

# Das Ideal der Fehlerfreiheit aufgeben

Gründungen werden immer mehr als Karriereoption gesehen. Damit die Chancen besser genutzt werden, sei ein Mentalitätswandel notwendig, sagt **Nikolaus Franke** (WU Wien) im Gespräch mit **Gudrun Ostermann**.

**STANDARD:** Die Unternehmensgründungen sind in den letzten zehn Jahren stark gestiegen. Was ist der Grund dafür?

**Franke:** Tatsache ist, dass in der letzten Dekade die Bedeutung von Entrepreneurship und Innovation auf breiter Ebene erkannt und thematisiert worden ist. Unternehmerisches Verhalten wird von immer mehr Menschen als Karriereoption gesehen. Dennoch sind die Gesamtzahlen mit einer gewissen Vorsicht zu betrachten, denn nicht hinter jeder Unternehmensgründung stehen Wachstumsziele und Wachstumspotenziale. In diesen Bruttozahlen finden sich auch viele Existenzgründungen.

**STANDARD:** Wo muss angesetzt werden, damit die Chancen, die Unternehmensgründungen bieten, von mehr Menschen wahrgenommen werden?

**Franke:** Das Reduzieren bürokratischer Hürden und die Förderungen während der Anfangsphase sind richtige Schritte. Sie müssen aber weitergegangen werden, da-



mit es zu einer Mentalitätsveränderung kommt. Denn unternehmerisches Verhalten ist etwas Positives, und unternehmerische Leistungen müssen gesellschaftlich stärker gewürdigt werden. Dafür müssen wir das Ziel der Fehlerfreiheit diskutieren. Denn Innovationen können nie fehlerfrei sein. Der Chance steht immer auch ein Risiko gegenüber.

**STANDARD:** Ist das Festhalten am Ideal der Fehlerfreiheit typisch österreichisch?

**Franke:** Mentalitätsmäßig hat Österreich – wie Europa generell – noch einiges aufzuholen. Wir müssen von der „Abstempelmentalität“ wegkommen. Gründer dürfen nicht als Versager abgestempelt werden, wenn es beim ersten Mal nicht geklappt hat. Aus

Fehlern kann gelernt werden. Und ohne Fehler geht es nicht. Das wäre, wie wenn jemand Ski fahren lernen möchte, aber dabei nicht hinfallen will.

**STANDARD:** Wie kann es zu einem Mentalitätswandel in der Gesellschaft kommen?

**Franke:** Um Berührungsängste und die Scheu vor Risiko abzubauen,

„Unternehmerische Leistungen würdigen“: **Nikolaus Franke**.

Foto: iStock



kann das Bildungssystem schon früh einen Beitrag leisten, indem Kreativität verstärkt gefördert wird. Unternehmerisches Denken muss mehr Platz in der Ausbildung finden. Von den 250.000 Studierenden absolvieren höchstens ein Prozent einen Entrepreneurship-Kurs – das ist zu wenig.

**STANDARD:** Wo gibt es in der Ausbildung noch Verbesserungsmöglichkeiten?

**Franke:** Ein wichtiger Schritt ist das Zusammenführen von Wirtschaft und Technik. Hier liegt noch viel unternehmerisches Potenzial. So gibt es in Österreich eine ausgezeichnete Forschung, aber die unternehmerische Umsetzung kann noch verbessert werden. Beispielsweise durch stärkeren Kontakt zur Wirtschaft schon während des Studiums.

**ZUR PERSON:**

Professor Nikolaus Franke leitet seit 2001 das Institut für Entrepreneurship und Innovation an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU).

## Das Publikum im Fokus

Irene Knava berät Theater und Museen

Mit dem Gedanken, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen, spielte Irene Knava schon länger. „Nur die Idee war lange nicht griffig genug“, sagt sie. Im März vergangenen Jahres war es dann so weit. Mit dem Kulturconsulting-Unternehmen Audiencing bietet die ehemalige Projektleiterin bei Niederösterreich Kulturwirtschaft Beratung und Trainings speziell für Theater und Museen an.

