

# Fall ruhig mal hin

Politiker schmücken sich mit Start-up-Gründern, und Österreich soll zum Gründerland Nummer eins werden – wie geht es der heimischen Szene aber tatsächlich? Ein runder Tisch zu Wachstumsstrategien, der österreichischen Mentalität und Zukunftsprognosen.

Interview Lisa Breit, Lara Hagen

## START-UPS

# M

it Tischfußball oder Rutschbahnen kann die Redaktion des STANDARD zwar nicht aufwarten. Für die Diskutanten gab es auch keine Smoothies, sondern Kaffee – auch kein Problem für sie. Markus Reitzig, der an der Universität Wien den Lehrstuhl für Strategie und Organisation innehat, liefert Forschungsergebnisse zum Start-up-Kosmos: Wovon hängen Erfolg und Misserfolg ab? Weit davor setzt die Arbeit von Martin Schott an: Der Programmmanager des Gründungszentrums an der Wirtschaftsuniversität Wien hilft Studierenden bei den ersten Schritten

– er weiß um die Herausforderungen beim Gründen. Lisa Fassl kennt als Geschäftsführerin der Austrian Angel Investors Association einerseits die Investorenseite, mit ihrem „zweiten Hut“, den Female Founders, will sie mehr Frauen zu Entrepreneurship ermutigen. Und Katharina Klausberger – Gründerin der erfolgreichen Flohmarkt-App Shpock – bot Einblicke darin, wie man als enorm gewachsenes Team dennoch den Start-up-Spirit aufrechterhält – und erklärte, warum das überhaupt wichtig sein soll.

**Innerhalb kürzester Zeit wuchs Shpock auf 130 Mitarbeiter an. Herr Reitzig, wie gehen Start-ups mit derartigem Wachstum eigentlich um?**

**Reitzig:** Wir beobachten Folgendes: Start-ups reagieren relativ schnell auf Informationen, die vom

Markt kommen – etwa dass ihr Produkt zu teuer ist oder die Technik zusammenbricht. Was die meisten wesentlich langsamer verstehen, ist das, wie sie sich für ihr Wachstum organisieren können; beispielsweise dass Gründer als Chefs nicht mehr alles übernehmen können. Auch der Informationsaustausch wird schwieriger.

**Klausberger:** Dass nach wie vor jeder mitbekommt, was im Unternehmen vorgeht, versteht, was wichtig ist und wo der eigene Beitrag zum Gesamtergebnis liegt: Das ist eine Herausforderung, die uns immer wieder beschäftigt hat.

**Und wie sind Sie ihr begegnet?**

**Klausberger:** Wir haben uns frühzeitig mit anderen Start-ups, die uns einen Schritt voraus waren, ausgetauscht, um von ihren positiven und negativen Erfahrungen zu lernen und das Thema aktiv anzugehen.

Gestartet sind wir zuerst mit quartalsweisen Teammeetings. Irgendwann sind wir so schnell gewachsen, dass das nicht mehr gereicht hat. Dann hatten wir einmal monatlich ein Meeting. Schließlich folgte zusätzlich ein zweiwöchiger Newsletter, um alle darüber zu informieren, was passiert. Und letztes Jahr haben wir die OKRs eingeführt – eine Kommunikations- und Zielsetzungsmethode, die auch von Google, Netflix, Airbnb und zahlreichen anderen Start-ups verwendet wird.

**Die Gründer stehen naturgemäß meist voll hinter der Idee und engagieren sich dafür. Wie motiviert man neue Mitarbeiter, die erst viel später dazukommen?**

**Klausberger:** Es gilt offen zu sein, ehrlich, Gemeinsamkeiten zu schaffen. Teams bringen bei uns selbst Vorschläge ein, was sie bei-



„Es kann nicht Aufgabe der öffentlichen Hand sein sich zu überlegen, in welche Ventures man reingeht.“

Markus Reitzig hat an der Uni Wien den Lehrstuhl für Strategie und Organisation inne.

tragen wollen, damit das Unternehmensziel erreicht wird. Bei uns herrscht die Einstellung vor: Mach' ma, bring' ma gemeinsam etwas weiter. Das macht es schön und spannend zu arbeiten.

