



Unternehmertum in Österreich

„Unternehmergeist muss schon im Kindergarten gefördert werden“

Machen Entrepreneurere unsere Gesellschaft besser und fortschrittlicher? Wodurch zeichnen sich unternehmerische Menschen aus? Sind Entrepreneurere die neuen „Rockstars“?

Univ.-Prof. Dr. Nikolaus Franke und EY-Partner Mag. Erich Lehner
über den schmalen Grat zwischen Neid und Häme, extreme
Revolutionäre, das Märchen des Vollkasko-Entrepreneurs und Betten
aus Gold

Warum braucht unsere Gesellschaft Unternehmerinnen und Unternehmer?

Nikolaus Franke: Es gibt den Spruch: Nichts ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist. Das klingt gut, ist aber völlig falsch. Ideen allein sind überhaupt nicht mächtig. Sie brauchen unternehmerisch denkende Menschen, die an diese Ideen glauben und sie durchsetzen.

Erich Lehner: Das führt auch zu Wohlstand und Freiheit. Wenn ich als Unternehmer erfolgreich bin und zu Wohlstand komme, habe ich eine gewisse Freiheit. Unfreie Menschen können nicht sehr viel zu gesellschaftlicher Entwicklung beitragen. Dieser Freiheitsgedanke ist ganz wichtig. Deshalb sind die momentanen regulatorischen Rahmenbedingungen in vielen Branchen auch so ein Problem. Auf allen großen Bühnen steht immer wieder „Deregulierung“. Der Megatrend geht leider in eine andere Richtung.

Welche Bedeutung haben Unternehmer für den gesellschaftlichen Fortschritt?

EL: Eine große. Die Politik ist erstarrt. Sie engt ein, anstatt Freiheit zu geben. Die Innovation muss von Unternehmern kommen, gerade in diesen gesellschaftlichen Strukturen.

NF: Veränderung setzt sich nicht von selbst durch. Sie ist die Ausnahme und erfordert Kraft und Mut. Deshalb brauchen wir unternehmerisch denkende und handelnde Personen in allen Lebensbereichen – also auch in Politik, Verwaltung und Non-Profit.

EL: Gerade technologische Innovationen kommen maßgeblich von Unternehmern. Veränderung heißt immer, dass man mit Regeln brechen muss. Genau das tun erfolgreiche Entrepreneure.

Hat sich das Image von Unternehmern in letzter Zeit verbessert? Sind erfolgreiche Unternehmer die neuen Rockstars?

NF: Ja, das Image hat sich zum Glück verbessert. Doch ich würde mir wünschen, dass ihre Rolle als moderne Helden noch mehr Anerkennung findet. Als Unternehmer wandelt man noch immer auf einem schmalen Grat: Wenn man keinen Erfolg hat, ist die Häme groß. Hat man dagegen Erfolg, dann gibt es Neid und Missgunst. Das ist schlecht. Aber „Rockstar“, das klingt mir ehrlich gesagt etwas zu vordergründig. Letztendlich erbringen Unternehmer seriöse und fundamental wichtige Leistungen für die Gesellschaft. Wir brauchen wirkliche Vorbilder, keine Showstars. Dazu gehört natürlich auch vorbildliches Verhalten der Entrepreneure, also Leistung, Vision, Verantwortung. Protzerei und Selbststilisierung helfen uns nicht.

EL: Natürlich tendieren einzelne Personen als Flaggschiffe in Richtung „Rockstar“. Bezogen auf die generelle Wertschätzung müssen wir aber in der gesellschaftlichen Entwicklung noch den Schritt gehen, dass „Unternehmer-Bashing“ – und diese Schlagreflexe gibt es immer wieder – weniger und die gesellschaftliche Akzeptanz noch mehr wird. Auch in den Universitäten sollte Entrepreneurship noch stärker in der Vordergrund gestellt werden – und zwar nicht nur an einem Lehrstuhl.

NF: Absolut. Wir tun uns nämlich auch deshalb leicht mit einem positiven Trend, weil wir von einem relativ niedrigen Niveau der Wertschätzung kommen. Wenn ich mir allerdings die Studierenden aktuell

„Ideen allein sind überhaupt nicht mächtig. Sie brauchen unternehmerisch denkende Menschen, die an diese Ideen glauben und sie durchsetzen.“

Nikolaus Franke

anschaue, macht mir das Mut. Mentalitäten und gesellschaftliche Werte sind nicht unveränderbar und der Trend geht in die richtige Richtung.

