

# Vom Uni-Projekt zum Weltmarktführer

Gründer Gottfried Greschner leitet Karlsruher Softwareunternehmen Init seit 38 Jahren

Von unserem Redaktionsmitglied  
Erika Becker

**Karlsruhe.** In seinem Büro im achten Stock in der Karlsruher Käppelestraße hat Gottfried Greschner jeden einzelnen Bus in Dublin im Blick – in Echtzeit. Mit leuchtenden Augen verfolgt der 75-Jährige die meist grünen Punkte am Bildschirm: Die Busse sind pünktlich unterwegs, so soll es sein. Nur wenige sind rot, also zu spät. Die gelben sind zu früh, die Fahrer wissen sofort, dass sie warten müssen.

„

Ich werde noch ein paar Jahre weitermachen.

**Gottfried Greschner**  
Init-Vorstandsvorsitzender

Das System namens Mobile ITCS (internationales Transport- und Kontrollsystem) haben der promovierte Elektrotechniker und sein Team erfunden, weltweit steuern damit 130 Verkehrsbetriebe ihren Bus- und Straßenbahnverkehr. Es ist eines der Kernprodukte der Init, mit der Greschner seit ihrer Gründung Erfolgsgeschichte schreibt. 1983 war das – 38 Jahre später heißt der Chef noch immer Greschner, und der Jahresumsatz liegt bei über 180 Millionen Euro (2020). „Bedarfsgesteuerte Bussysteme“, das ist bereits Greschners Leib- und Magen-thema, als er 1976 aus Stuttgart zur Dissertation an die damalige Universität Karlsruhe kommt. Er kann sich dort das Know-how für die Firmengründung erwerben. Lernen aus Misserfolgen gehört dazu auch, sein größter war 1987: „Da sind wir fremdgegangen“, erzählt Greschner – und lacht. Init hat damals eine Lösung zur Kopplung von Computern entwickelt. „Das war früher unendlich schwierig“ – ohne Internet. „Wir hatten tausend Kunden, aber kein Geld verdient, bis wir gemerkt haben, dass wir für diesen Markt nicht kompetent genug sind.“ Verkehrsbetriebe: „Das können wir, auf das müssen wir uns konzentrieren“, lautet seine Devise fortan.

Den Durchbruch bringt ein Projekt in Osnabrück: 1988 setzt sich die Firma mit 20 Mitarbeitern gegen Siemens durch. Bald schon kommt ein Auftrag aus Stockholm. In Houston setzt sich Init gegen General Electric durch, Greschners Bruder Jürgen baut das Amerika-Geschäft auf – bis das Geld ausgeht. Entgegen dem Rat von Experten wagt Greschner im Juli 2001 als letztes Unternehmen den Gang an die Börse, an den bereits im Niedergang befindlichen Neuen Markt. „Niemand hat geglaubt, dass wir es schaffen, aber wir haben es geschafft“, so Greschner. „Zehn Millionen Euro blieben übrig, das hat gereicht, um uns sehr gut weiterzuentwickeln.“



**Kann in Echtzeit nicht nur den Busverkehr in Dublin verfolgen:** Gottfried Greschner hat die Init SE aus Karlsruhe zu einem Weltmarktführer für Digitalisierungssysteme im Nahverkehr gemacht.  
Foto: Andrea Fabry

Durch strategische Zukäufe bringt Greschner die Firma in die Lage, ihr Angebot passend zu den Markterfordernissen auszuweiten: Software für Fahrpläne, Fahrgastzahl-Systeme, Personalplanung und -disposition, Videoaufzeichnungen. „Diese Integration aller Aspekte ist unsere Leistung“, sagt er, „das hat bis jetzt keiner unserer Mitbewerber.“ Zudem wird viel geforscht, mit Blick auf die Kunden. Die Aktie ist heute rund sieben Mal so viel wert wie damals, weltweit arbeiten mehr als tausend Menschen für Init, an 30 Standorten von Honolulu über Abu Dhabi bis Brisbane.