**Reitzig:** Es freut mich, das so von Ihnen zu hören. Aber ich glaube wirklich nicht, dass das der Regelfall ist. Bei den Start-ups, die wir uns angeschaut haben, gibt es häufig irgendwann einen Knacks zwischen der allerersten - den Gründern - und der zweiten und spätestens der dritten Generation von Mitarbeitern. Das geht damit los, dass man irgendwann nicht mehr alle am Unternehmenserfolg in Form von Miteigentum beteiligen kann, ohne die Struktur zu verwässern. Das andere ist, dass Jobprofile spezieller werden, das Umfeld scheinbar „professioneller“. Da kommen dann Leute deshalb dazu, weil sie ein sicheres Gehalt

und Urlaubsgeld wollen. Das zu managen, ist Ihnen offenbar gelungen, vielen gelingt das nicht.

**Klausberger:** Wir versuchen, Teammitgliedern einen möglichst normalen Arbeitsalltag zu ermöglichen. Trotzdem sind alle bereit anzupacken, wenn es darauf ankommt. Wir sind auch immer so vorgegangen, dass wir geschaut haben, wer eigentlich von der Persönlichkeit gut ins Team passt, denn bestimmte Skills kann man lernen. Der Grund, warum der Drive noch da ist, ist das Start-up-Gefühl.

**Wie hält man das bei 130 Mitarbeitern am Laufen?**

**Klausberger:** Es war uns immer wichtig, ein gemeinsames Büro zu haben, damit dann, wenn es ein Problem gibt, auch gleich jeder aufstehen und helfen kann - und wenn es nur ist, dass jemand einem ande-



„Wir schauen, wer gut ins Team passt. Denn bestimmte Skills kann man lernen.“

Katharina Klausberger gründete 2012 die Flohmarkt-App Shpock. Das Start-up hat 130 Mitarbeiter.

ren einen Kaffee vorbeibringt. Wir organisieren auch regelmäßig Events und Ausflüge.

**Überlegungen und Probleme, von denen Studierende, die ans WU-Gründungszentrum kommen, wahrscheinlich noch weit entfernt sind ...**

**Schott:** Ja. Da geht es noch überhaupt nicht um Organisationsstrukturen. Wir wollen helfen, die allerersten Schritte zu gehen, etwas, das im Kopf schon sehr lange herumschwirrt, runterzubrechen. Da geht es zunächst darum, jemandem Mut zu machen, die eigene Idee auch umzusetzen. Das ist in Österreich eine Hürde beim Gründen: Wenn man eine Idee hat, dann spricht man nicht gern darüber, weil man für verrückt gehalten wird, etwas Neues auszuprobieren.

**Reitzig:** Es herrscht hier oft das

Gefühl vor, dass man nicht so richtig scheitern darf. Dass es einfach nicht okay ist, mal rauszugehen und eine richtige Bauchlandung zu machen.

**Was können Hochschulen tun?**

**Schott:** Es gilt Barrieren abzubauen, die ersten Schritte des Gründens leichter zu machen. Es bräuchte an allen Hochschulen ein Gründungszentrum, das im besten Fall auch ausgestattet ist mit Tools, mit denen man schnell ins Bauen von Prototypen hineingehen kann. Da gibt es auch schon einige Beispiele.

**Klausberger:** Was ich immer toll fand, als ich an der Uni war: wenn Topmanager oder Entrepreneur aus dem Nähkästchen geplaudert haben. Da merkt man: Ein Unternehmen zu gründen ist hart, aber es ist nicht unmöglich - und man kommt auf Ideen.