EL: Wir sind hier auf einem wirtschaftswissenschaftlichen Campus. Aber gerade wenn man den internationalen Vergleich heranzieht, müsste es von den technischen oder medizinischen Universitäten viel mehr Spin-offs geben. Die universitäre Struktur in Österreich ist zu „beamtet“ und verkrustet, als dass ein richtiger Gründer-Spirit entstehen kann und Universitäten zu Inkubatoren werden.

NF: Ich denke, an dieser Stelle muss ich wirklich eine Lanze für Österreichs Universitäten und ihre Angehörigen brechen. Angesichts der Unterfinanzierung ist das Level an Ideen, Erfindungen und Entdeckungen erstaunlich. Richtig ist aber, dass wir ein Umsetzungsproblem haben. Bildlich gesprochen: Wir bringen die PS nicht voll auf die Straße. Ein Grund dafür ist die Silobildung. In Wien haben wir beispielsweise eine Technische Universität, eine Veterinärmedizinische Universität, wir haben eine Universität für Bodenkultur, wir haben eine Wirtschaftsuniversität und so weiter, und alle sind ihren jeweiligen Themen gewidmet. Entrepreneurship entsteht aber interdisziplinär. Technologische Exzellenz und wirtschaftliche Umsetzungskompetenz müssen kombiniert werden, und weil das nicht von selbst geschieht, müssen wir dafür sorgen. Mit dem Entrepreneurship Center Network, das wir in Wien gegründet haben, schaffen wir solche interdisziplinären Verbindungen. Und auch wenn wir hier erst am Anfang stehen: Es gibt bereits erste eindeutige Erfolge. Hier müssen wir unbedingt nachlegen.

EL: Natürlich gibt es auch Positives. Österreich ist zum Beispiel im Biotech-Sektor bei Start-ups sehr gut aufgestellt. Wenn man sich die Produkte in der Pipeline ansieht, sind wir stärker als viele andere europäische Länder. Wir haben ein tolles Förderwesen. Aber vielen Unternehmen geht in der Folge die Luft aus, weil die Finanzierungssituation in Österreich schlechter ist als international gesehen. Diese Lücke gilt es zu schließen.

NF: Ja, in der Förderung muss man eigentlich noch einen Schritt zurückgehen. Wir haben zunächst einfach zu wenige Entrepreneure. Jedes Start-up ist ein Experiment. Je innovativer es ist, desto höher ist sein ökonomisches Potenzial – aber auch das Risiko. Diese Dinge



Univ.-Prof. Dr. Nikolaus Franke (rechts) ist Gründer und Vorstand des Instituts für Entrepreneurship und Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien. Er leitet außerdem die User Innovation Research Initiative Vienna und das TU/WU Entrepreneurship Center. Seit dem ersten Wettbewerb 2006 ist er Mitglied in der Jury des „EY Entrepreneur Of The Year“ in Österreich.

Mag. Erich Lehner (links) ist Partner bei EY Österreich und leitet den Standort in Oberösterreich. Darüber hinaus ist der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater verantwortlich für die „Agenda Mittelstand“ von EY in Österreich.

sind leider untrennbar verbunden. Das bedeutet: Niemand weiß sicher, welches Start-up das nächste Google oder Facebook wird. Am Start kann man sie nicht erkennen. Nach dem Gesetz der großen Zahl brauchen wir daher besonders viele Experimente. Ich wünsche mir statt ein paar Dutzend pro Jahr Hunderte oder besser noch Tausende von Start-ups, die hier entstehen. So machen das die Entrepreneurship-Hotspots auch: Sie kaufen viele Lose, weil sie wissen, dass ein paar Hauptgewinne dabei sein werden.

Brauchen wir in Österreich eine andere Kultur des Scheiterns?

NF: Auf jeden Fall. Scheitern ist grundsätzlich natürlich unangenehm, das ist ja klar. Jeder hat lieber Erfolg. Aber es ist, wie wenn man Ski fahren lernen will: Man muss akzeptieren, dass man ab und zu in den Schnee fällt. Solange man sich dabei nicht den Hals bricht, ist es Teil des Lernens. Wer Stürze um jeden Preis vermeiden will, wird den Idiotenhügel nicht verlassen. Genauso ist es bei Start-ups. Sie müssen Risiken eingehen, Technologie-, Markt-, Wettbewerbs- und Forschungsrisiken. Nehmen wir das Beispiel Biotech: Es dauert sehr lange, ein Präparat zu entwickeln. In dieser Zeit kann viel passieren. Man braucht viel Stehvermögen und Mut, um das trotzdem anzupacken. Hin und wieder werden diese Risiken einfach schlagend werden. Wir brauchen eine Akzeptanz des Negativfalls ohne Stigmatisierungen. Wichtig ist nur, aus diesen Fehlern zu lernen.

