Wer nicht kommt zur rechten Zeit, ...	219
13.1 Wer zu früh kommt, wird häufig nicht verstanden	219
13.1.1 Frühstarts in der Wissenschaft	219
13.1.2 Frühe Ratschläge an die Politik	220
13.1.3 Der typische Hype-Verlauf	220
13.1.4 Das Start-up-Dilemma	222
13.2 Nichts ist so stark wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist	222
14 Von der Idee (Invention) zur Innovation	225
14.1 Der Innovationsprozess	225
14.2 Anforderungen an das Management	229
15 Wann soll man aufhören?	231
15.1 Stopp-Regeln	231
15.2 Wann wechselt man?	233
15.3 Ruhestand oder lieber Unruhestand?	233
15.4 Wann trennt man sich?	236
15.5 Nimm einfach Dein Horn aus dem Mund ...	237
15.6 Womit sollte man nicht aufhören?	238
15.7 Wann baut man Nachfolger auf?	238
16 Souveränes persönliches Timing schafft Unabhängigkeit	241
17 Kann man die Zukunft gestalten?	243
17.1 Regiert der Zufall?	243
17.2 „Ja, mach Dir nur einen Plan ...“	244
17.3 Prognostizieren ist schwierig	245
18 Wann endet das Timing?	247
Über den Autor	249
Literatur (Auswahl)	253

Teil I

**Timing-Erfahrungen
in vier parallelen Lebenswegen**

1

Sechstagerennen – ein abenteuerlicher Unternehmenskauf

Ich frage mich, wann genau in 2014 der Prozess des Rückkaufs des Consultingteils der früheren IDS Scheer AG von der Software AG startete. War es ein Willensakt oder kam der erste Impuls aus dem Unterbewusstsein? Gilt es generell, dass ein großer Teil der richtigen Zeitwahl außerhalb unseres Willens liegt? Sigmund Freud gebührt das Verdienst, die Bedeutung des Unterbewusstseins erkannt und populär gemacht zu haben. Wie auch immer der Prozess begann, es folgte ein spannender Ablauf vieler zeitlich zu koordinierender Aktivitäten, und das unter höchstem Zeitdruck innerhalb von sechs Tagen. Zur Beschreibung nehme ich meine Tagebuchaufzeichnungen zu Hilfe, in denen ich damals zeitnah meine Gedanken und Handlungen dokumentierte. Aber zunächst die Vorgeschichte.

Nach dem Verkauf meiner Mehrheitsaktien an der von mir gegründeten IDS Scheer AG an die Software AG in 2009, wollte ich mich aus dem unternehmerischen Leben weitgehend zurückziehen. Ich wollte mehr meinen Interessen als Hobbymusiker, Kunstsammler und Mäzen nachgehen. Dann fragten mich aber ehemalige Mitarbeiter, ob ich ihnen bei der Gründung von Unternehmen helfen könnte. So wurde ich zum Business Angel, unterstützte Start-ups bei der Aufstellung ihres Businessplans und beteiligte mich mit maximal 25 % an deren Gründungskapital.

Einem der neuen Unternehmen gestattete ich die Verwendung meines Namens, und es nannte sich „Scheer Management GmbH“. Auch bei diesem Unternehmen beteiligte ich mich zunächst lediglich mit 25 %, hatte aber nach und nach meinen Anteil auf über 50 % aufgestockt. Bei dem 1996 von mir gegründeten Unternehmen imc AG war ich zudem mit 60 % Hauptanteilseigner und Vorsitzender des Aufsichtsrates.

Zur Verwaltung meiner Anteile gründete ich die „Scheer Holding GmbH“ und stellte als Geschäftsführer neben mir mit Rudolf Keul einen Wirtschaftsprüfer ein, der auch in der letzten Phase der IDS Scheer AG die CFO-Funktion ausübte.

So wandelte ich mich schleichend von der Rolle des Business Angels wieder mehr zum Unternehmer. Parallel dazu hatte ich am Campus der Universität Saarbrücken für die Unternehmen ein neunstöckiges Bürogebäude, den Scheer Tower I, errichtet. Die Rolle eines Privatiers und Kunstmäzens passte eben nicht zu meiner unternehmerischen DNA. Im Stillen trauerte ich immer noch dem Verkauf meiner IDS Scheer AG nach. Sie war eines der erfolgreichsten IT-Unternehmen in Deutschland und mein Lebenswerk. Die IDS Scheer umfasste beim Verkauf zwei Geschäftsbereiche: einmal Entwicklung und Vertrieb der ARIS-Software zur Geschäftsprozessoptimierung und andererseits den Beratungsbereich zur Einführung von SAP-Software. Der ARIS-Bereich wurde von der Software AG in ihr Unternehmen eingegliedert und der Beratungsbereich in eine eigene IDS Scheer Consulting GmbH ausgegliedert.

Aus der Software AG wurden mir Berichte zugetragen, dass sich viele der ehemaligen Mitarbeiter aus dem Beratungsbereich der IDS Scheer AG nicht wohlfühlten, da die Software AG ein Software-Produkthaus sei und das SAP-Beratungsgeschäft im Gegensatz zu dem ARIS-Produktbereich nicht zu ihrem Kern gehöre. In mir selbst spürte ich deshalb wegen der Unzufriedenheit der Mitarbeiter ein gewisses Schuldgefühl wegen des Verkaufs.

Dieses war die Ausgangssituation des nun startenden abenteuerlichen Rückkaufprozesses. Er begann zunächst eher zögerlich, kulminierte dann aber in einem sechs Tage dauernden Wettlauf mit der Uhr unter höchstem Stress.