„Jede Landes-  
hauptstadt  
möchte der  
nächste  
Start-up-Hub  
werden.  
Aber das  
brauchen  
wir nicht.“

**Lisa Fassl** ist Geschäftsführerin der Austrian Angel Investors Association und Initiatorin der Female Founders.



„Wenn man  
eine Idee  
hat, dann  
spricht man  
in Österreich  
nicht gern  
darüber.  
Das ist eine  
Hürde.“

**Martin Schott** ist Programmmanager am Gründungszentrum der Wirtschaftsuniversität Wien.

► **Schott:** Aber auch schon früher, an den Schulen, muss das Thema Entrepreneurship greifbar gemacht werden. In Amerika gibt es beispielsweise den Lemonade-Day. Schüler lernen dabei: Wie produziere ich Limonade – kaufe ich die teuren oder die billigen Zitronen, und wie vermarkte ich das dann? Da geht es weniger darum, dass später alle ein Unternehmen gründen sollen, als vielmehr um das spielerische Ausprobieren.  
**Klausberger:** Ich bin auch der Meinung, dass man so früh wie möglich beginnen sollte. Wichtig ist, dass Kinder erleben, dass sie selbst mit Einsatz etwas schaffen können. In Workshops könnten Schülerinnen und Schüler in verschiedene kreative und technische Bereiche hineinschnuppern. In der Schule müssten zudem analytisch-logische Fächer stärker auf die Agenda.

*Ein Punkt, der ebenfalls immer angesprochen wird, wenn es darum geht, Frauen für Technik zu begeistern. Auch die Gründerszene ist großteils männlich – nur jedes zehnte Start-up wird von einer Frau gegründet.*

**Fassl:** Die Frauen, die zu uns kommen, sind schon so weit, dass sie wissen, was sie machen wollen, einige basteln bereits an Prototypen. Meine Erfahrung ist, dass sie aber klein denken und klein bleiben wollen und eher wenige das klassische Start-up-Denken mit großer Skalierung haben. Da setzen wir an und sagen: Traut euch, das auch größer zu denken.

*Ist diese Zögerlichkeit sozialisiert?*

**Fassl:** Die Sozialisierung trägt sicher immens dazu bei, was man sich zutraut und wie man sich entwickelt. Sich zu trauen, auf die Schnauze zu fallen und auch mit

negativem Feedback umzugehen, ist etwas, womit sich viele Frauen, mit denen wir zu tun haben, schwertun. Viele warten eher, bis die Idee perfekt ausgereift ist, auch wenn das Monate und Jahre dauert.

**Schott:** Schade, dass so wenig Frauen gründen. Auch für den Erfolg eines Start-ups ist Diversität ein wesentlicher Faktor. Wenn da nur Männer sitzen, ist das selten ein Vorteil.

**Reitzig:** Es gibt zig Studien, die zeigen, dass Diversität wichtig ist. Es wäre auch nötig, Menschen aus unterschiedlichen Fächern möglichst unkompliziert zusammenzubringen. So super das ist, dass es an der Wirtschaftsuni ein Gründungszentrum gibt – da sitzen zunächst einmal Betriebswirte vom Haus, und andere müssen von außen dazukommen, damit Vielfalt entsteht. Was ganz wichtig ist:

Dass wir – und das ist Arbeitsbedarf für uns an der Uni – frühzeitig bereits inhouse unsere Informatiker abholen, Life-Science-Leute, Chemiker, Physiker, und denen ein Verständnis davon geben, welche alternativen Möglichkeiten zu einer Karriere im Großraumbüro es gibt.

