



Walter Heindl, Confiserie Heindl, Yann-Georg Hansa, KPMG, Nina Hödlmayr, Yodel.io, diskutierten unter der Moderation von Hans Pleininger, „Die Presse“ (v. l.).

[Foto: Richard Taran]

## Familienbetriebe als Start-up-Investoren

**Round Table.** Know-how einbringen, Netzwerke teilen, in neue Ideen investieren – von einer intensiveren Vernetzung zwischen Familienunternehmen und Start-ups profitiert letztlich Österreichs Wirtschaft.

Beim Round Table, der regelmäßig von der „Presse“ und KPMG zu aktuellen Wirtschaftsthemen veranstaltet wird, nahmen am 19. Juni mit Süßwarenproduzent Walter Heindl von der Confiserie Heindl auf der einen Seite ein Vertreter eines traditionellen Familienunternehmens und mit Nina Hödlmayr auf der anderen Seite die Mitgründerin eines aufstrebenden Software-Start-ups Platz, um darüber zu diskutieren, worin sich Old Economy und junge, wachstumsorientierte Unternehmen voneinander unterscheiden und wie dennoch Kooperationen zwischen Traditionsbetrieben und den neuen Playern am Markt aussehen könnten.

„Presse“-Redakteur Hans Pleininger sorgte mit seiner Moderation für den roten Faden im Gespräch und Kreditsprüfer und Steuerberater Yann-Georg Hansa, Partner von KPMG Austria, brachte seine Expertise ins Spiel, wie Familienunternehmen und Start-ups optimal voneinander profitieren.

### Alexa für Kleinunternehmen

Bei dem Gespräch fiel rasch auf, dass Nina Hödlmayr keine stereotypische Gründerin ist, sondern durch das Aufwachen in einem Familienunternehmen von den Tugenden traditionellen Unternehmertums geprägt ist.

Hödlmayr International AG ist ein erfolgreicher, international tätiger Fahrzeuglogistiker aus Schwertberg in Oberösterreich, trotzdem war der jüngsten Tochter des Mühlviertler Familienbetriebs schon während des Betriebswirtschaftsstudiums klar, dass sie sich nicht ins gemachte Nest setzen, sondern stattdessen lieber ihren eigenen Weg gehen möchte: „Bei Familienunternehmen muss man sich in bestehenden Prozessen eingliedern. Ich will diese Prozesse aber selbst definieren.“ Das hat Nina Hödlmayr gemeinsam mit Mike Heiningner, David Heiningner und Mario Uher getan. Zu viert gründeten sie Yodel.io, ein Unternehmen für intelligente Telefonie. „Wir können Sprachtelefonate automatisieren und in bestehende Arbeitsprozesse integrieren“, erklärte die Jungunternehmerin. „Ein virtueller Assistent, der das Telefonie-Management

in Kleinunternehmen deutlich verbessert.“ Ein bisschen kann man sich das wie „Alexa“ für Kleinunternehmen vorstellen. Zum Beispiel nimmt Yodel.io eingehende Anrufe automatisch entgegen und beantwortet selbstständig häufig wiederkehrende Anfragen.

Die „io-Domäne“ verrät, dass sich das Start-up nicht als klassisches österreichisches Unternehmen sieht. „Wir sind zwar österreichische Gründer, aber global aufgestellt mit einer britischen Rechtslage und einem Headoffice in London. Unser Hauptmarkt liegt in den USA. Limited als Unternehmen ist eine strategische Entscheidung, denn Investoren in den USA bekommen wir nicht als österreichisches Start-up.“ Nach zwei Jahren am Markt und jüngster Auszeichnung der WKO als „Born Global Champion“ kommen bereits zwei Drittel der rund 2000 Yodel-Kunden aus dem amerikanischen Raum. Eine eigene US-Homebase in San Francisco war die logische Folge. Das junge Softwareunternehmen hat derzeit acht Mitarbeiter.

### Heindl vor Generationswechsel

Im Gegensatz zu Yodel.io bekommt sich die Konfekt-Manufaktur Heindl klar als Wiener Unternehmen. Die Confiserie wurde 1953 vom Konditormeister Walter Heindl Senior gegründet, der den Familienbetrieb Ende der 1980er-Jahre an seine Söhne Walter und Andreas übergab, unter deren Leitung die Produktpalette auf über 180 verschiedene Produkte wuchs, der Umsatz vervielfacht und das Filialnetz auf 29 Fachgeschäfte ausgebaut wurde. „Wir wollen österreichweit flächendeckend präsent sein und auch in Deutschland Fuß fassen“, so Walter Heindl zur weiteren Zielsetzung.