Am Sonntag, dem 9. März 2014, während des VIP-Dinners im Anschluss an die feierliche CeBIT-Eröffnung in Hannover, sah es noch harmlos aus. Ich hatte mit meinen Freunden und Professorenkollegen Wolfgang Wahlster und Henning Kagermann sowie unserer Geschäftsführerin Rosemarie Clarner an einem Tisch Platz genommen, als Karl-Heinz Streibich, der CEO der Software AG, uns begrüßte. Da an unserem Tisch kein Platz mehr frei war, setzte er sich an einen anderen Tisch in der Nähe. Karl-Heinz Streibich und ich hatten seit dem Verkauf nur noch wenig Kontakt miteinander gehabt, und einige Schrammen aus den Verhandlungen wirkten noch etwas nach. Ich wollte dieses nach den inzwischen vergangenen fünf Jahren und unserem früheren guten Verhältnis aus der Zusammenarbeit in dem Branchenverband Bitkom glätten, ging zu ihm und fragte ihn, ob ich ihn in den nächsten Tagen an dem Stand der Software AG besuchen könnte. Er sagte erfreut zu, und unsere Sekretariate vereinbarten am nächsten Tag einen Termin auf dem Stand der Software AG für Donnerstag, den 13. März, um 17 Uhr nach meinem Plenumsvortrag über Industrie 4.0 im Kongresszentrum der CeBIT.

Wir starteten mit einem Small Talk über unsere Branche, aber zum Ende fragte mich Karl-Heinz Streibich, ob ich nicht die IDS Scheer Consulting GmbH, also den Consultingteil der früheren IDS Scheer AG, mit einem Umsatz von rund 60 Millionen EUR zu einem mittleren zweistelligen Millionenbetrag zurückkaufen wolle. Er habe zwar einen börsennotierten Interessenten, mit dem die Verhandlungen weit fortgeschritten seien, aber er wäre noch offen für einen schnellen Abschluss mit einem anderen Bieter. Ich sagte spontan „nein“, da ich es als absurd betrachtete, einen Teil des vor fünf Jahren verkauften Unternehmens wieder zurückzukaufen und fügte an, dass wir mit dem Unternehmen Scheer Management ohnehin ein anderes Geschäftsfeld bearbeiteten.

Nach unserem Gespräch in der Besprechungszone des Standes gingen wir in den beeindruckend großen Ausstellungsbereich der Software AG, und Karl-Heinz Streibich zeigte mir demonstrativ das Projekt einer Hafensteuerung nach dem Industrie 4.0-Konzept. Da der Publikumsverkehr bereits beendet war, erregten wir bei den anwesenden Mitarbeitern erhebliches Aufsehen, und sie fotografierten uns. Karl-Heinz Streibich sagte: „Wenn wir uns jetzt noch die Hände geben, meinen die Mitarbeiter, dass wir einen Deal gemacht hätten.“ Zum Spaß (wirklich?) gaben wir uns deshalb die Hände.



Anschließend ging ich zu unserem eigenen Stand zurück.

In der Woche danach hielt ich am Mittwoch, dem 19. März, einen Vortrag über Industrie 4.0 in Baden (Schweiz) und flog von dort nach München. Irgendwie hatten das Gespräch mit Karl-Heinz Streibich und das Angebot zum Rückkauf der IDS Scheer Consulting mich nicht losgelassen. Während des Fluges gingen mir viele Gedanken durch den Kopf. Mich lockte, den Verkauf der IDS Scheer AG aus meiner Geschichte wieder ausmerzen zu können – andererseits kamen mir Bedenken wegen des hohen Risikos. Aber die Gelegenheit war nun einmal da und nach dem Motto: „Das Leben besteht aus verpassten Gelegenheiten“ wollte ich den Mantel der Geschichte nicht einfach an mir vorbeiziehen lassen. Am nächsten Tag bat ich meine Sekretärin Lucie Bender, einen Telefontermin mit Karl-Heinz Streibich für Dienstag, den 25. März, mit dem Stichwort „unser Gespräch auf der CeBIT“ zu vereinbaren. Ich hatte inzwischen unseren CFO Rudolf Keul der Scheer Holding, die der offizielle Käufer sein würde, über das Gespräch kurz informiert; er war skeptisch, aber nicht völlig negativ eingestellt.

In dem Telefonat am Dienstagvormittag fragte ich Karl-Heinz Streibich direkt, ob die Bemerkung über den Verkauf der IDS Scheer Consulting GmbH ernst gemeint war. Er antwortete: „Es war sehr ernst gemeint.“ Wir mussten aber sehr schnell handeln, da die Verhandlungen mit dem anderen Kandidaten schon sehr weit seien und der Abschluss in den nächsten Tagen geplant sei. Wir hätten nur eine Chance, wenn der Deal bis zum

Montag, den 31. März, um 24 Uhr abgeschlossen sei. Damit war ein fast unmögliches Time Limit von 6 Tagen für den gesamten Abschluss gesetzt.

Das Sechstagerennen war nun eingeläutet – mit Mittwoch als Tag 1 bis zum Montag als Tag 6.

Mir gingen sofort die notwendigen Aktivitäten durch den Kopf: In dieser kurzen Zeit mussten die rechtlichen Vertragspunkte und die wirtschaftlichen Bedingungen verhandelt sowie eine Bewertung des Unternehmens (Due Diligence) durchgeführt und ein Businesskonzept für die Positionierung des übernommenen Unternehmens erarbeitet werden. Weiter mussten die endgültige Entscheidung getroffen, der Vertragstext ausgearbeitet und vor dem Notar die Verträge geschlossen werden. Es war also eine Marathonstrecke, die in der Zeit eines Hundertmeterlaufs bewältigt werden sollte. Dieses war bei einem Projekt der vorliegenden Größenordnung eigentlich unmöglich und unter dem Gesichtspunkt eines geregelten wirtschaftlichen Vorgehens nicht zu verantworten. Andererseits brauchte ich im Gegensatz zu dem börsennotierten Mitinteressenten keine Kontrollgremien um Genehmigung zu fragen, sondern konnte eigenständig entscheiden, musste allerdings dann auch das Risiko persönlich tragen.

