

DIE KUNST DES SCHEITERNS

Er startete von ganz unten und arbeitete sich nach ganz oben. Er scheiterte und rappelte sich erneut hoch. Die Rede ist von Reinhold Karner, dem Tiroler IT-Pionier, der mit seinem Vorzeigeunternehmen KTW sehr hoch flog, aber auch tief fiel. Nach einer Durststrecke ist er heute international tätig und erfolgreicher denn je.

// Text: Doris Helweg, Fotos: Roland Mühlanger

Kaum jemand hat die Höhen und Tiefen des Unternehmertums intensiver erlebt als er: Reinhold Karner. Er hat nicht nur die Sonnenseiten des Lebens kennen gelernt, sondern auch die Schattenseiten einer Insolvenz mit voller Härte erfahren. Diese 360°-Erfahrung macht sich der Tiroler heute zu Nutze und berät auf weltweiter Ebene mittelständische Betriebe, Konzerne, Regierungen, Universitäten und Investoren ebenso wie Start-up-Unternehmen und beteiligt sich als Co-Investor an diversen Unternehmen.

Als einem von vier Söhnen einer Tiroler Handwerkerfamilie war dem Unterländer schon als Teenager klar, dass er einmal Unternehmer werden will. Immer schon Autodidakt, avancierte er nach einer berufsbegleitenden kaufmännischen Ausbildung rasch vom Angestellten zum erfolgreichen Manager. 1986 startete Reinhold Karner im Alter von 27 Jahren mit der KTW in die Selbstständigkeit und legte somit den Grundstein für eine 21-jährige Erfolgsgeschichte. Das IT- und Consulting-Vorzeigeunternehmen wuchs stetig und räumte zahlreiche anerkannte Preise ab – KTW war Shootingstar der Austria's Leading Companies, unter den Top 50 der attraktivsten Arbeitgeber Österreichs, für den KSV bestes Consulting-Unternehmen Österreichs und erhielt IBM Best Seller Awards. Internationale Unternehmen wie Playmobil, Darbo, Lindner, Riedel oder Sonax zählten zu den Kunden der KTW-Group. Im Jahr 2000 bezogen die rund 250 Mitarbeiter eine der modernsten und nachhaltigsten Firmenzentralen Westösterreichs in Kirchbichl. Mit der Entwicklung der SEMIRAMIS-Software gelang dem Paradeunternehmer, der von seinen ehemaligen Mitarbeitern noch immer in höchsten Tönen gelobt wird, der nächste Coup als europäischer Softwarepionier des neuen Internetzeitalters. 2002 auf den Markt gebracht, avancierte die mit einem Investment von rund 70 Mio. Euro ab 1998/99 entwickelte ERP-Software mit hohem Technologievorsprung in Kürze zu einem

Topseller am Markt. Die KTW Group entwickelte sich prächtig und schrieb bis zuletzt schwarze Zahlen, 2006/07 kam es jedoch zum unschönen Ende der Geschichte: Zerwürfnisse und Begehrlichkeiten brachten das Flaggschiff zum Sinken und die gesamte Unternehmensgruppe schlitterte in die Insolvenz. „Eine sehr unschöne und schwierige Zeit für mich und meine Familie“, resümiert Karner heute.

Nach einem Neustart von London aus zählt Reinhold Karner heute wieder zu den Big Playern am globalen IT- und Consulting-Parkett, jedoch mehr in der Rolle als Ratgeber und Mitglied bzw. Vorsitzender von Aufsichtsorganen, Entscheidungsgremien und Denkfabriken denn als Aktiver. Optisch kaum mehr wiederzuerkennen, haben wir Reinhold Karner getroffen.

ECO.NOVA: Das Unternehmen KTW wurde 1986 gegründet. Warum haben Sie sich für den Schritt in die Selbstständigkeit entschieden?

REINHOLD KARNER: Mir war schon als Jugendlicher klar, dass ich einmal Unternehmer werden möchte. Als Autodidakt habe ich mir mit viel Selbststudium und Nebenjobs schon als Teenager in jeder freien Minute das nötige Wissen erarbeitet. In meiner Jugend in den 1970er-Jahren gab's noch kaum fundierte Informatik-Studienmöglichkeiten und die wenigen in Übersee konnten wir uns nicht leisten. Außerdem waren damals Computer irre teuer und in ihrer Leistungsfähigkeit noch sehr begrenzt. Schon im Alter von 13 Jahren habe ich neben der Schule in Betrieben mitgearbeitet, denn es hat mich brennend interessiert, wie diese von innen organisiert und strukturiert wurden, wie man Unternehmen produktiver, wettbewerbsfähiger und ihre Geschäftsmodelle nachhaltiger machen kann. So entwickelte ich mit 16 Jahren meine erste kleine Software für Betriebe. Und dabei wurde mir klar, dass die IT für Unternehmen eine immer wichtigere Schlüsselrolle spielen wird. Dieses Interesse, diese

Begeisterung dafür ist mir bis heute geblieben. Und so bin ich nach einigen Jahren als Angestellter und im Management in Handel, Dienstleistung und Industrie früh mit null Startkapital in die Selbstständigkeit gestartet.