Mit 65 Jahren wird der heute 63-Jährige die Geschäftsführung zurücklegen. So sei es in der Familienverfassung festgelegt. Auf Wunsch der nächsten Generation wurde er jederzeit beratend zur Seite stehen, dränge sich aber bestimmt nicht auf. „In der Familienverfassung wurde auch beschlossen, dass in Zukunft Beiräte herangezogen werden und ich werde im Beirat vertreten sein.“ Somit wird Walter Heindl die Firma in zwei Jahren weiterhin begleiten,

mischt sich aber in seiner Pension nicht mehr ins Tagesgeschäft ein. „Eine Entscheidung, die nicht in jedem Familienunternehmen so gehandhabt wird“, sagte KPMG-Berater Hansa.

### Die Zeiten ändern sich

Wenn man die Entstehungsgeschichte von Heindl betrachtet, dann war die Confiserie vor rund sechzig Jahren nicht unähnlich einem Start-up. „Neu ist, dass es heute eine Bühne gibt, auf der sich Neugründungen präsentieren können“, sagte Yann-Georg Hansa. „Diese Bühne sind Medien, eigene Start-up-Veranstaltungen und Plattformen wie weXelerate.“ Verändert hat sich auch die Art und Weise, wie mit neuen Ideen umgegangen wird. „Früher hielt man neue Ideen so lang wie möglich fern der Öffentlichkeit, damit sie niemand stiehlt. Heute präsentiert man neue Ideen vor Publikum, um Investoren zu locken“, beobachtete Walter Heindl und nannte Fernsehformate wie „2 Minuten, 2 Millionen“.

Andererseits sind die Firmen bei Neugründungen heute stärker denn je auf Investoren angewiesen, weil es ohne Sicherheiten von den Banken kaum Finanzierungsmöglichkeiten gibt. Start-ups, in die Fremdinvestitionen fließen, sind gezwungen, rasch zu wachsen und Marktführer zu werden, um die Investments zurückzahlen zu können. So steht eine ganz andere Intention als bei traditionellen Familienunternehmen dahinter. Statt langfristigen Firmenvisionen wird nach wenigen Jahren ein gewinnreicher Ausstieg aus dem Unternehmen angestrebt.

Auch Hödlmayr gestand, dass Exit eine mögliche Option ist, auch wenn es aktuell nicht das primäre Ziel von Yodel.io sei. Soll ein Start-up überhaupt wie ein Familienunternehmen in den Händen der Gründer bleiben? „Das ist nicht nur eine ökonomische, sondern auch eine emotionale Entscheidung“, meinte Yann-Georg Hansa. „In der Praxis sind Exits von erfolgreichen Unternehmen häufig der Fall. Die Wahrscheinlichkeit, als erfolgreiches Start-up von anderen Unternehmen geschluckt zu werden, ist hoch.“

Dieses Argument unterstützt Nina Hödlmayr und betont, dass es heute möglich ist, den Traum vom raschen Erfolg umzusetzen. Vor allem im Zeitalter der Digitalisierung. „Ein Business wie Software ist nicht durch Ländergrenzen eingeschränkt. Unser Start-up war von Anfang an international ausgerichtet. Das eröffnet die Chance, extrem schnell zu wachsen.“ In diesem Punkt zeigte die oberösterreichische Jungunternehmerin verblüffend amerikanische Charakterzüge: Bigger is better! „Klar ist die Wahrscheinlichkeit, richtig groß zu werden, eher gering, aber prinzipiell ist das Ziel, in fünf Jahren Marktführer in seiner Sparte zu sein, nicht unrealistisch.“

### Synergien nutzen

So sehr sich Tradition und Start-up in ihren Philosophien unterscheiden, können sie sich auch gegenseitig befruchten. „Das Netzwerk und die Erfahrung traditioneller Unternehmen kann für Start-ups sehr wichtig sein“, sagte Hödlmayr. Umgekehrt können die Familienunternehmen sich von den jungen, kreativen Köpfen einiges abschauen. „Zum Beispiel den Mut, sich in einer Sache selbstständig zu machen, die es bisher noch nicht gab“, meinte Walter Heindl. „Deshalb sollte ein traditioneller Betrieb immer mit offenen Augen durchs Leben gehen. Neuentwicklungen dürfen nicht ignoriert werden, egal, wie alt das Unternehmen ist und wie lang man mit konventionellen Konzepten gut gefahren ist.“