Es war also eine Herausforderung an das Timing. Mich hatte schon etwas das Jagdfieber erfasst. Dieses musste ich aber zügeln, wenn ich nicht durch unüberlegtes Handeln in ein finanzielles Desaster geraten wollte.

Karl-Heinz Streibich und ich verabredeten am Ende unseres Telefonats, dass sich unser CFO und sein für Vertragsangelegenheiten zuständiger Manager der Rechtsabteilung am nächsten Tag, also am Mittwoch, d. h. zwei Wochen nach unserem Treffen auf dem CeBIT-Stand und Tag 1 des Sechstagerennens, treffen sollten, um einen groben Rahmen über den eventuellen Deal auszuloten. Dieser Rahmen betraf z. B. die Anzahl der betroffenen Mitarbeiter, die Länderorganisationen, Standorte der Geschäftsstellen, die Geschäftsfelder sowie die zeitliche Abfolge der durchzuführenden Maßnahmen.

Ich informierte anschließend sofort unseren CFO über diesen Termin. Er war weiterhin skeptisch, verstand aber auch die strategische Bedeutung des Deals und organisierte den persönlichen Besprechungstermin mit der Rechtsabteilung der Software AG für Mittwochvormittag.

Mittwoch, Tag 1

Der Termin fand wie geplant Mittwoch, den 26. März, vormittags statt. Rudolf Keul teilte mir anschließend mit, dass das Gespräch o. k. gewesen sei, und wir erhielten ein einseitiges Datenblatt über die rechtliche Struktur, teilweise Kauf von rechtlichen Einheiten (Share Deal) und teilweise Kauf von Gegenständen, Asset Deal), Zahlen über Umsatz, Mitarbeiter, Namen der zehn betroffenen Standorte, Kapazitätsauslastung, Auftragsbestand, Auftragseingang, Anzahl aktiver Kunden und die Branchennamen der wesentlichen Geschäftseinheiten der Beratungsleistungen. Ich liste diese Punkte auf, um einen groben Eindruck von der Komplexität des Deals zu zeigen.

Die Tatsache, dass diese Daten sofort verfügbar waren, zeigte uns, dass die Verhandlungen mit dem anderen Interessenten schon fortgeschritten waren. Später erfuhren wir, dass bereits ein Vertragswerk von über 100 Seiten bestand.

Am Mittwochnachmittag rief mich Karl-Heinz Streibich an und erkundigte sich nach dem Eindruck von dem Gespräch am Vormittag, und wir verabredeten uns für den nächsten Tag, Donnerstag, den 27. März, vormittags im Marriott Hotel in Heidelberg zur nächsten Besprechung zwischen uns beiden. Ich bat Rudolf Keul, an dem Termin teilzunehmen, und informierte darüber Karl-Heinz Streibich – dieser wollte aber allein kommen.

Donnerstag, Tag 2

Während der Fahrt nach Heidelberg diskutierten Rudolf Keul und ich, ob der mögliche Deal nicht völlig verrückt sei, spekulierten, wer wohl der andere Kaufinteressent sei und kamen schnell zu einer festen Vermutung, da bereits einige Auslandsgesellschaften der früheren IDS Scheer AG an ein bestimmtes Unternehmen verkauft worden waren. Dann überlegten wir, welche Preisspanne für den Unternehmenskauf von unserer Seite infrage käme. Als Basis für den Preis wird allgemein ein Vielfaches (Multiple) des Umsatzes herangezogen. Für Consultingunternehmen liegt er zwischen 0,6 und 2, je nach Ertragslage, und wir legten einen maximalen Wert für uns fest.

Als wir den Besprechungsraum erreichten, war Karl-Heinz Streibich bereits anwesend. Er bot mir das Kopfende des Tisches zum Platznehmen an. Es war sicher eine Mischung aus Höflichkeit und Taktik, um mich zu hofieren. Er begann sehr umständlich mit Small Talk über Politik und Branchenklatsch. Ich startete schließlich mit unserem eigentlichen Gesprächsthema, und er nannte dann direkt das Umsatz-Multiple für seine Preisforderung. Dieses wies ich als zu hoch zurück und machte ein wesentlich niedrigeres Angebot. Bei Preisverhandlungen geht es eben immer zu wie auf einem Teppichbasar. Nach zwei Runden hatten wir uns knurrend auf ein Multiple verständigt. Gleichzeitig wurden neben dem Preis die Ländergesellschaften (Deutschland und Österreich) sowie weitere Einzelheiten wie Sicherung der Arbeitsmittel (Computer) der betroffenen Mitarbeiter, Mietkonditionen für die Büros und weitere Punkte besprochen. Anschließend, laut meinem Tagebuch, noch „Geschmuse“-Gerede über hervorragendes fachliches Fit des Deals und gutes politisches Fit für das Saarland usw.

Ich bat abschließend Karl-Heinz Streibich um ein Telefonat für abends um 18 Uhr.