Und am Stammsitz in Karlsruhe? Ende der 90er sei man erst mit einem Leitsystem für Straßenbahnen und Busse ins Geschäft gekommen. Der frühere Chef der Karlsruher Verkehrsunternehmen, Dieter Ludwig, hat das Karlsruher Modell entworfen: Die außerhalb der Stadt fahrenden Straßenbahnen sind auf Schienen der Deutschen Bahn unterwegs – aber für Init habe Ludwig wenig Zeit gehabt. Ludwigs Erbe wird aber bald durch eine neue Init-Software abgebildet: Anfang kommenden Jahres wird beim KVV ein Leitsystem in Betrieb gehen, das sowohl Züge als auch Straßenbahnen integriert.

Auch bei Regiomove, dem integrierten Angebot in der Region Karlsruhe für ÖPNV, Leihwagen und -fahrräder, stecken Init-Lösungen beim Fahrschein-

kauf drin. Die Konkurrenz auf diesem Zukunftsmarkt ist groß – „aber wir sind vorn“, meint Greschner selbstbewusst. „Wir haben den Fuß in der Tür und schauen, ob da ein Markt entsteht.“

Den Markt für E-Busse hat Greschner auch fest im Blick. Init hat ein System entwickelt, bei dem die Fahrzeugeinsätze wegen der geringeren Reichweite völlig anders geplant werden als bei Dieseln. Der Ladezustand der Batterien wird vom Leitsystem überwacht. Auch für die Ladesäulen selbst hat Init über seine Mehrheitsbeteiligung an der CarMedialab in Bruchsal eine eigene Software entwickelt.

## Auch mit 75 Jahren ist für Greschner noch nicht Schluss

Die Umsatzerwartungen für 2021 liegen ähnlich hoch wie 2020, mit 180 Millionen Euro. Wegen Materialmangels seien die Grenzen des Wachstums erreicht: „Es ist extrem, was auf dem Markt passiert“, so Greschner, „wir bekommen keine Liefertermine für immer mehr Bauteile.“ Alles was lieferbar sei, komme jetzt auf Lager. „Manchmal fehlen nur vier, fünf Bauteile, die wir dann weltweit anfragen. Da werden dann verrückte Preise aufgerufen.“

Weniger Sorgen bereitet ihm der Fachkräftemangel, auch wenn die Lage an Abwerbersuche wie beim Profifußball

erinnere. Am Standort Karlsruhe seien nicht genug hoch qualifizierte Informatiker zu bekommen. „Wir lösen das Problem durch Auslagerungen. Wir entwickeln jetzt in Irland, Portugal und Weißrussland – politisch nicht so opportun, aber die Mitarbeiter sind sehr gut.“

Die 19,6 Millionen Euro Gewinn vor Steuern aus 2020 werde Init mit knapp 18 Millionen in diesem Jahr nicht ganz erreichen – in der Pandemie kämen die Neuausschreibungen im Nahverkehr zögerlicher. Die Zukunft sehe aber besser aus: „Es steht sehr viel Geld für die Verkehrsbetriebe in den kommenden Jahren zur Verfügung, in Deutschland und auch in Amerika, davon können wir mit Sicherheit profitieren.“

Wie aber sieht die eigene Zukunft des 75-Jährigen aus? „Klar ist, dass ich jetzt ein Alter erreicht habe, wo man über so etwas nachdenken muss“, meint Greschner, bevor er seinen „ganz hervorragenden Vorstand“ lobt, in dem auch sein 15 Jahre jüngerer Bruder sitzt. „Wir sind sehr sehr gut besetzt, auch nach mir sozusagen, deswegen mache ich mir zum jetzigen Zeitpunkt noch keine konkreten Gedanken“, sagt er. „Das heißt, ich werde noch ein paar Jahre weitermachen. Und wenn ich hier eine Veränderung machen würde, dann würde ich voraussichtlich in den Aufsichtsrat wechseln.“