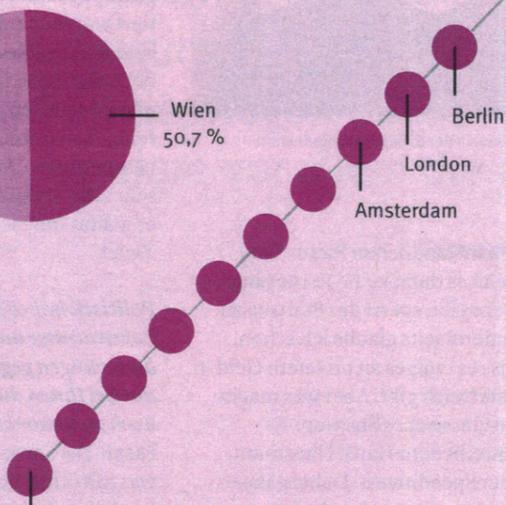
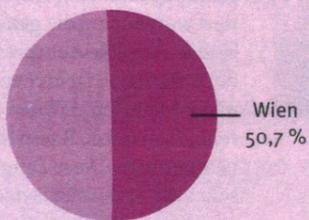
**Fassl:** In der Theorie ist das eh alles so leiwand und einfach. Aber es geht halt einfach um Menschen, die irgendwas machen sollen, die man irgendwo hinbewegen will. Deshalb sollte man möglichst früh anfangen, proaktives Denken, Machen, Tun, Problemlösen zu vermitteln. Damit wir eine Gesellschaft sind, die offen ist und die die Welt ein Stück besser machen will. Auch wenn es sehr schmalzig klingt.

**Reitzig:** Die Leute gehen teilweise noch nicht einmal aus ihrer eigenen Fakultät raus. ►

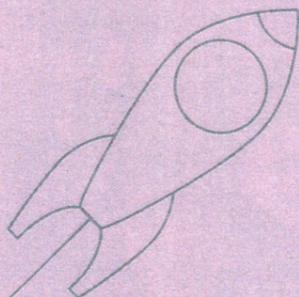
# Start-ups in Österreich

## Wo?

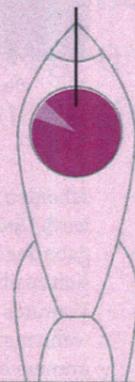
Wien ist als Hauptstadt die Start-up-Stadt Nummer **1** in Österreich. Die Hälfte der Start-ups (**50,7** Prozent) befindet sich hier.



Wien liegt auf Platz **10** der beliebtesten Start-up-Städte.



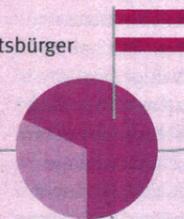
Männer  
92,9 %



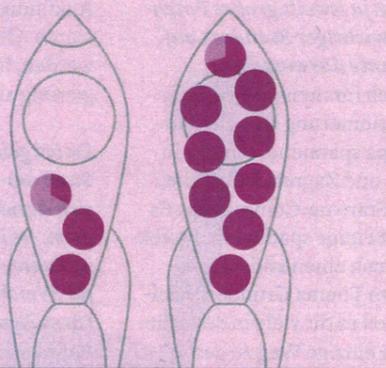
## Wer gründet?

Der durchschnittliche Gründer ist **30,8** Jahre alt.

**67,8** % österreichische Staatsbürger

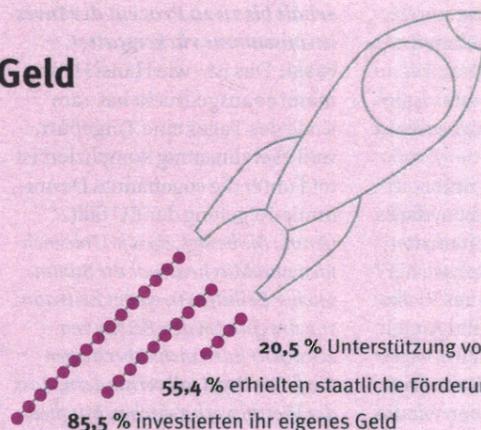


## Team



Zu Beginn **2,3** Mitarbeiter, nach **2** Jahren **8,7** Mitarbeiter

## Geld



Grafik: Claudia Machado, Quellen: Start-up Monitor 2016, „Startup Heatmap Europe“

► **Schott:** Das universitäre Einzeldenken ist sicherlich noch ganz massiv. Das beginnt schon beim Regionalpatriotismus an Unis. Da müssen wir raus. In Wien gibt es neun Universitäten, sie müssen zusammenwachsen.