Unser Gespräch war nach zwei Stunden, um 12 Uhr, beendet. Rudolf Keul und ich fuhren nach Saarbrücken zurück und verabredeten einen Termin um 13:30 Uhr in meinem Privathaus mit Josef Bommersbach als CEO der Scheer Management GmbH, deren Mehrheitsgesellschafter ich war. Zu diesem Unternehmen würden sich die engsten fachlichen und vertrieblischen Ergänzungen, aber auch Überschneidungen mit dem Deal ergeben. Der CEO war total überrascht, kritisch gegenüber den möglichen fachlichen Synergien und einer konstruktiven Zusammenarbeit mit den übernommenen Kollegen, aber schließlich auch konstruktiv. Das Gleiche galt für unsere Geschäftsführerin für Personal, Rosemarie Clarner, die ich ins Vertrauen gezogen hatte.

Um 15 Uhr brach ich zu einer zweistündigen Fahrradtour auf, um meinen Kopf frei zu machen und mir die Risiken des Deals noch einmal gründlich während der Fahrt zu überlegen. Die Fahrt ging vornehmlich durch waldiges Gelände mit mehreren beachtlichen Steigungen, in denen ich ziemlich gefordert wurde. Das bedeutete, dass meine Überlegungen durch die körperlichen Anstrengungen unterbrochen wurden und ich jedes Mal gedanklich neu ansetzen musste, was aber auch zu neuen Aspekten führte.

Gegenstand meiner Risikoüberlegungen war, dass der unterstellte Jahresumsatz nicht erreicht würde und die erforderlichen Restrukturierungskosten höher sein würden, als wir sie veranschlagt hatten. Wir würden dann in eine teuflische Schere geraten. Ich überlegte, welche Höhe ein Betrag haben müsste, um dieses Risiko abzuf puffern. Mein Entschluss stand am Ende der Radfahrt fest: Zu den bisher besprochenen Konditionen würde ich um 18 Uhr den Deal absagen. Ich fühlte mich erleichtert.

Um 17:30 Uhr telefonierte ich mit Rudolf Keul, unserem CFO. Er hatte inzwischen weitere Informationen von der Software AG erhalten, die meine Befürchtungen noch verstärkten. Er stellte seine Risikopunkte in einer kurzen E-Mail in sechs Punkten zusammen. Damit war der Deal wohl erledigt, und ich wartete auf das Telefonat mit Karl-Heinz Streibich, um ihm abzusagen.

Um kurz nach 18 Uhr rief ich ihn an und sagte, dass ich den Deal nicht schaffen würde und nannte die aus meiner Sicht bestehenden Risiken. Er war enttäuscht, betonte aber noch einmal den strategischen Fit und versuchte, einen Kompromiss herzustellen, indem er einen „Fond“ für Kostenüberschreitung und Umsatzunterschreitung anbot. Dieses war mir aber zu vage, und ich forderte einen festen Preisnachlass als Risikopuffer. Er stimmte schließlich zu. Ich bat um Unterbrechung des Gesprächs, um mit Rudolf Keul die neue Situation zu besprechen, und würde in 20 Minuten wieder zurückrufen. Rudolf Keul sah nun auch das Risiko als akzeptabel an, und ich teilte Karl-Heinz Streibich die positive Entscheidung mit, die wir nun bis kommenden Montag unter Dach und Fach bringen müssten. Damit war der Deal gerettet, aber bis zur sicheren Unterschrift beim Notar konnte er immer noch gestoppt werden.

Rosemarie Clarner war bei den Telefonaten in meiner Nähe. Sie war nervös, sah aber auch Chancen in der möglichen Akquisition.

Natürlich machte ich mir Gedanken über die Motive von Karl-Heinz Streibich, das Geschäft noch unbedingt im ersten Quartal des Jahres abwickeln zu wollen. So sollte es auch einen Kauf von ARIS-Softwarelizenzen umfassen, der noch den Umsatz der Software AG im ersten Quartal verbessern würde. Aber die Gründe für den Termindruck waren seine Sache. Für uns bot er eine günstigere Verhandlungsposition.

Am Nachmittag hatten wir bereits vorsorglich Kontakt mit unserem Rechtsanwalt in Frankfurt aufgenommen und ihn über den möglichen Deal informiert. Er war über den Zeitdruck entsetzt, sagte aber zu, uns zu unterstützen. Nach meiner Entscheidung, den Deal fortzusetzen, konnte er sich nun am nächsten Tag in die vertraglichen Entwürfe einschalten, und wir verabredeten eine Telefonkonferenz zwischen ihm, Rudolf Keul und mir für Samstagvormittag.

Ich telefonierte anschließend mit meinem Finanzberater, um ihn über den möglichen Finanzbedarf vorsorglich zu informieren.

Insgesamt war ich in einer zuversichtlichen Stimmung. Ich sah die Chancen in einem Größensprung meiner gegenwärtigen unternehmerischen Tätigkeit, konnte das Beratungsgeschäft im SAP-Umfeld wieder aufnehmen und Beratungsleistungen mit der von mir entwickelten ARIS-Methode anbieten. Die ARIS-Methode war mein wissenschaftliches Hauptwerk, die ich mit der IDS Scheer AG zu einem Softwareprodukt weiterentwickelt und zu einem Welterfolg geführt hatte. Das ARIS-Softwareprodukt würde zwar weiter der Software AG gehören, aber die ARIS-Berater würden wieder zu uns zurückkommen. Zusätzlich würden wir ein Rechenzentrum übernehmen, in dem wir Kundensysteme betreuen würden. Unser Leistungsspektrum würde sich damit wesentlich ausweiten. Ich ging nachts um 1 Uhr etwas aufgedreht zu Bett.

