

SCHEITERN IST IN

Kann der Niedergang wirklich Erfolgsgeschichten schreiben?

Mehr dazu auf Seite 2

UNTERNEHMERTUM OHNE RISIKO GEHT NICHT

Ein Gespräch mit Reinhold Karner über den schmalen Grat zwischen Erfolg und Scheitern

Mehr dazu auf Seite 5

VON DER FEHLER- ZUR VERTRAUENSKULTUR

Agile Organisationen brauchen Offenheit und Vertrauen

Mehr dazu auf Seite 9

NICHT JEDER WILL SICH HELFEN LASSEN

Ein Gespräch mit René Bollier über seine Erfahrungen als Interim Manager

Mehr dazu auf Seite 11

IN DIESER AUSGABE

SCHEITERN UND WIEDER AUFSTEHEN



UNTERNEHMERTUM OHNE RISIKO GEHT NICHT

Ein Gespräch mit Reinhold Karner über den schmalen Grat zwischen Erfolg und Scheitern

Wie eng Erfolg und Scheitern im Unternehmertum beisammenliegen, zeigt die beeindruckende Unternehmerlaufbahn von Reinhold Karner. Im Interview erzählt er uns, wie er nach über 20 erfolgreichen Jahren aus dem Nichts alles verloren hat und wie er es geschafft hat, wieder aufzustehen und noch mal ganz nach oben zu kommen.

■ Das Interview wurde von Armin Rainer geführt

Sehr geehrter Herr Karner, wann sind Sie in Ihrem Leben gescheitert?

Eigentlich täglich. Denn wir alle machen laufend Fehler, begehen Irrtümer. Meist scheitern wir an kleinen Dingen, Einschätzungen, Zielen und Entscheidungen. Manchmal auch an grossen. Mit unterschiedlichsten Konsequenzen.

All das gehört zum Leben, zur Entwicklung, zur Evolution. Manches hat man selbst in der Hand, anderes nicht. Das ist im Unternehmertum nicht anders, manchmal sogar extremer, gerade wenn Arbeitsplätze und Finanzen betroffen sind. Denn ohne Risiken einzugehen, geht es einfach nicht. Schlimm wird es dabei, wenn die Konsequenz ist, dass man existenziell total scheitert, die Entwicklungen ausser Kontrolle geraten, der Niedergang wie der Fall von Dominosteinen nicht mehr aufzuhalten ist, man in die Insolvenz schlittert.

Dies ist mir 2007 nach 21 Jahren kontinuierlicher, solide gesteigerter, höchst erfolgreicher und mehrfach ausgezeichnete Geschäftsentwicklungen ziemlich unerwartet widerfahren. Durch widrige Umstände ging «alles den Bach hinunter». Ich habe dabei nicht nur meine in unermüdlicher Arbeit aufgebauten Firmen, das ganze Team, tolle Kunden und Möglichkeiten verloren, sondern auch ein selbst erwirtschaftetes, beachtliches Millionenvermögen. Die gesamte wirtschaftliche Existenz. Und durch persönliche Haftungen gegenüber Banken musste ich auch noch den Weg in die Privatinsolvenz antreten. Das war knüppel-

hart, völlig unvorbereitet, eine sehr schwere Zeit, auch für meine Familie.

Wie sind Sie aus dem Loch des Scheiterns wieder herausgekommen, und was konnten Sie aus diesen Erfahrungen mitnehmen?

Das wohl Wichtigste ist, nicht in Selbstmitleid zu verfallen. Auch zu erkennen, dass das verloren geglaubte Lebenswerk eben erst am Lebensende zu betrachten ist, nicht aber als Zwischenbilanz. Dann braucht es einen eisernen Willen, um nach dem Fall wieder aufstehen zu wollen, ein extremes Durchhaltevermögen, eine dicke Haut, grosses Selbstbewusstsein, die innere Überzeugung, ja das Wissen, dass man es wieder schaffen kann und wird. Allerdings auch eine klare Zukunftsvorstellung und noch mehr harte Arbeit bei gegebenenfalls anderer Herangehensweise als zuvor. Es war in der ersten Zeit ein Anknüpfen gegen Windmühlen. Denn durch eine Pleite gilt man – in Europa – als gebrandmarkt. Leider. Da fragt keiner nach den sehr erfolgreichen Jahrzehnten von davor, den Gründen, nach der persönlichen Erfahrung und Kompetenz oder wie es einem denn dabei nun geht. Und so bläst einem anstatt unterstützendem Aufwind unter den Flügeln für eine zweite Chance der eiskalte Polarwind entgegen. Von fast jedermann und von überallher, selbst von früher Wohlge-sinnten, «Freunden» und Verwandten.