*Funktioniert das auch über die Stadtgrenze hinaus mit den anderen Bundesländern?*

**Schott:** Wir beginnen gerade, Uniübergreifend zu arbeiten. Österreich ist Gott sei Dank so klein, dass es schnell dazu kommt, auch in die Bundesländer zu gehen. Da gibt es aus meiner Sicht wenige Hürden.

**Fassl:** Den Lokalpatriotismus merkt man schon. Jede Landeshauptstadt möchte der nächste Start-up-Hub werden. Realistischerweise brauchen wir das aber nicht. Erstens ist Österreich nicht so groß, und zweitens ist auch das Potenzial an guten Start-ups nicht so groß. Da ist schon die Frage, welche Strategie wir fahren wollen – auch wenn wir uns international positionieren möchten. Es macht wenig Sinn, viel Energie in einen landesweiten Rivalitätskampf zu stecken.

*Was müsste in Österreich konkret passieren, um in Rankings der Start-up-Hotspots aufzusteigen? Fehlender Unternehmergeist wurde ja bereits thematisiert.*

**Klausberger:** Ich finde, Wien ist prinzipiell ein super Standort. Was ein wenig fehlt, sind Finanzierungsmöglichkeiten. Wir haben relativ gute Förderungen in der Anfangsphase, und auch bei Business-Angels hat sich einiges getan. Wenn es aber um siebenstellige Investitionen geht, dann braucht man Hilfe aus dem Ausland. Mittlerweile gibt es erste Möglichkeiten hier, aber halt zu wenige. Wenn man hier keine Investoren findet, muss das Unternehmen abwandern. Das heißt, Anreize schaffen für Investoren – das ist in anderen Ländern einfach besser geregelt.

**Reitzig:** Das möchte ich unterstreichen. Aus allen Studien, die es gibt, geht ganz klar die Finanzierungslücke in der Mittelphase hervor. Wenn es um wirkliches Risiko geht, dann sind Angels und Angel-Fonds gefragt, und da ist in Österreich wirklich zu wenig Kapital im Umlauf. Im Moment haben wir die Situation, dass selbst dann, wenn viel öffentliches Geld in den Markt geht, öffentliche Angestellte ent-



Die Start-up-Szene einen Vormittag lang zu Gast in der STANDARD-Redaktion.

scheiden müssten, wo investiert wird. Und das kann nicht die Aufgabe der öffentlichen Hand sein, sich zu überlegen, in welche Ventures man reingeht. Das muss, wenn man es gut machen möchte, immer von denjenigen Leuten kommen, die sozusagen ihr Eigenkapital investieren, und für die muss es Anreize geben. Da wurde in Deutschland über Jahre sukzessive die fiskale Situation für Angels und andere Geldgeber verbessert – vom Investmentzuschuss bis zur Berücksichtigung von Verlusten bei der Besteuerung. Man muss ja nicht nach den Sternen greifen – es würde ja schon reichen, wenn wir so gut wären wie auf der anderen Seite der Grenze von Freilassing.

*In Österreich gibt es seit kurzem die Risikokapitalprämie für private Investoren. Wer Geschäftsanteile an einem Start-up erwirbt, erhält bis zu 20 Prozent der Investitionssumme rückerstattet.*

**Fassl:** Das ist – wie Hansi Hansmann es ausgedrückt hat – am Ende des Tages eine Totgeburt, weil es wahnsinnig kompliziert ist und unter die sogenannte De-minimis-Regelung der EU fällt. (Anm.: Sie besagt, dass je Unternehmen und Mitgliedstaat die Summe solcher Beihilfen in einem Zeitraum von drei Jahren den Betrag von 200.000 Euro nicht übersteigen darf. Die Regel soll verhindern, dass der Wettbewerb zwischen Mitgliedstaaten verfälscht wird.) Und zum öffentlichen Geld: Da gibt es sehr viel, das in Start-ups fließt, vor al-