Freitag, Tag 3

Bei Telefonaten am Freitag entwickelten Rudolf Keul und ich Szenarien für das Management des neuen Unternehmens. Wir waren einig, dass wir uns von einigen der bisherigen Manager der IDS Scheer Consulting trennen und Personen unseres Vertrauens aus unserem Umfeld einsetzen sollten. Wir spielten einige Konstellationen durch, bis wir entschieden, Josef Bommersbach als CEO für das operative Geschäft und Rudolf Keul für die Finanzen als Geschäftsführer vorzusehen. Bei beiden würde das zwar zu einer Doppelbelastung neben ihrer Tätigkeit bei der Scheer Management GmbH führen, würde aber eine Garantie für die Hebung von Synergien zwischen den beiden Unternehmen sein. Gleichzeitig würde es die Akzeptanz des Rückkaufs bei den Mitarbeitern sichern, da beide den hinzukommenden Mitarbeitern vertraut waren. Ich entschied mich, beide sofort als Mitglieder meines Deal-Teams einzusetzen. Damit würden sie auch in der Verantwortung stehen und nicht danebenstehende kritische Betrachter des Prozesses sein können. Wir verabredeten einen Gesprächstermin zwischen uns dreien für Sonntagvormittag in meinem Privathaus.

Während des Freitags waren meine Gedanken natürlich weitgehend mit dem Deal beschäftigt, ich versuchte aber auch, mich emotional zu entspannen, um den Überblick und die Kontrolle über die vielfältigen, nun parallel ablaufenden Vorgänge zu behalten. Der Freitag war aber vor allem der Arbeitstag für die Juristen und Finanzierer.

Sonnabend, Tag 4

Am Vormittag hatten wir die verabredete Telko mit unserem Rechtsanwalt, unserem CFO Rudolf Keul und mir. Unser Rechtsanwalt warnte nochmals vor dem geplanten Abschluss am kommenden Montag. Er wolle lieber nur eine Beschreibung des Deals (Term Sheet) unterschreiben und den notariellen Vertrag später ausfertigen. Dieses ging aber nicht wegen meiner Vereinbarung mit Karl-Heinz Streibich über den festen Endtermin. Unser Anwalt blieb hartnäckig. Wir hätten noch keine Vertragsvorlage, und wir hätten auch die vorgelegten Zahlen noch nicht prüfen können. Wir brauchten insbesondere Garantien für Risiken des Unternehmens aus der Vergangenheit. Ich bat, die offenen Punkte

am Wochenende mit der anderen Seite zu klären. Am Montag wäre dann der Tag der endgültigen Entscheidung.

Am Abend spielte ich im Jazzclub des Hotels Leidinger in Saarbrücken mit unserer Band „Groovin’ High“. Wir hatten als Gast den Solotrompeter Ingolf Burkhardt der NDR Bigband aus Hamburg eingeladen. Er und die Band spielten super, ich war durch die Gedanken an den Deal ziemlich nervös. Hoffentlich hatte es das Publikum nicht gemerkt.

Sonntag, Tag 5

Am Sonntag fand das Gespräch mit den zwei Managern des Unternehmens „Scheer Management“ Josef Bommersbach und Rudolf Keul über Details ihrer Bereitschaft statt, die Geschäftsführung des zu kaufenden Unternehmens zu übernehmen. Sie waren gemeinsam in einem Auto gekommen und hatten sich wohl schon vorbereitet. Das bewertete ich als ein gutes Zeichen für ihre Motivation. Wir brauchten deshalb nur kurz ihre geplanten Zuständigkeiten abzusprechen und befassten uns dann mit den wichtigen strategischen Perspektiven des neuen Unternehmens.

Nachmittags führte ich mehrfach Telefonate, da die Verhandlungen zwischen unserem Rechtsanwalt und der anderen Seite weitergingen.

Abends spielte ich mit Ingolf Burkhardt und unserer Band im Konzertsaal des Schlosses Fellenberg in Merzig. Gegenüber dem Vortag spielte ich wesentlich entspannter. Das Spielen tat mir gut.

Um 23:35 Uhr bekam ich eine Mail mit dem Verhandlungsergebnis des Tages. Es bestand aus drei positiven Ergebnissen und acht noch offenen kritischen Punkten.

Ich verabedete ein Telefonat mit Rudolf Keul für den nächsten Morgen und anschließend einen Conference Call mit unserem Rechtsanwalt. Nun kam der Tag der Entscheidung, ob wir den Deal schaffen würden oder nicht. Ich richtete mich auch auf ein finales Telefonat mit Karl-Heinz Streibich ein, falls ein Dealbreaker nicht gelöst werden konnte. Auf jeden Fall wurde vorsorglich der Notartermin für Montagabend in Darmstadt festgelegt.

Montag, Tag 6

Morgens um 9 Uhr, nach vorbereitenden Telefonaten, hatten wir die geplante Telefonkonferenz mit unserem Rechtsanwalt. Basierend auf der Liste der noch offenen Punkte, definierten wir die Dealbreaker, die auf jeden Fall bis zur Unterschrift beim Notar geklärt sein mussten. Der Notartermin war auf 18 Uhr in Darmstadt festgelegt, sodass wir um 16 Uhr von Saarbrücken aufbrechen mussten. Bis dahin musste alles geklärt sein.

Ich war den ganzen Tag in höchster Anspannung. Unsere Presseberaterin Irmhild Plaetrich bereitete mit ihren Kollegen die Informationen über den Deal für unsere Mitarbeiter sowie für Kunden, Partner, Presse und Politik vor und organisierte die notwendigen Räumlichkeiten für Pressegespräche.

Ich hielt mich weitgehend aus den hektischen Aktivitäten heraus, weil ich nicht in den Erfüllungssog hineingezogen werden wollte, sondern meine Entscheidungsfreiheit bis zuletzt behalten wollte.

Deshalb machte ich über die Mittagszeit meine Fahrradtour.