Zu den Erfahrungen: Immer wieder hören und lesen wir, dass Scheitern der wichtigste Lehrmeister für Unter-

Informationen zur Person



Reinhold Karner lebt in Tirol, London und auf Malta und ist weltweit tätig. Er ist multinationaler Unternehmer, Co-Investor, Advisor, Mentor & Berater für Unternehmer, Executives, Manager, KMUs und Konzerne, Start-ups und Investoren, aber auch für Wissenschaft & Forschung, Regierungen sowie Entwicklungslabors. Ferner ist er u.a. Fellow der RSA London (The Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce), Vorsitzender oder Mitglied von Aufsichtsorganen, Beiräten, Jurys sowie Vereinigungen und Think Tanks. www.rmk.org

nehmer sei. Nur, niemand gründet doch ein Unternehmen, um eine solche Lernerfahrung zu machen. Unternehmer, ob Start-ups oder etablierte, scheitern selten nur aus einem einzigen Grund, zudem sind alle anders als die anderen, sodass die Ursachen für ihr Scheitern unterschiedlich sind.

Wie die Erfahrungen und Statistiken zeigen, kommt das Scheitern in allen

Formen und Grössen vor, und es fällt nicht nur – obwohl mit Abstand am häufigsten – der Anfänger, sondern auch der gereifte und erfahrene Unternehmer. Was für das eine Unternehmen zu funktionieren schien, könnte für ein anderes die falsche Richtung sein. Auch führen uns Statistiken klar vor Augen, dass dauerhafte Erfolge die Ausnahme sind, für Start-ups ist das Scheitern sogar die Norm!

Aber für die meisten gescheiterten Unternehmer – mehr als zwei Drittel – bedeutet solch eine Erfahrung leider auch, dass sie es nie wieder wagen bzw. versuchen werden. Vielleicht ist das sogar eine vernünftige Ansicht, denn die Erfolgsaussichten für diejenigen, die es ein zweites Mal versuchen, sind – statistisch belegt – leider deshalb auch nicht besser.

Das Unternehmertum ist eben mit einem nicht unerheblichen Risiko behaftet. Entweder man ist bereit, dieses einzugehen, tagtäglich zu tragen, auf sich zu nehmen, oder aber nicht. Das Um und Auf ist aus meiner heutigen Sicht allerdings, das Risiko von vorneherein viel ernster zu nehmen und damit auch von Haus aus besser umzugehen. Es gilt auch, das Risiko ebenso wie den Erfolg professionell zu managen. Man darf nicht meinen, «mich erwischt es schon nicht», und selbst wenn alles noch so vielsprechend aussieht, sich top entwickelt.

Setzt man gar alles auf eine Karte, also ohne Risikostreuung oder Limitierung, wie ich es aus fester Überzeugung mit meinen Unternehmen, meinem Team, meinen Produkten und aufgrund der langjährigen Erfolgskurve tat, so bleibt es trotzdem entsprechend riskant. Denn man hat nicht immer alles selber in der Hand. Es können eben unkalkulierbare Umstände aus allerlei Richtungen eintreten, die jeden Plan im Handumdrehen zunichtemachen, wo auch ein Plan B gegebenenfalls nichts mehr nützt. Und hat man dann keinen Spielraum mehr, ist es vorbei.

Insofern ist aus meiner heutigen Sicht sehr zu empfehlen, sich einen alterfahrenen, mit allen Wassern gewaschenen Advocatus Diaboli an seine Seite zu nehmen, der einem als Sparringspartner hilft, wieder und wieder die Pläne, Entwicklungen, Innovationen, Strategien, Investitionsvorhaben sowie die Organisation aus verschiedensten Facetten kritisch zu beleuchten.

Scheitern gilt in der europäischen Kultur weiter mehr als Makel denn als Chance. Dennoch gibt es verschiedene Initiativen, die sich mit dem Scheitern auseinandersetzen, wie etwa Fuckup-Nights, wo offen über Misserfolge und das Scheitern gesprochen wird. Wie erleben Sie persönlich die Entwicklung in Europa?