Wie haben Sie den rasanten Aufstieg Ihres Unternehmens gemanagt?

Mit harter Arbeit, Tag und Nacht, gesundheitlichem Raubbau, keinem Urlaub und vielen Entbehrungen besonders auch für die Familie. Aber es war mein Lebensziel und Traum. Die KTW war hochkompetent und alle 21 Jahre äußerst erfolgreich und meist sehr profitabel.

2006/07 – man kann fast sagen am Zenit angekommen – dann der Sturz in die Tiefe. Können Sie uns aus heutiger Sicht die Gründe für das Unternehmensende erläutern?

Ich möchte das nicht mehr groß aufwärmen und auch niemanden beschuldigen. Anstatt wie von mir geplant durchzuhalten und wie angepeilt die Frucht am höchsten Reifestand zu ernten, um weiter zu säen, fiel sie durch „Ungeduld, Hauen und Stechen, Unverständnis, teilweise auch Gier“ zu früh auf den Boden und zerplatzte. Es wurde gemobbt, massivst hinter meinem Rücken gearbeitet und zum Teil mit kalkulierter Bösartigkeit agiert. Die Folge war der Totalverlust: All meine 21 Jahre harter Arbeit, all meine Firmen und Beteiligungen, all mein Vermögen, die finanzielle und wirtschaftliche Existenz waren komplett verloren. In letzter Konsequenz folgte auch noch meine Privatinsolvenz. Gott sei Dank konnte ich damals noch das „Baby“ Semiramis in einen sicheren Hafen in dritte Hand retten. Die Software wird heute noch erfolgreich unter dem Namen „COMARCH ERP Enterprise“ vertrieben und erhielt nach so vielen Jahren noch immer Auszeichnungen als „ERP-System des Jahres“.

Wie sind Sie persönlich mit dieser Situation umgegangen?

Es war eine sehr schwierige Zeit für mich und meine Familie, so was wünscht man niemandem. Es waren einige Jahre wie im fins-

„EINERSEITS WIRD'S AN DER SPITZE DES ERFOLGES TROTZ ZUNÄCHST VIELER SOGENANTER FREUNDE UND FOLLOWER IMMER EINSAMER, ANDERERSEITS ERST RECHT, WENN'S MAL WIRKLICH SCHWERE ZEITEN DURCHZUSTEHEN UND WIEDER AUF DIE BEINE ZU KOMMEN GILT. HIER WENDEN SICH DIE MEISTEN ‚FREUNDE‘ VON EINEM AB. ES BLEIBEN NUR DIE GANZ WENIGEN, DIE ES EHRlich MEINEN.“

Reinhold Karner



Reinhold Karner hat es von ganz unten wieder an die Spitze geschafft. Er ist multinationaler Unternehmer, Co-Investor und in Tirol u. a. Vorsitzender des Adversory Boards für Enterprise-Systeme an der Universität Innsbruck (reinhold.karner@uibk.ac.at)

ersten Tal, aber auch ein enormer Zuwachs an Erfahrung. Persönlich habe ich die Zeit der Krise zur gesundheitlichen Sanierung und den Sport genützt und dabei 50 kg abgenommen und auch gehalten. Heute fühle ich mich fit und führe ein gesundes, glückliches, ausbalanciertes Leben. Den Workaholic mit Bluthochdruck und Übergewicht habe ich hinter mir gelassen.

Sie haben einen Neustart gewagt. Was machen Sie heute?

Meine Frau und ich haben uns 2007 entschieden, nach London zu gehen. Wir wollten Abstand gewinnen. So haben wir dort von null auf in einer kleinen Wohnung neu begonnen. Ich hatte durch den Crash kein Geld, keine Reputation mehr, keinen Vertrauensvorschuss und kein Beziehungsnetzwerk. Faul oder feig war ich nie, und so ist es mir gelungen, in der Geschäftswelt wieder Fuß zu fassen. Mein Know-how, meine Erfahrung, mein analytisches Denken und mein guter Riecher waren

immer mehr gefragt und so fungiere ich heute überwiegend in der Rolle als Coach, sprich Ratgeber/Advisor von Unternehmern, Managern und Entscheidungsträgern anstatt als operativer Macher wie früher. Ich habe aber auch wieder eigene Firmen samt Businessnetzwerk und Team aufgebaut, die multinational und Kontinente übergreifend agieren. Aus der Erfahrung gelernt, vermeide ich aber, bewusst Details darüber an die große Glocke zu hängen. So will ich nur sagen, dass sich all dies in einer höheren Liga und anderen Dimensionen abspielt als alles zuvor. Wir haben mittlerweile einen Wohnsitz in London, einen in Tirol und einen auf Malta.