Welche Eigenschaften zeichnen einen guten Unternehmer aus?

NF: Intelligenz, Kreativität, Pragmatismus, Intuition, Flexibilität und vor allem die Fähigkeit, über den Tellerrand zu schauen und Dinge zu sehen, die andere nicht sehen. Man muss bereit sein, sich gegen Widerstände durchzusetzen. Das ist keine dankbare Aufgabe. Deshalb brauchen Unternehmer auch ein gutes Urteilsvermögen, analytische Stärke und Teamkompetenz. Es gibt aber keine Unternehmer nach der Schablone, sie haben unterschiedliche Zugänge und Temperamente.

EL: Unternehmer müssen gut zuhören, sich gedanklich breit aufstellen, offen für Beratung sein, eigene Meinungen vertreten und vor allem Entscheidungen treffen können.

Sind Unternehmer Menschen, die zu Extremen neigen?

NF: Erfolgreiche Unternehmer sind immer Revolutionäre. Menschen, die es schaffen, eine Branche zu verändern, ein neues Produkt zu schaffen und Veränderungen herbeizuführen, sind natürlich extrem in dem, was sie tun. Aber sie können privat völlig authentisch und greifbar sein. Es muss sich also nicht um Leute handeln, die in einem Bett aus Gold schlafen und in ihrer Freizeit Jungfrauen zersägen.

EL: Im Hinblick auf Mut sind Unternehmer sicher extrem. Aber gleichzeitig müssen sie Dinge sehr reflektiert und strukturiert betrachten. Da kann man nicht nur extrem sein. Nur solide zu sein reicht aber auch nicht.

Birgt der Druck auf Unternehmer, allein für alles verantwortlich zu sein, Gefahren?

EL: Man muss als Unternehmer immer Teamplayer sein. Auch wenn die Medien gerne einzelne Helden porträtieren: In Wahrheit sind es fast immer Gründerteams, die erfolgreich sind. Entrepreneure müssen auch delegieren und Menschen fördern können. Gerade ab einem gewissen Wachstum und einer gewissen Größe braucht es eine breitere Basis.

NF: Der unstrittig hohe Stresslevel, den Entrepreneure haben, ist zum Teil natürlich auch positiver Stress. Es gibt viel Bestätigung, man kann viel Positives schaffen. Das ist nicht in allen Berufen so. Stress bei repetitiven Arbeiten wie zum Beispiel am Fließband hat andere Auswirkungen. Auf der anderen Seite ist der Entschluss, Entrepreneur zu sein, der Ausbruch aus der Komfortzone. Das kann man nicht wegdiskutieren. Den Vollkasko-Entrepreneur gibt es nicht.

Wenn Sie sich eine einzige Maßnahme vom Wirtschaftsministerium zur Förderung des Unternehmertums wünschen könnten, welche wäre das?

NF: Eine professionelle und mit genügend Ressourcen ausgestattete Frühphasenförderung. Damit führt man viele Experimente herbei. Die Ergebnisse stellen sich nicht am nächsten Tag ein, sondern vielleicht in fünf Jahren. Aber dann richtig. Das heißt, schon in Kindergärten, Volksschulen, sekundären Schulen und Universitäten unternehmerisches Handeln zu fördern. Man muss die Menschen dazu hinführen, Dinge eigenverantwortlich in die Hand zu nehmen. Wir brauchen Chancenorientierung statt Problemorientierung. Menschen müssen für den Umgang mit den richtigen Tools befähigt und vernetzt werden. So führt man technologisches Know-how, Kreativität und kaufmännischen Sachverstand zusammen. Die Förderung von Unternehmergeist muss schon im Kindergarten beginnen.

EL: Die Neugier und Kreativität, die auch erfolgreiche Unternehmer auszeichnen, haben Kinder eigentlich intrinsisch in sich. Momentan werden diese aber oft durch unser Bildungssystem ausgelöscht. Eigentlich muss man also einen Wunsch an das Unterrichtsministerium richten können. Es geht darum, Freude, Forschungsgeist und Freiheit in den Kindern zu fördern und nicht zu töten.