Ja, in Europa haben wir keine Kultur des Scheiterns, sondern eine Unkultur dessen. Das hängt offenbar damit

zusammen, dass es bei uns nicht erwünscht ist, irgendwelche Ressourcen, somit auch Gelder, «zu verschwenden». Das mag aus konservativer Sicht, gegebenenfalls als Folge der früher so unzähligen Kriege und Zerstörungen in Europa verständlich sein. Auch in Bezug auf den Umgang mit Landwirtschaft, Ökologie usw. Nur im Unternehmertum geht ohne Risiko nichts. Gar nichts! Wer nichts wagt, nichts unternimmt, wird nichts schaffen, nichts voranbringen, gewinnen. So simpel ist es, ob es einem gefällt oder nicht.

Wie wir z.B. aus dem jährlich erscheinenden «Eurostat regional Yearbook» wissen, beträgt die Sterberate (death rate) von Unternehmen in Europa querbeet pro Jahr ca. 9%. Das heisst, die durchschnittliche Lebensdauer von Firmen beträgt nur ernüchternde elf Jahre! Das sind harte Fakten!

In den USA z.B. sieht man das alles ganz anders. Hier geht man positiv an die Dinge ran, man weiss, dass jedes Projekt, jedes Unternehmen versucht, seine bestmöglichen Chancen zu finden, es aber keine Erfolgsgarantie gibt. Geht die eine Sache schief, hat man eben Pech gehabt, wird sich eine neue Option aufzutun, versucht man es nochmals. Die sogenannte zweite (dritte, vierte ...) Chance ist dort ein selbstverständlicher Bestandteil im gesellschaftlichen Denken, ein Scheitern keine Stigmatisierung, sondern eher das Gegenteil, man wertschätzt die Erfahrungskurve.

Zur Thematik der Fuckup-Nights: Offen gestanden widern mich diese an. Das ist doch alles nur eine öffentliche Bühne für «seelischen Stuhlgang». Das mag Betroffenen helfen, «cool zu sein», um sich besser zu fühlen, den Zuhörern das unternehmerische Risiko bewusster zu machen, aber das bietet alles keine substanziellen, nachhaltigen Ratschläge und Erfolgsrezepte. Es wird eher entmutigt als ermutigt. Ich finde diese unverantwortlich, gerade für junge Menschen.

Eines meiner heutigen Mottos lautet: «Erfolg haben ist kein Problem. Erfolg



FAMILY BUSINESS MODEL

Erkennen Sie Stärken und Schwächen Ihres Geschäftsmodells – schnell, einfach & online!

www.familybusinessmodel.com



halten ist das Problem. Nachhaltig erfolgreich zu sein ist eine grosse Kunst – eine permanente Herausforderung, die nach ganz eigenen Spielregeln und Mechanismen funktioniert. Memento mori!»

Schon die wirkliche Faktenlage über Start-ups und ihre Erfolgsraten von in der Regel unter 20% offenbaren ein ganz anderes Bild als in der Öffentlichkeit wahrgenommen. Inzwischen gibt es, gerade aus den USA, solide Beweise, dass die propagierten Eckpfeiler für den unternehmerischen Erfolg von jungen Unternehmen, nämlich einen fundierten Businessplan zu erstellen und den Weg in ein Start-up-Ökosystem zu wählen, einfach nicht funktionieren.

Denn mehr als 97% der Durchschnittsunternehmer sind völlig anders als die «Super-Stars» aus dem Silicon Valley. Leider läuft man aber der Fata Morgana durch die Erfolgsgeschichten einer Handvoll unglaublich erfolgreicher Hightech-Innovatoren, Ikonen, den mythenreichen Studienabbrechern wie Bill Gates, Steve Jobs und Mark Zuckerberg, die schon vor ihrem 30. Lebensjahr zu Dollar-Milliardären wurden, hinterher.

Diese Verblendung behindert eine faktenbasierte Diskussion über erfolgreiches Unternehmertum. Denn die Erfolgsgeschichten der Ikonen bieten nur sehr wenige verwertbare Zutaten

für jedenfalls jene über 97% an Unternehmern aus der gesamten Breite von Branchen, Grössen und Ländern. Noch dazu, wo wir sehen, dass gerade im Hightech-Bereich die Quote der gescheiterten Unternehmen mit Abstand am höchsten ist. Wären also die Rezepte der «Rock-Stars» aus dem Silicon Valley so erfolgsträchtig für jedermann, würde dies doch völlig anders aussehen.

Die wahren Erfolgsfaktoren von den meisten Unternehmern sehen deutlich anders aus. Um nur einige herauszugreifen:

- Sie haben nie studiert,
- sie haben zuerst für fast 15 Jahre als Angestellte gearbeitet, bevor sie ihr eigenes Unternehmen gründeten,
- und nachweislich steigen die Erfolgs- und Überlebenschancen eines neuen Unternehmens mit dem Alter des Unternehmers. Also ist Erfahrung ein Grundpfeiler.