Ein von der Software AG gewünschtes Telefongespräch mit Karl-Heinz Streibich lehnte ich auf Anraten unseres Anwalts ab, da mündlich keine juristisch verbindlichen Formulierungen zu erhalten wären.

Bis zum Nachmittag war noch die Übernahme von Risiken aus der Vergangenheit des Unternehmens ungeklärt. Hier erreichten wir mit dem Finanzvorstand der Software AG dann doch noch einen Kompromiss. Er ließ mir danach ausrichten, dass „Herr Streibich keinen Rotwein mehr mit mir trinken würde“. Es war also für uns ein guter Kompromiss.

Ich erklärte, dass wir in Saarbrücken nur ins Auto steigen würden, wenn alle von uns genannten Dealbreaker-Punkte gelöst seien.

Um 17:30 Uhr fuhren wir endlich los, also eineinhalb Stunden später als geplant. Das Zeitdeputat bis 24 Uhr wurde immer enger.

Um 19:30 Uhr begannen wir mit der Lesung des Vertrages beim Notar. Neben ihm und einer Assistentin waren Karl-Heinz Streibich und zwei leitende Mitarbeiter der Rechtsabteilung der Software AG sowie von unserer Seite unser Rechtsanwalt, Rudolf Keul und ich anwesend.

Während der Lesung kam ein entscheidender rechtlich noch strittiger Punkt auf. Karl-Heinz Streibich bat um eine Unterbrechung und um ein Vieraugengespräch mit mir. Wir gingen in ein Nebenzimmer, um das Problem zu lösen. Er betonte noch einmal, wie wichtig für ihn der Abschluss bis 24 Uhr wäre und dass auch der noch offene Punkt unbedingt zu seiner Zufriedenheit geklärt werden müsste. Es war das letzte Hindernis, also einigten wir uns auf einen Kompromiss. Anschließend gingen wir wieder in das Besprechungszimmer zurück. Dort wurde eine juristisch verbindliche Formulierung gefunden. Der Termin um 24 Uhr konnte deshalb weiter eingehalten werden.

Um 23 Uhr hatten wir alle Dokumente unterschrieben. Ich blieb noch eine halbe Stunde, um unsere wichtigsten Manager und Partner telefonisch von dem Deal zu unterrichten. Nun durfte ich es machen, denn die früher unterschriebenen Vertraulichkeitserklärungen waren obsolet geworden. Der Ministerpräsidentin Annegret Kramp-Karrenbauer, die ich vorher über eine zu erwartende Nachricht unterrichtet hatte, sprach ich die Meldung auf ihre Mailbox.

Um 1 Uhr nachts waren wir wieder in Saarbrücken. Ein Glas Rotwein war gut für den Schlaf.

Konsequentes Timing ist weiter gefordert ...

Mit der Unterzeichnung der Verträge war der Übernahmeprozess beileibe noch nicht abgeschlossen. Am nächsten Tag wurde von Karl-Heinz Streibich und mir in Saarbrücken der Deal den Mitarbeitern kommuniziert und in einem Pressegespräch der regionalen Presse mitgeteilt. Die saarländischen Medien nahmen die Nachricht sehr positiv auf.

In den nächsten Wochen mussten in zähen Verhandlungen die im Vertrag festgelegten Punkte im Detail ausgearbeitet werden. Dabei traten mehrfach substanziell unterschiedliche Interpretationen auf. Hier zeigte sich, dass unser Rechtsanwalt mit seinen Warnungen

vor einem schnellen Abschluss nicht Unrecht hatte. Andererseits sind solche Divergenzen zwischen den Interpretationen rechtlicher Formulierungen auch bei lang dauernden Verhandlungen nicht auszuschließen. Das für den ersten Mai vorgesehene Closing des Deals wurde jedenfalls verschoben und neue Verhandlungsrunden gestartet. Zum Glück gab es für beide Seiten günstige und ungünstige Interpretationen, sodass es immer Möglichkeiten für Kompromisse gab. Die letzten Divergenzen wurden in einem persönlichen Termin von Karl-Heinz Streibich und mir beseitigt, sodass nach der formalen Genehmigung durch die Kartellbehörde zum 1. Juli 2014 die IDS Scheer Consulting GmbH Deutschland und Österreich zu 100 %-Unternehmen der Scheer Holding GmbH wurden.

Aber auch damit war der Prozess noch nicht abgeschlossen. Wir stellten nach einigen Wochen einen hohen Restrukturierungs- und Sanierungsbedarf fest, der in einen mehrmonatigen anstrengenden Sanierungsprozess mündete. Dazu später mehr – hier nur die noch folgenden zeitlichen Schritte.

Zum 1. März 2015 hatten wir die Übernahme so weit abgeschlossen, dass wir ein Unternehmen mit neuer Organisationsstruktur, neuem Management und stabilem Geschäftsmodell aufweisen konnten – also 11 Monate nach dem Notartermin des Rückkaufs.

Auch die Übernahme der gesamten Gesellschaftsanteile der Scheer Management GmbH durch die Scheer Holding war ein komplizierter Ablauf, aber Voraussetzung zur Verschmelzung mit dem übernommenen Unternehmen.

Am 28. Juli 2015 wurden dann endlich die Unternehmen Scheer Management und die von der Software AG übernommene IDS Scheer Consulting zu dem neuen Unternehmen „Scheer GmbH“ verschmolzen.

Heute, im Jahr 2021, haben wir mit dem Zusammenschluss zur Scheer GmbH ein erfolgreiches großes IT-Unternehmen. Die Geschäftsführung ist nahezu komplett neu besetzt und blickt mit mir optimistisch in die Zukunft.