NF: Wir fokussieren uns kulturell bedingt immer noch zu stark auf Sicherheit. Die Bildungssysteme sind durchzogen von dem Ziel, Fehler zu vermeiden. Alle Tests und Schularbeiten beruhen auf diesem Prinzip. Wir brauchen aber auch das innovative Problemlösen. Die Kreativität muss eine stärkere Rolle im Bildungssystem spielen. Mentalität ist nicht unveränderbar. Der Staat kann über das Bildungssystem, über Medien, Veranstaltungen oder Förderprogramme viel tun.

Was kann die Politik von Unternehmerinnen und Unternehmern lernen?

NF: Das kurzfristige Schielen auf den Gegenwartserfolg hintanzustellen. Wir erleben im Moment viel Populismus, er ist eine Folge der Verzagtheit der Politik und auch eine ihrer Ursachen. Aus diesem Teufelskreis müssen wir raus. Ich denke, die Politik kann sich von Entrepreneuren den Mut und die Vision abschauen, kurzfristig

„Im Hinblick auf Mut sind Unternehmer sicher extrem.“

Erich Lehner

Unbequemes zu tun, um langfristig Erfolg zu haben. Das ist Verantwortung gegenüber dem Volk.

EL: Sie sollten vor allem zuhören. Es reicht schon, sich Zeit für ein Abendessen mit erfolgreichen Unternehmern zu nehmen. Dann sind wahrscheinlich 80 Prozent der Themen klar, die es umzusetzen gilt.

Wie bewerten Sie die Förderung von Unternehmertum in Österreich? Gibt es genug Unterstützung oder Finanzierungsmöglichkeiten für Entrepreneure?

NF: Die Förderlandschaft ist gut, auch wenn sie immer transparenter und unbürokratischer sein könnte. Die größten Finanzierungsprobleme haben wir in der Expansionsphase. Da verläuft die Grenze zwischen lokalem und internationalem Erfolg. Wachstum ist teuer. Diese Mittel können nicht über Förderungen von Wirtschaftsagenturen oder Inkubatoren eingesammelt werden. Da geht es um Millionen und dafür braucht man Venture Capital oder andere Formen der Eigenkapitalfinanzierung. Diese sind aus vielen Gründen noch nicht so entwickelt, wie es sein sollte.



EL: Im internationalen Vergleich haben wir eine hervorragende Start-up-Finanzierung. Da beneiden uns viele andere Länder. Aber der nächste Schritt ist sehr schwierig. Wenn Unternehmen national keine Förderungen bekommen, müssen sie erst recht international erfolgreich sein. Es liegen 300 Milliarden Euro auf Sparbüchern in Österreich, die momentan nicht verzinst sind und real an Wert verlieren. Wenn nur ein bis drei Prozent davon in diesen Finanzierungsbereich fließen würden, hätten wir drei bis zehn Milliarden Euro Kapital. Damit kann man viel machen. Allerdings ist jede Förderung eine mögliche Fehlleitung. Förderungen braucht es am Anfang, aber ab der Wachstumsphase müssen sich Unternehmen selbst finanzieren.

NF: Da stimme ich als Ökonom grundsätzlich zu. Aber bei Marktversagen ist Förderung notwendig, sonst entsteht gesellschaftlicher Schaden.

Welche Bedeutung haben Unternehmerpreise wie der „EY Entrepreneur Of The Year“?

NF: Der „Entrepreneur Of The Year“ fördert die Wertschätzung der Leistungen, die diese Unternehmerpersönlichkeiten vollbracht haben – für ihre Unternehmen, ihre Mitarbeiter, aber auch für die Gesellschaft in Form von Steuern oder Produktinnovationen. Diese Wertschätzung ist noch zu wenig ausgeprägt. Unternehmer sind nicht die typischen Idole von jungen Leuten. Die schauen eher zu Popmusikern, guten Tänzern oder Menschen auf, die Kosmetiktips auf YouTube geben. Dabei sind Unternehmer Helden, Vorbilder, die mehr Strahlkraft verdienen. Dazu leistet der „Entrepreneur Of The Year“ wertvolle Beiträge.

EL: Wir besetzen damit über den Einzelfall hinaus das Thema Entrepreneurship oder Unternehmertum positiv. Damit setzen wir einen klaren Gegenpol zum Unternehmer-Bashing.