Bei den Recherchen für ein Buch, das sich mit Besucherbindung und Stammpublikum für Theater, Oper, Tanz und Orchester befasst, sei die Idee für ihr Unternehmen dann aber sehr schnell gereift, erklärt sie. Einerseits bringe sie durch ihre vielfältige berufliche Erfahrung in den Kulturinstitutionen sehr viel Wissen mit, auf der anderen Seite befasse sich kaum jemand in diesen Einrichtungen mit dem Thema Publikum, so die Begründung.

Die Gründung selbst sei dann sehr schnell erfolgt. Sie habe zwar die Beratungsleistungen für Unternehmensgründer der Wirtschaftskammer genutzt, dennoch seien gerade die steuer- und versicherungstechnischen Regeln für Unternehmer mühsam zu durchschauen.

Dennoch bereute sie den Schritt in die Selbstständigkeit keine Sekunde. „Mein Konzept ist sogar besser als geplant aufgegan-



**Irene Knava berät Kulturbetriebe.**  
Foto: Audiencing

gen“, sagt sie nicht ohne Stolz. Über Empfehlungen aus der Branche und ihr eigenes Netzwerk sei sie derzeit hauptsächlich in Wien tätig. In Zukunft möchte sie ihre Dienstleistungen auch im gesamten deutschsprachigen Raum anbieten.

„Beratung und Trainings kosten Geld, aber sie zahlen sich aus“, ergänzt sie. So werde die Auslastung ein immer wichtigeres Thema. Mit gezieltem Marketing und einem effizienteren Umgang mit dem bestehenden Publikum könne die Besucherzahl erhöht werden, ist sie überzeugt. Und genau hier setzt ihre Beratungsleistung an.

Daneben trainiert sie Mitarbeiter, die im direkten Kontakt mit dem Publikum stehen. Das Feedback darauf sei sehr gut, denn die meisten – vom Biletteur bis zur Garderobefrau – sind nicht geschult, wie sie beispielsweise mit Beschwerden umgehen können. „Um dieses Personal kümmert sich kaum eine Kultureinrichtung“, so Knava.

Neben Trainings und Beratung bietet die Kulturmanagerin ihr Management-Know-how auch auf Zeit an. „Es gibt sehr viele Kulturbetriebe, die nur befristet professionelle Mitarbeiter brauchen. Audiencing unterstützt bei der betriebswirtschaftlichen Leitung, Organisation und Neustrukturierung.“ (ost) [www.audiencing.net](http://www.audiencing.net)

## Länder zum Hören

Silberfuchs liefert Reiseführer für die Ohren

Freiberuflich waren Corinna Hesse und Antja Hinz schon vorher, durch die Unternehmensgründung sei das Gefühl, selbstständig zu sein, dennoch ganz anders geworden. 2006 gründeten die deutschen Rundfunkautorinnen und -moderatorinnen den Sachhörbuchverlag Silberfuchs. „Jetzt sind wir auch in unserer Themenwahl frei“, beschreibt Corinna Hesse das Gefühl.

Höreranfragen zu den Mitschnitten ihrer Radiofeatures zeigten den beiden das Interesse nach Sachhörbüchern. „Es gibt viele belletristische Hörbücher, aber im Sachbuchbereich ganz wenige. Und so ist die Idee entstanden“, erklärt Hesse. Unter dem Motto „Länder hören – Kulturen entdecken“ bietet der Verlag für mittlerweile elf Länder eine hörbare Kulturgeschichte. Neben Gründungsmythen werden auch Literaten, Philosophen und Künstler vorgestellt, die die Identität und Kultur des jeweiligen Landes prägen.

Bei der Umsetzung ihrer Geschäftsidee halfen neben ihren journalistischen Kontakten auch der zweiwöchige Gründerkurs mit anschließendem Coaching.



**Corinna Hesse (li.) und Antja Hinz machen Länder hörbar.**  
F.: Silberfuchs

Dennoch sei es ein Sprung ins kalte Wasser mit vielen Unbekannten gewesen, so Hesse. „Viel Rat einholen und keine Scheu, Fragen zu stellen“, lautet ihr Rat an Gründungswillige.