Es gilt daher, das Unternehmertum in ein anderes Licht zu rücken und weit näher zur Realität zu bringen. Und zwar schon von Schulen und Universitäten. Hierbei sollten sich auch so manche Entrepreneurship-Professoren und Manager von Gründerzentren an die Nase fassen, die meist noch nie selbst ein Unternehmen erfolgreich gegründet und geführt haben und gerade deswegen eine grosse Mitverantwortung

dafür tragen, dass wir Fata Morganas lehren und fördern. Theorie ist eines, aber die Praxis eben wie so oft etwas ganz anderes. Und wenn wir dies nicht erkennen, damit anders umgehen, sollten wir uns nicht wundern, wenn uns China und Amerika in so vielen Bereichen, auch beim Unternehmertum, überholen, ja grossspurig abhängen. Das heisst, wir sollten diese Dinge weder verdrängen noch beschönigen. Erst auf diesem Nährboden können wir sodann mutiger, innovativer, kooperativer, zuversichtlicher und erfolgreicher werden.

Wie wird in anderen Kulturen, etwa in den USA und Asien, mit gescheiterten Unternehmern und Gründern umgegangen?

Es gibt einige Länder ausserhalb Europas, die ähnlich ticken wie wir, wo ein Scheitern kein Ruhmesblatt ist. Dazu gehören u.a. China und Israel.

Das Kernproblem bei uns ist, dass wir eine Null-Toleranz-Einstellung für Fehler, für das Scheitern, haben. So züchten wir uns nicht nur keine mutigen Unternehmereliten, sondern leider eher eine Art von Herdentieren, wo keiner sich traut, irgendwas zu entscheiden, ein Risiko einzugehen, denn es könnte ja ein Fehler sein, man könnte dafür «drankommen», daher duckt man sich lieber weg, läuft hinterher und ist brav und gehorsam, und fühlt sich dadurch sicherer.

Allerdings, die einzige Alternative zum Fehlermachen wäre keine Fehler zu machen. Keine Fehler zu machen geht jedoch nur, wenn man keinerlei Entscheidungen trifft und nichts tut. Das heisst, man verurteilt dann sozusagen jeden Menschen zur Untätigkeit, zur Unverantwortlichkeit und zur durchgängigen Faulheit und zum Gehorsam, man wird zu einer Anspruchs- anstatt Leistungsgesellschaft. Und diese haben wir grossteils eben deswegen in Europa.

Im angloamerikanischen Raum spielt sich dies ziemlich anders ab. Da gehört das Scheitern als natürliches Element dazu, man gönnt einem den

Erfolg, der Neid hält sich in Grenzen. Geht es schief, so hilft man den Betroffenen sehr pragmatisch, um diese Phase rasch ordentlich abzuwickeln, abzuschütteln und sie wieder auf neue Beine ohne Altlasten zu stellen – und los geht's wieder. Das entlastet übrigens auch die Staatskassen von aufwendigen Verwaltungen und Verfahren, Sozialhilfen, und man gewinnt sogar wieder eine befreite Arbeits- oder Unternehmerkraft, die wieder Steuern zahlt und Beiträge entrichtet.

Fast jeder in Europa wundert sich über die Bedeutung und bewundert den Erfolg des Silicon Valleys. Pilgerreisen aller Art dorthin sollen erkunden, was deren Erfolgsgeheimnis ist. Aus meiner Sicht ist dies ziemlich einfach erklärt: Der Punkt ist, dass in den Entwicklungslaboren, Think Tanks, Firmen und Start-ups im Silicon Valley frei probiert, versucht, gedacht, verworfen und wieder und wieder von vorne begonnen (pivoting) wird, aber auch gescheitert werden soll, kann und darf, ohne jegliche Bedenken, Vorwürfe oder gar Stigmatisierung. Denn der Kern, das wesentliche Erfolgs-«Geheimnis» des Valleys ist schlicht und einfach und vor allem, dass dort gewollte 99% für den Mülleimer gedacht werden.

Wenn man sich also einmal selber fragt, was das Grösste am Silicon Valley ist, dann sind es die Papierkörbe! Jene vom Entwickler, Designer bis zum Konstrukteur, in deren Laboren und Versuchsstätten, in den Marketingabteilungen, in den Managementetagen und Geschäftsmodellen, in der Prototypen-Erzeugung usw.