Einen Crash zu überstehen und erneut auf gesunde Beine zu kommen, schafft die betroffene Mehrheit leider meist nicht unbeschadet. Viele sind zeit ihres Lebens gebrochen. Deswegen halte ich Vorlesungen und Vorträge zum Thema Entrepreneurship und schreibe an einem Buch, das in nächster Zeit veröffentlicht werden soll. Denn mit dem heutigen

außerordentlichen Erfahrungs- und Know-how-Schatz würde mir so ein völlig willkürlicher, unnötiger Crash höchstwahrscheinlich nicht noch einmal passieren. Heute liegt mir einiges daran, möglichst viele andere redliche, engagierte Unternehmer durch meine Rezepte davor zu bewahren, eines Tages auch zu Fall gebracht zu werden, insbesondere Jung-, Start-up- und KMU-Unternehmer.

Gibt es in anderen Ländern auch eine andere Kultur des Scheiterns?

Ja. Ein US-Unternehmer sagte einmal zu mir: „Erst durch das Erleben einer eigenen Insolvenz wird man zum feuergetauften, gestählten Unternehmer. Das kann man an keiner Uni, sondern nur in der harten Schule des Lebens lernen.“ Diese Kehrseite der Medaille eines Unternehmertums sieht aber die Öffentlichkeit in unseren Gefilden – im Gegensatz zum angloamerikanischen Raum, wo es zur Normalität gehört und jeder eine weitere, zumindest 2. Chance verdient – kaum. Hier hofft jeder

nur, dass es ihn nicht „erwischt“, auch gibt's diesbezüglich kaum Rezepte, Vorbereitung oder Schulungen und Vermeidungsstrategien.

Wie sehen Sie den

Standort Tirol für IT-Unternehmen?

Es gibt sicherlich einen großen Aufholbedarf in Tirol. Die Branche ist noch zu dünn. Denn ohne IT geht heute gar nichts mehr, im Gegenteil: Sie wird immer noch wichtiger. Denken Sie nur an das neue Zeitalter von Digital Business, Industrie 4.0, das Internet der Dinge, das „pflügt“ in den kommenden Jahren erneut die Businesslandschaft in fast allen Branchen kolossal um! Generell sollte vom Land, den Investoren und den

Banken viel mehr Risikokapital und professionelle Begleitung bereitgestellt werden. Im Vergleich zum angloamerikanischen Raum passiert hier viel zu wenig. Die universitäre Ausbildung ist gut, manche spitze, aber generell könnte man die Latte noch deutlich höher legen.

Was raten Sie jungen

IT-Unternehmern in Tirol?

In meinen Augen ist der Tiroler sehr fleißig, durchaus willensstark und auch offen für vielerlei Kulturen. Deshalb sollte man sich vor der Welt nicht fürchten. Die Grenzen bestehen wenn dann nur im Kopf. In diesem Sinne rate ich zu mehr Mut und noch mehr un-

ternehmerischem Engagement, Neugier für Neues und solidem Selbstvertrauen.

Wie lautet Ihr Lebensmotto heute?

Leben bedeutet nicht, mit irgendetwas irgendwie Erfolg zu haben und dann stehen zu bleiben. Es bedeutet einerseits, sich zu finden: Was bin ich? Wer bin ich? Was kann ich? Was interessiert mich? Was will ich? Und andererseits sich der laufenden Veränderung zu stellen, sich immer wieder neu zu erfinden – nämlich wie will ich künftig leben? Was will ich noch bewegen, verändern, beitragen? Denn zwischen dem sich finden und dem sich laufend neu erfinden spielt sich das interessante Leben ab. ●