Drei Jahre nach der Verlagsgründung liegt der Umsatz mittlerweile bei 200.000 Euro und die Hörbuchreihe wurde mit dem Jahrespreis der Deutschen Schallplattenkritik 2008 ausgezeichnet, ergänzt Hesse stolz. In Zukunft möchte der Verlag neben weiteren Länderporträts auch Erfolgsgeschichten und Alltagskultur hörbar machen. Ein Hörbuch zur Kulturgeschichte von Österreich sei ebenfalls in Planung.

„Wir waren schon vorher im Bereich der Produktion tätig, durch die Unternehmensgründung sind wir nun aber auch mit Steuerrecht und Lizenzfragen konfrontiert“, beschreibt Hesse die Herausforderungen der Startphase. Dafür ist auch eine ordentliche Portion Durchhaltevermögen nötig. „Denn es kommen immer wieder unsichere Phasen. Nur lernt man mit der Zeit, besser damit umzugehen“, so Hesse. (ost)

[www.silberfuchs-verlag.de](http://www.silberfuchs-verlag.de)

## „An die Idee glauben“

Die Leidenschaft zum Beruf machen

Oper war schon immer die große Leidenschaft von Brigitte Peschel. 1996 gründete sie, aus Ermangelung eines geeigneten Geschäftslokals, das Großhandelsunternehmen Vienna World und produziert und vertreibt Produkte für die Bereiche Musik und Museum.

„Damals hatte ich zwar Jobangebote von Banken, aber ich wollte für mich arbeiten“, erklärt die ehemalige Leiterin des Opernshops in der Staatsoper. Und so wagte sie mit 44 Jahren den Schritt in die Selbstständigkeit und begann im Keller ihres Hauses mit dem Aufbau ihres Unternehmens. Kein monatliches Gehalt auf ihrem Konto zu haben war dabei das Ungewohnteste.

Denn durch die Leitung des Opernshops der Staatsoper war sie mit Produktion und Vertrieb vertraut. „Dennoch ist es schwieriger, sich mit einem Großhandelsunternehmen selbstständig zu machen als beispielsweise mit geistiger Leistung“, ergänzt sie. Man müsse sich am Markt länger etablieren, damit das Vertrauen für ein Handelsunternehmen hergestellt werden kann.

In den ersten fünf Jahren nach der Unternehmensgründung hieß es für sie daher auch volle Kraft voraus und möglichst viel Zeit in Arbeit zu investieren. „Kein freies Wochenende und kein Urlaub“, so beschreibt Peschel diese Zeit. Aber wenn man mit Freude und Be-

geisterung dabei ist, sei auch das bewältigbar. „Bei allem finanziellem Risiko, die eine Unternehmensgründung mit sich bringt, habe ich immer an die Idee geglaubt, sonst hätte das nicht so gut funktioniert“, sagt Peschel. Zu einem der schönsten Momente als Unternehmerin gehört für sie daher auch der Zeitpunkt, an dem sie wusste, dass sie von ihrer Geschäftsidee gut leben kann, gibt Peschel zu.

Mittlerweile werden die von ihr entworfenen Produkte in 65 Länder exportiert, und Vienna World erwirtschaftet damit einen Umsatz von 1,5 Mio. Euro. Vor drei Jahren fand sich auch ein geeignetes Geschäftslokal in der Wiener Innenstadt. Jetzt können die vielfältigen Produkte auch von Kleinkunden bezogen werden. „Als Unternehmerin muss man auch lernen, Fehler einzustecken. Manche Produkte gehen eben nicht so gut wie andere.“

Vor sieben Jahren ist ihr Sohn ins Unternehmen eingestiegen. Jetzt habe sie wieder Zeit zum Bergsteigen und Reisen. „Auch das war einer der schönen Momente. Das gibt meinem Unternehmen eine Zukunft“, ergänzt sie. Denn auch wenn ihr Beteiligungsangebote von internationalen Konzernen gemacht werden, möchte sie ihr Unternehmen nicht aus der Hand geben. (ost) [www.viennaworld.com](http://www.viennaworld.com)



**Brigitte Peschel, Vienna World.**  
Foto: privat