Man bedenke, hätte Thomas Alva Edison, der über 9000 Versuche für die Glühbirne gebraucht hat, bis er das letztlich richtige, beständige Material für den Glühfaden fand, zuvor aufgegeben, wo wären wir dann heute? Oder noch viel schlimmer, man hätte ihm – so wie das in Europa mit der überwiegenden Null-Fehler-Toleranz der Fall ist – gesagt, dein erster Entwurf muss stimmen, wir tolerieren keine Fehler, kein Scheitern!

Bei uns hingegen belässt man den Gefallenen, gescheiterten Unternehmer durch bürokratische und gesetzliche Rahmenbedingungen, die interessanterweise gerade von der Finanzwirtschaft so vehement eingefordert werden, unnötig lange, über Jahre, in der Haftungsfalle und behördlichen Bevormundung. Daraus entrinnt man entweder schwer, gar nicht oder jedenfalls meist als gebrochene Person irgendwann. Man wird damit wichtiger produktiver Lebensjahre beraubt, sozusagen bestraft, gedemütigt, «gezüchtigt». So hat ein gefallener Unternehmer in der Folge, nebst dem «Schäm-Faktor», oft kaum noch Energie, Mut und Zuversicht für einen Neustart. Und natürlich weiss man das in der Öffentlichkeit, es dient als Abschreckung für andere. Es sollte wenig überraschen, wenn genau deshalb viele potenzielle Kandidaten das Unternehmertum erst gar nicht wagen.

Die Ironie, ja geradezu Verhöhnung dabei ist, dass sich die Finanzindustrie für ihre Exzesse, horrenden Fehlspekulationen und Verluste hingegen ungehindert vom Steuerzahler «retten» lässt.

Ein gesunder, vernünftiger Nährboden für ein modernes, dynamisches, mutiges und konkurrenzfähiges Unternehmertum im harten globalen Wettkampf sieht für mich anders aus!

Was bedeutet der Umgang mit Scheitern und Misserfolg in einer Gesellschaft für die Fehlerkultur in unseren Unternehmen?

Wir würden eine gesunde, weit dynamischere Entwicklung leider schlichtweg ab. Wir sollten uns alle einmal klarmachen, dass Demokratie und Unternehmertum auf das Engste miteinander zusammenhängen. Den echten Unternehmer gibt es auch nur in der Demokratie, ansonsten sind es Vasallen, sind es Leibeigene, sind es irgendwelche Monarchen und ihre untergebenen Fürsten, Oligarchen.

Wir sollten daher in Europa endlich einen Kulturbruch wagen, jeder sollte beliebige Fehler machen dürfen, so-

dass die Fehler als eine Art von auf den Boden gefallenen Blättern angesehen werden, welche der Humus für die Zukunft sind. Denn wenn man den Bäumen nicht mehr erlaubt, Blätter zu treiben, weil die ja auch runterfallen können, dann hat man keinen Humus mehr. Und dann hat man in Zukunft keine Bäume mehr. Dann stirbt irgendwann der Kreislauf des natürlichen Lebens.

Welche Tipps haben Sie für Gründer und Unternehmer, die gescheitert sind?

Ich wünsche jedem die Einsicht, dass ein reiferer Unternehmer ein wesentliches Erfolgselement ist. Wer wagt gewinnt, nur leider nicht immer. Und deshalb darf man sich nicht unterkriegen, nicht aus der Bahn werfen lassen. Ich weiss, das ist nicht einfach. Aber es geht. Insbesondere, wenn man nicht zu sehr auf andere hört, sondern sich seiner Einzigartigkeit, seiner Talente und Stärken bewusst ist. Und der Schwächen natürlich auch. Aber man kann die Stärken leichter stärken, und dorthin soll die Energie geleitet werden, als die Schwächen zu schwächen. Wir sind alle nur Menschen. Aber mit enormem Potenzial, wenn wir unsere Stärken ausleben. Und schauen Sie sich um, erkundigen Sie sich, googeln Sie, es gibt so viele Unternehmer, die es geschafft haben, nach einem Crash wieder aufzustehen und erfolgreich zu werden. Manche sogar so richtig gross erfolgreich.

Wir alle wissen erst im Nachhinein, wozu die Dinge und Entwicklungen gut waren. Es hat alles seinen Sinn, stiftet Nutzen! Daher nicht den Kopf in den Sand stecken oder Trübsal blasen, sondern wieder zu- und anpacken. Denn oft führt der Weg auf die höchste Bergspitze über den Umweg eines tiefen Tals!



Armin Rainer ist geschäftsführender Gesellschafter von Weissman Italia und Partner der WeissmanGruppe. Sein Beratungsschwerpunkt liegt in der Strategieentwicklung und -umsetzung.