Wie groß ist die gesellschaftliche Verantwortung eines Entrepreneurs bzw. eines Unternehmens?

NF: Sehr groß. Die Verantwortung erstreckt sich über das gesamte Verhalten. Unternehmer geraten immer wieder in ethische Dilemma-Situationen. Viele Spielregeln, die der Markt vorgibt, muss man aktiv sprengen. Juristische und ethische Normen hingegen muss man beachten. Und noch etwas ist wichtig: Den Erfolg verdankt man als Entrepreneur nie nur sich selbst. Wer als Person dieser rare „Lottotreffer“ ist, sollte sich auch immer klarmachen, wer alles dazu beigetragen hat – ob das Eltern, Gesellschaft, Ausbildung, Mentoren, Kollegen, Mitarbeiter oder einfach nur das Glück sind. Es geht darum, Vorbild zu sein und zurückzugeben. Erfolgreiche Unternehmer zeichnen sich auch durch Demut und Dankbarkeit aus – ohne dabei ihre eigene Leistung zu schmälern.

EL: EY sieht unternehmerische Verantwortung in vielen Dimensionen. Wir sind ein People Business und haben weltweit über 230.000 Mitarbeiter. Wir haben die Verantwortung, das Potenzial der Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern. Wir haben natürlich auch gesellschaftliche Verantwortung und wollen viel zurückgeben, zum Beispiel durch die Unterstützung von Universitäten, die Förderung von Entrepreneurship oder durch Initiativen zur Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt. Unser globaler Anspruch „Building a better working world“ bringt unser Selbstverständnis im Hinblick auf unsere gesellschaftliche Verantwortung sehr gut auf den Punkt.

Wenn man sich Schlagwörter wie „Digitalisierung“ oder „Disruption“ vor Augen führt, könnte der Eindruck entstehen, dass junge agile Start-ups den gewachsenen Großkonzernen den Rang ablaufen. Haben diese Großkonzerne ausgedient?

NF: Ausgedient nicht. Wir sehen aber schon lange den Trend, dass zum Beispiel Arbeitsplätze oder disruptive Innovationen vor allem durch neue Unternehmen geschaffen werden. Aus diesen Start-ups werden oft sehr schnell große Unternehmen. Das wertvollste



Unternehmen der Welt, Apple, war vor 25 Jahren so gut wie pleite und hat fast bei null angefangen. Wie alt ist Google? Facebook? Tesla? Uber? Erfolg kann sich heute sehr dynamisch entwickeln und es kommen immer wieder neue Unternehmen nach. Kleine, flexible Start-ups und große Unternehmen werden aber nebeneinander existieren – mit einem Trend zu schnellen, schlagkräftigen, flexiblen Einheiten. Die können in einem Konzernverbund stecken oder auch nicht. Das durchschnittliche Unternehmen in den USA hatte vor 25 Jahren noch 30 Mitarbeiter, heute sind es zehn. Dieser Trend wird weitergehen.

EL: Viele etablierte Unternehmen suchen nach Symbiosen mit Start-ups, bevor sie selbst forschen und viel Geld investieren. Es wird zukünftig noch mehr Kooperationen geben, zum Beispiel auch indem Unternehmen ihre Produktion zusammenlegen und gleichzeitig selbstständig den Markt erschließen. Da wird es auch bedingt durch die Digitalisierung neue Modelle geben. Die Zukunft kommt schneller, als wir glauben.

Wird das Unternehmertum in zehn Jahren anders aussehen als heute?

NF: Es wird sich intensivieren. Die Bedeutung der Digitalisierung wird weiter zunehmen, ebenso wie hoffentlich die Internationalisierung und Globalisierung. In gewisser Weise sind Fähigkeiten zum Entrepreneurship in diesem Jahrhundert das, was Computer- und Englischkenntnisse im 20. Jahrhundert und Lesen und Schreiben im 19. Jahrhundert waren: nämlich die Grundvoraussetzungen, um beruflich erfolgreich sein zu können.

EL: Ich denke, die Grundeigenschaften eines erfolgreichen Entrepreneurs bleiben gleich.

NF: Ich bin positiv gestimmt, was die Zukunft des Unternehmertums betrifft. Wir brauchen Entrepreneurship als Treiber von gesellschaftlichem Wohlstand – im finanziellen und im kulturellen Sinn.