TIPPS & TRICKS ZUM UNTERNEHMERTUM

von Reinhold Karner

- Auf jeden Fall sollte sich gerade jeder Jungunternehmer fragen, will und kann ich wirklich Unternehmer sein? Oder geht's mir nur um Ansehen, das schnelle Geld und Karriere? Nur wenn man wirklich bereit ist, durch alle Höhen und Tiefen zu gehen, stets alles zu geben, das zwangsläufig damit verbundene Risiko zu tragen, auch durchzuhalten und zu kämpfen, wenn es mal nicht so läuft, ist man ein Unternehmertyp. Andernfalls zerbricht man spätestens in Zeiten von Krisen daran.
- Man sollte, wenn man von etwas überzeugt und begeistert ist, den Mut haben, seiner inneren Stimme zu folgen, grundsätzlich nie sein Selbstvertrauen und seine Würde aufgeben, stets seinen Weg gehen und sich nicht von anderen reinreden lassen. Am meisten lernt man aus Fehlern und Misserfolgen, deshalb sollte man auch diese immer von der positiven Seite beleuchten. Rein aus dem Erfolg lernt man wenig – der verdreht einem nur den Kopf, wenn man nicht aufpasst.
- Grundsätzlich sollte man stets optimistisch und vertrauensvoll an die Unternehmung herangehen, jedoch nicht blind, sondern trotzdem geerdet, mit gesundem Hausverstand und wachsamem Augen und Ohren, denn proportional zum Erfolg wachsen – gerade in Kontinentaleuropa, ganz besonders leider in Österreich – Neid, Missgunst und Begehrlichkeiten. Auch wenn ich darüber heute schmunzeln kann.
- Ihre guten Ideen und Strategien sollten Sie nicht zu früh preisgeben. Viele Personen können mit Vertraulichkeiten nicht sonderlich verlässlich umgehen. Das kann zum fatalen Bumerang werden, wenn Sie zu viele, vor allem nicht belastbare, bewährt loyale Personen einweihen.
- Wichtig ist, nicht an der falschen Stelle zu sparen, sich frühzeitig einen exzellenten, kleinen, externen Stab an Beratern aufzubauen (Steuerberater, Anwalt, Unternehmercoach), den man im Bedarfsfall als getreuen Sparringpartner zur Verfügung hat. Die Businesswelt ist sehr komplex geworden, da kann man nicht alles selbst wissen. Zudem braucht man als Unternehmer oft eine zweite, nüchtern-objektive, externe Meinung.
- Seien Sie vorsichtig mit der Unterzeichnung von persönlichen Haftungen gegenüber Banken, vor allem aber gehen Sie nie eine unlimitierte ein! Das ist einer der gravierendsten Fehler, den man persönlich als Unternehmer machen kann, den auch ich gemacht habe. Denn wenn Sie alles Herzblut und jegliche Mittel in Ihr Unternehmen stecken, dann aber irgendwann – aus welchen (unerwarteten) Gründen auch immer – Schiffbruch erleiden, können Sie nicht immer auf ein Erbarmen der Banken hoffen. Verhandeln Sie daher zur rechten Zeit intelligente Modelle für den schlimmsten Fall der Fälle, auch wenn Sie noch so überzeugt sind, dass gerade Ihnen so etwas nie passiert.
- Für einen persönlich ganz wichtig: Man hat nicht immer alles selbst in der Hand. Jeder hängt mehr oder weniger auch von anderen Personen sowie Begleitumständen ab. Hier gilt: Was jemand anderer versucht, mit einem zu machen, ist dessen Sache und Verantwortung. Was man jedoch mit sich machen lässt, hat man ausschließlich selbst zu entscheiden und auch zu vertreten. Deshalb braucht es in allen Gegebenheiten Stärke, Stehvermögen, Ausdauer und vor allem die Wahrung der eigenen Würde.
- Manchmal geht's eben schief, aus welchen Faktoren immer. Das gehört dazu, sonst gäb's ja kein Unternehmerrisiko. Das Leben geht weiter, dann heißt es rasch wieder aufzustehen, erneut anzupacken, etwas unternehmen eben. Und auf jeden Fall sollte man nie, unter keinen Umständen, den Spaß an seiner Arbeit verlieren, sich nicht aufgeben, nicht verbittern oder verzweifeln. Alles geht vorüber! Das Leben ist viel zu schön und zu wertvoll für miese Stimmung. Das ist das Um und Auf!
- Bleiben Sie – was immer passiert – stets ein Ehrenmensch, ein großzügiger, vertrauensvoller Menschenfreund, auch wenn einige wenige der fast acht Milliarden auf Erden Sie sehr enttäuschen, das zahlt sich langfristig für Sie, Ihre Gesundheit, Ihr Gemüt, Ihre Tatkraft am meisten aus!
- Und zum Abschluss: Seien Sie sich stets bewusst: Es braucht kein großes Vermögen, um gesund und glücklich zu leben, das ist alles nur eine Frage der persönlichen Prioritäten, Erwartungshaltung, Zufriedenheit, Bescheidenheit. Besitz kann belasten. Reich sein ist ein Vollzeitjob, es zu bleiben ist harte, oft sorgenvolle Arbeit, da materieller Reichtum dazu tendiert, sich allzu leicht zu verflüchtigen.