lem im ländlichen Raum. Und wenn es dann keine Förderung mehr gibt, sperrt das Start-up zu. Andererseits glaube ich schon, dass es einiges an privatem Geld in Österreich gibt. Aber was macht ein klassisches Start-up? Es schreibt dem Hansi Hansmann oder Speedinvest. Dabei gäbe es mittlerweile so viele andere Player, die gute Ansprechpartner wären. Da haben wir als Angel Association die Aufgabe, präsenter zu sein und zu zeigen, was es in diesem Biotop alles gibt.

*Die verschiedenen Reports listen für Wien ja jeweils großes Potenzial als wichtiger Standort auf. Wie könnte das aussehen?*

**Fassl:** Ich für meinen Teil finde die Positionierung Hub für Südosteuropa spannend. Ich war in Belgrad und Zagreb, kenne die dortige Start-up-Community. Es gibt dort einige spannende Projekte und auch einen anderen Zugang zum Thema Gründen – vielleicht weil es für viele in den Ländern der einzige Weg zu gesellschaftlichem Aufstieg ist. Da eine Brücke zu schaffen, würde Sinn machen. Geld wird da ein entscheidender Faktor sein. Denn wenn man Start-ups etwa aus Belgrad nach Wien holt, können die sich das Leben hier nicht leisten. Zudem wäre in Österreich eine Form von Spezialisierung auf Branchen wichtig. Man kann dann zwar nicht alle happy machen, aber eine bestimmte Branche international positionieren und zum Erfolg führen.

**Reitzig:** Zum einen passiert das ja – es gibt de facto in Österreich keine Finance-Start-up-Szene vergleichbar der in anderen Kapitalmarktzentren. Aber ich glaube, wenn man das konsequent durchdenkt, dann sollte man auch den Schritt gehen zu sagen: wenn man schon nach Regulierung ruft, diese Regulierung dann branchenspezifisch zu machen. Das ist wahnsinnig schwer. Aber natürlich hat ein Biotech-Start-up im Verlustvortrag einen ganz anderen Zeithorizont als beispielsweise Frau Klausbergers Unternehmen. Da gibt es bei den Paketen, die diskutiert wurden und die genau die Transitionsphase ansprechen, in der öffentliche Gelder auslaufen und man in den privaten Bereich reingehen muss, Raum für Verbesserungen. Diese Dinge sind sehr schwer durchzusetzen, aber es gehört mit Sicherheit aufs Tapet.

*Politisch hat es ja bereits einige Bekenntnisse und auch schon Veränderungen gegeben. Aber so wie das bei Ihnen durchklingt, ist es noch zu unkonkret.*

**Fassl:** Die Sache ist halt bei allem, was mit öffentlichem Geld und öffentlichen Institutionen zu tun hat: Wir denken in sehr kurzen Perioden. Nämlich von einer Wahl zur anderen. Den Standort nachhaltig aufzubauen und für irgendetwas bekanntzumachen, dauert länger als eine Wahlperiode.

**Schott:** Ich glaube auch, dass die Ankündigungen durchaus konkret waren. Ob sie jetzt umgesetzt werden, hängt von der neuen Regierung ab.

*Dabei geben sich Politiker ja gern Start-up-nah und inszenieren sich damit auch als jung und modern. Ist in den Parteien das nötige Faktenwissen und Know-how für Weichenstellungen da?*

**Fassl:** Wir fordern von unseren Politikern, dass sie immer alles wissen, dass sie für alles Experten sind. Das kann man von niemandem erwarten, auch nicht von einem Politiker. Es braucht Experten und Berater, die Ahnung von einem Thema haben. Und davon könnte es sicher noch mehr geben, die parteiübergreifend etwas Sinnvolles zu dem Thema beitragen können.

**Klausberger:** Der Teufel steckt halt oft im Detail, und das Detail merkt man erst, wenn man schon mittendrin ist. ■