

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



EDITORIAL

Herzlich willkommen!

Scheitern ist in. So lautet der Titel des Leitartikels von Markus Weishaupt in dieser Ausgabe von *Mein Unternehmen*. Man möchte in der Tat meinen, dass im Zuge des Start-up-Hypes auch das Phänomen des Scheiterns zu einem «Modethema» geworden ist. Ob in sämtlichen professionellen Social-Media-Kanälen, in Büchern und Magazinen oder bei Veranstaltungen bis hin zu den sogenannten «Fuck-up Nights» wird über das Scheitern gesprochen, im persönlichen, gesellschaftlichen und unternehmerischen Kontext. Das ist vor allem in Europa ein Kulturwandel, denn was in den USA seit jeher Teil der Kultur und Gesellschaft ist, ist in Europa, aber auch anderswo auf der Welt, weiterhin verpönt und unerwünscht. Dabei geht es beim Scheitern doch in erster Linie nicht um das Scheitern an sich, sondern um die Lehren, die man daraus zieht, das «wieder Aufstehen». Damit möchten wir uns in dieser Ausgabe auseinandersetzen und freuen uns sehr darüber, dass wir Ihnen dafür exzellente Beiträge und Erfahrungsberichte aus der Praxis anbieten können. Ein herzlicher Dank für ihre wertvollen und ermutigenden Gedanken geht an dieser Stelle an Reinhold Karner, Bert Overlack und René Bollier. Wir hoffen, dass Sie viele wertvolle Tipps und nützliche Anregungen mitnehmen können, das wünschen wir vor allem denjenigen Lesern, die sich gerade in einer schwierigen Situation befinden. Wie immer sind wir sehr dankbar für Ihre Kommentare und Rückmeldungen.

Herzlichst, die Chefredaktion



Markus Weishaupt und Armin Rainer

SAGEN SIE UNS IHRE MEINUNG!

Ihre Wünsche und Anregungen sind unser Auftrag. Schreiben Sie uns an stephan.bernhard@weka.ch oder weishaupt@weissman.it

In Kooperation mit WeissmanGruppe - www.weissman.it



SCHEITERN IST IN

Kann der Niedergang wirklich Erfolgsgeschichten schreiben?

Scheitern ist in, nicht nur in den USA, im Land der unbegrenzten Möglichkeiten, in welchem Weltunternehmen wie Phönixe der Asche entspringen, sondern mittlerweile auch in Europa. Dabei sind die europäischen und die amerikanischen Unternehmenslandschaften und deren Geschichte(n) gänzlich verschieden.

■ **Von Markus Weishaupt**

Die 30 Millionen aktiven Unternehmen in den USA gingen wohl aus 100 Millionen Gründungen hervor, von welchen 70% scheiterten. Die 20 Millionen Unternehmen in Europa hingegen sind um ein Vielfaches bewahrender. Sie sind das Ergebnis aus der Gründung von 30 und Schliessung von 10 Millionen Unternehmen. Scheitern gehört zur amerikanischen Kultur, so wie zu Europa die jahrhundertealten Paläste, Städte und Familienunternehmen mit ihrer historischen Bedeutung gehören. Henry Ford ging fünfmal pleite, bevor er weltweit erfolgreich wurde, und hatte auch deshalb einen typisch amerikanischen Zugang zum Thema, den er so ausdrückte: «Failure is simply the opportunity to begin again, this time more intelligent».¹

Der Fuckup-Hype

Nun gibt es aber auch in der alten Welt den «Fuckup-Hype» im Sinne von «Gescheiterte Unternehmer verraten ihre Erfolgsrezepte». Eigentlich ist das ein Widerspruch in sich selbst und zudem ein gefährlicher Trend, denn wer das blosse Scheitern feiert und in den ausgebuchten Veranstaltungen, die sich «Fuckup-Nights» nennen, die Pleite-Unternehmer hochleben lässt, verkennt wohl das Geschehene. Wenn gescheiterte Unternehmer vom eigenen Niedergang berichten, ist das im Normalfall nicht nur sehr emotional, sondern auch extrem tragisch für die direkt Betroffenen, und mit der Darbietung der

individuellen Lehren aus dem Erlebten wird die Spannung schliesslich durch den Protagonisten für die Teilnehmer unterhaltsam und meisterhaft aufgelöst. Dabei ist Scheitern in der Realität nicht wirklich unterhaltsam für die direkt und indirekt Betroffenen. Denn betroffen sind nicht nur die Unternehmer selber, sondern mindestens ebenso hart trifft es Mitarbeiter, die ihren Job verlieren, Lieferanten, die finanzielle Ausfälle verzeichnen und selbst zum Teil in schwerwiegende Schief lagen geraten, und die Kapitalgeber, die ihr eingesetztes Kapital verlieren. Ein Drittel der Unternehmensgründungen verschwindet nach drei Jahren wieder von der «Spielfläche», jene im «digital business» noch viel früher, gemäss der Silicon-Valley-Devise: «Wenn die Firma nicht läuft, mach sie zu und gründe einfach eine neue.» Eine Kultur des Scheiterns hat nur dann Sinn, wenn dadurch mehr Gewinner als Verlierer hervorgehen, wenn also aus den individuellen und kollektiven Misserfolgen Erkenntnisse gezogen werden, die den Gesamtnutzen für alle erhöhen.²

Wiederaufstehen als Kernkompetenz

Vieles könnte aus negativen Erfahrungen, Misserfolgen und dem Scheitern gelernt werden, viele Fehler können vermieden werden, wenn die Gescheiterten ausreichend Gehör bekämen. Könnte Scheitern gar als zwingend notwendige Kernkompetenz für Erfolgsmenschen gelten? Joseph

1 «Scheitern ist einfach die Gelegenheit, neu zu beginnen, diesmal intelligenter.»

2 «Gescheiterte Unternehmer sind keine Heilsbringer», Ursula Weidenfeld, t-online.de, 2018.

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