Bis heute beschäftigt mich die Frage, wie und wann in mir die emotionale Bereitschaft zum Rückkauf entstand. War sie bereits vorhanden, als ich nach einem Gesprächstermin mit Karl-Heinz Streibich am CeBIT-Sonntag fragte und damit den Kontakt aufgenommen hatte? Da wusste ich schließlich bereits gerüchteweise von einem möglichen Verkaufsinteresse der Software AG. Hatte ich bei dem Besuchstermin auf dem Software AG-Stand und dem ersten hingeworfenen Angebot von Karl-Heinz Streibich schon Feuer gefangen, obwohl ich das Angebot spontan abwehrte? Machte ich deshalb bei unserem demonstrativen Auftritt vor den Mitarbeitern am CeBIT-Stand mit? Auf dem Foto könnte man es fast vermuten.

Zu der Aufnahme des weiteren Gesprächs von mir mit Karl-Heinz Streibich verging aber über eine Woche, in der die Gedanken an den Deal in meinem Kopf oder vielleicht noch mehr in meinem Bauch weitergearbeitet hatten. Ursache für mein Interesse war sicher eine Mischung aus Rationalität und Emotionalität: Ich wollte nicht das von mir gegründete und meinen Namen tragende Unternehmen IDS Scheer Consulting als Verkaufsobjekt auf dem Markt verschachert sehen. Mir sollte das Firmenlogo, das rote Y, wieder gehören, und ich wollte den Firmennamen zurückhaben. Viele meiner loyalen ehemaligen Mit-

arbeiter der IDS Scheer würde ich wieder an ein neues Unternehmen unserer Kultur binden.

Mit dem Kauf würde der Umsatz meiner Unternehmensgruppe auf eine Größenordnung von 100 Millionen EUR wachsen, sodass ich wieder ein sichtbares Unternehmensnetzwerk gestaltet hätte. Aber das Wichtigste und wohl auch die Zusammenfassung von allen Argumenten war: Ich hatte meine Story als erfolgreicher „Silicon Valley“-Unternehmer, die durch den Verkauf meiner Aktien an der IDS Scheer AG an die Software AG vor fünf Jahren in meinem Empfinden gerissen war, durch ein konsequentes Timing wieder in Ordnung gebracht.

Der Entscheidungsprozess des Rückkaufs ist für mich aber immer noch ein kleines Mysterium. Er zeigt, welche Bedeutung und wie komplex Timing sein kann.

Bei der späteren Beschreibung meiner unternehmerischen Aktivitäten wird die Entwicklung des Unternehmens wieder aufgenommen.

2

Timing von Lebenswegen

Die Situationen des Sechstagerennens haben bereits eine Vielfalt des Timings gezeigt:

- Es wurde eine sich plötzlich ergebende Gelegenheit beherzt beim Schopf ergriffen.
- Es herrschte Zeitdruck.
- Der Unterschied zwischen objektiver und gefühlter Zeit wurde in Stresssituationen deutlich.
- Es wurde auf ein zeitlich fixiertes Ende planmäßig hingearbeitet.
- Es wurden zeitliche Prioritäten gesetzt.
- In Verhandlungssituationen wurde damit gespielt, wer die Diskussion eröffnet und damit den Anfangs-(Primacy-)Effekt ausnutzt und den Anker setzt.
- Es wurde die Spannung zwischen einer sorgfältig vorbereiteten und einer mehr emotional-spontanen Entscheidungssituation sichtbar.

Neben der Analyse des Timings einer einzelnen Situation entsteht die Frage, wie sich das Timing auf den gesamten Lebensweg auswirkt, der ja aus einer Aneinanderreihung von Situationen besteht. Wie genau kann das Timing der einzelnen Schritte des Lebensweges vorab geplant werden? Welche Abhängigkeiten und Folgerichtigkeiten gibt es?

Timing ist ein Agieren und Reagieren aus einem Konglomerat von rationalem Planen und Handeln, unvorhersehbaren Ereignissen sowie emotionalen und unbewussten Einflüssen. Es geht dabei um die effektive und effiziente Nutzung von Zeit. Effektiv heißt „do the right things“ und Effizienz heißt „do the things right“. Man soll also die Dinge tun, die zielführend sind, und dabei den günstigsten Weg benutzen.

Die Tatsache, dass man geboren worden ist, ist einem Zufall zu verdanken. Ein etwas schnelleres Sperma hätte einen leicht ausbooten können und anstelle von einem selbst wäre ein „Bruder“ oder eine „Schwester“ von einem nicht vorhandenen „Ich“ geboren worden. Ziemlich kompliziert.

Eine Sterbestunde wird mit Sicherheit eintreten, ihr Zeitpunkt ist aber unbestimmt.

Kann man sein Leben mit den Stationen wie Schulzeit, Beruf, Ehe, Elternzeit und Ruhestand detailliert im Voraus planen und es nach dieser Blaupause effektiv und effizient ableben?

Das alles sind Fragen, die jeden Menschen, mal mehr oder weniger bewusst, beschäftigen. Meistens kann man eine Logik in verschlungenen Lebenswegen nur rückwärts erkennen. Dann ergibt sich plötzlich eine Situation aus einer vorhergehenden, die vorab nicht zu erkennen war.

Jeder Lebensweg ist individuell. Jeder Mensch nimmt dabei auch unterschiedliche Rollen ein, die er parallel lebt. So ist man Ehepartner, Berufstätiger, Erzieher von Kindern, Hobbyfußballer usw. Bei mir dominieren vier Rollen, die mein Leben als Erwachsener geprägt und ausgefüllt haben, wobei drei davon stark beruflich orientiert sind und die vierte eine Hobbyleidenschaft ist. In meinem professionellen Leben bin ich Wissenschaftler, Unternehmer und Politikberater, und mein wesentliches Hobby ist das Saxophonspiel. Natürlich habe ich auch ein privates Leben mit weiteren Rollen. Aber das wird hier nur ganz am Rande einbezogen.

2.1 Vorgezeichnete Lebenswege

Manche Lebenswege sind bereits bei der Geburt weitgehend vorgezeichnet. Der Erstgeborene in einem Königshaus wird konsequent auf die Aufgaben der Thronübernahme vorbereitet und lebt auch als Herrscher weitgehend nach einem festen Zeremoniell. Selbst wenn sich heute die Regeln etwas gelockert haben, bleibt der Lebensweg dieser Personen weitgehend vorhersehbar.

Auch in bürgerlichen Elternhäusern gibt es vorgezeichnete Lebenswege. Viele Kinder von Ärzten werden selbst wieder Ärzte. Da am gemeinsamen Essenstisch immer über die Wichtigkeit dieses Berufs gesprochen wird, geht diese Sicht automatisch in das Wertesystem der Kinder ein, und die Studienwahl wird zu einer Selbstverständlichkeit. In vielen mittelständischen Unternehmerfamilien wird mindestens ein Kind auf die spätere Unternehmensübernahme ausgebildet, absolviert geeignete Praktika, Auslandsaufenthalte, und die Wahl des Studienfachs ist darauf ausgerichtet.

Bei manchen Unternehmen ist es üblich und wird durch Anreize unterstützt, dass die Kinder von Mitarbeitern bei dem gleichen Unternehmen ihr Berufsleben beginnen.

Schüler, die nicht so stark von ihrem Elternhaus geprägt werden, richten sich bei der Berufswahl oft nach den Ratschlägen und Vorbildern ihrer Lehrer und werden dann häufig selbst Lehrer. Auch Idole aus den Medien oder bewunderte Persönlichkeiten aus dem sozialen Umfeld können den Lebensweg beeinflussen.

Die Berufswahl, die nach meiner Erfahrung für den Lebensweg am prägendsten ist, bestimmt dann weitgehend die Freiheitsgrade für die weitere Lebensgestaltung.

Menschen mit festgelegten engen Karrierepfaden wie Lehrer, Ärzte oder Rechtsanwälte führen oft ein relativ statisches Leben. Ein Arzt mit eigener Praxis hat dann z. B. einen

sich täglich wiederholenden Stundenplan und ist örtlich an seine Praxis gebunden. Sein berufliches Leben hat damit ein strenges Timing. Dieses versucht er dann durch besondere Hobbys, Mitgliedschaft in Gesellschaftsclubs oder intensive Verwaltung seiner Finanzen etwas zu erweitern. Auch die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen wie Ärztekongressen mit gesellschaftlichem Beiprogramm sind willkommene Abwechslungen. Insgesamt bleibt der Lebensweg aber doch weitgehend in seiner statischen Welt gefangen.

2.2 Timing des Lebensweges als Gestaltungsaufgabe

Berufe, bei denen ein häufiger Wechsel des Arbeitgebers normal ist, ein breites Spektrum an Karrierepfaden besteht, sind vom Timing interessanter und mit Entscheidungen über Wechselzeitpunkte verbunden. Mich hat vor vielen Jahren die Festrede bei einem Jubiläum fasziniert, bei dem der Redner den Satz nannte: „Das Leben ändert sich alle 13 Jahre“. Dieses ist aber kein Automatismus, sondern ich interpretiere diesen Satz so, dass man aufgrund der gewonnenen Erfahrungen und der persönlichen Weiterentwicklung mehrfach die Chance hat, seinem Leben eine neue Wendung zu geben. Dieses geschieht aber nur, wenn man dazu bereit ist. Man braucht also etwas von dem Gen eines Columbus, der immer nach „neuen Ufern“ strebt. Dieses ist für mich mit einem unternehmerischen, d. h. weitgehend selbstbestimmten Leben verbunden.

2.3 Meine vier parallelen Lebenswege

„Man lebt nur zweimal“ ist der Titel eines James-Bond-Films. Man sagt, wenn ein Mensch einen schweren Unfall nur mit Glück überlebt hat, dass ihm dann ein zweites Leben geschenkt wurde. Aber die zwei Leben sind dann nur zwei aufeinander folgende Abschnitte innerhalb eines Lebens.

Wenn man Begabungen oder Interessen besitzt, deren Entwicklung jeweils ein ganzes Leben ausfüllen können, dann kann man diese nicht nacheinander ausleben. Man kann nicht nacheinander vierzig Jahre lang Wissenschaftler, vierzig Jahre lang Unternehmer, vierzig Jahre lang Politikberater und vierzig Jahre lang Musiker sein. Deshalb muss man die Lebensbereiche parallelisieren, wenn man diese Interessen ausleben möchte. Dann erreicht man in jedem Lebensbereich sicher nicht das Ergebnis und den Erfolg, als wenn man sich nur auf einen konzentriert hätte. Dafür erlebt man aber reichhaltigere Erfahrungen und schöpft seine Anlagen stärker aus. Außerdem können sich die unterschiedlichen Lebensbereiche gegenseitig befruchten und zu originelleren Erkenntnissen führen. Scherzhaft könnte ich sagen: Ich bin als Wissenschaftler sicher ein ganz guter Unternehmer, als Unternehmer sicher ein ganz guter Politikberater, als Politikberater ein ganz guter Jazzmusiker und als Jazzmusiker ein ganz guter Wissenschaftler.

Ich konnte mir als Jugendlicher nicht im Entferntesten vorstellen, welchen Ablauf mein Leben nehmen würde. Deshalb kann ich es nur retrospektiv auf mögliche systematische