Heindl selbst sei für neue Ideen offen und investiere laufend in Innovationen, allerdings lagert er nicht in Start-ups aus, sondern holt sich die Kreativköpfe ins Haus und lässt sie unter seiner Führung experimentieren. Zukünftig könnte er sich durchaus vorstellen, Start-ups anzuhornen. Als Unternehmer werde man dabei immer die Kosten-/Nutzen-Rechnung anstellen. „Aber wenn man von einer Idee begeistert ist, dann hält man die Zügel locker.“ Fasziniert sei der Chocolatier etwa vom Frozen-Joghurt-Boom. Da gäbe es Konzepte, die sich mit Heindl kombinieren ließen, weswegen der Geschäftsführer bereits Überlegungen anstelle, ob er sol-

chen Start-ups in den Sommermonaten, in denen das Schokoladenpralinengeschäft schwächer ist, das Heindl-Filialnetz zur Verfügung stellt. Der Wiener Unternehmer könnte sich auch vorstellen, als Berater oder Investor Start-ups zu unterstützen. Junge Gründer könnten von seinem Know-how und seinen Erfahrungen profitieren.

### Win-win-Situation

KPMG-Experte Hansa sieht viele mögliche Synergieeffekte zwischen Familienunternehmen und Start-ups. „Es ist eine Win-win-Situation für beide, wenn ein Unternehmer die zündenden Ideen der Jungen aufgreifen kann und auf der anderen Seite das Geld und die Zugänge zu Institutionen, Banken, usw. hat, die den Junggründern verschlossene Türen öffnen.“ Leider zeigen sich Start-ups manchmal etwas herabsetzungsresistent. „Dabei ließen sich durch kompetente Beratung klassische Fehler bei Neugründungen ersparen“, sagte der Wirtschaftsprüfer und hofft auf ein Umdenken bei den Junggründern.

### KPMG

KPMG ist als Verbund rechtlich selbstständiger, nationaler Mitgliedsfirmen mit circa 197.000 Mitarbeitern in 154 Ländern eines der größten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen weltweit.

In Österreich ist KPMG eine der führenden Gruppen in diesem Geschäftsfeld und mit mehr als 1450 Mitarbeitern an acht Standorten präsent.

Die Leistungen sind in Audit, Tax und Advisory unterteilt. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit. Der Bereich Advisory bündelt das fachliche Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen.

### INFORMATION

Der Round Table fand auf Einladung von „Die Presse“ statt und wurde finanziell unterstützt von KPMG Austria GmbH.

Misserfolg. Ob Familienunternehmen oder Start-up – in Österreich fehlt es an einer angemessenen Kultur des Scheiterns, die es Unternehmern ermöglicht, mit frischen Ideen wieder neu durchzustarten.

## Die Angst vor dem Scheitern

In Österreich herrscht gegenwärtig ein regelrechter Start-up-Boom. Dabei wird gerne ausgeblendet, dass es nur wenige Start-ups sind, die tatsächlich den großen Durchbruch schaffen. Mehrheitlich scheitern die jungen Unternehmer und der Traum vom großen Geld platzt wie eine Seifenblase. „Bauchflecke gab es früher auch, nur wurde es früher weniger publik gemacht“, meinte Walter Heindl. Damals wie heute gilt es für Neugründer zu berücksichtigen, dass man mit seiner Idee auch auf die Nase fallen kann. Yodel-Mitgründerin Nina Hödlmayr plauderte aus dem Nähkästchen. „Vor allem beim ersten Investment muss man Antworten parat haben, wie es weitergeht, wenn das Start-up scheitert. Das Worst-Case-Szenario muss bereits unter den Foundern gewissenhaft besprochen werden.“

Die Jungunternehmerin aus dem Mühlviertel kenne Gründer, die mehrere Projekte gleichzeitig betreiben und sich nur aufgrund der vielen Standbeine über Wasser halten können. Andere wiederum würden nach Misserfolgen Kursänderungen vornehmen und ihre Ziele korrigieren – zum Beispiel, nicht mehr Marktführer zu sein und auf großes Wachstum zu setzen, sondern sich auf kleinere Zielgruppen verlagern. „Start-up ist nicht lustig, es ist harte Arbeit“, betonte Hödlmayr.

### Gründe des Scheiterns

Einer der häufigsten Ursachen, warum Start-ups scheitern, sind Meinungsunterschiede zwischen den Gründern. Viele Start-ups werden von mehreren Personen gemeinsam gegründet. Da ist Harmonie und ständige offene Kommunikation untereinander besonders wichtig. „Die Atmosphäre ist bei uns nahezu familiär. Wir vertrauen



Nina Hödlmayr vermittelte die Idee eines Start-ups.

uns blind“, sagte Nina Hödlmayr über das Kernteam von Yodel.io und sah darin durchaus Parallelen zu Familienunternehmen. „Wenn Gründer oder Eigentümer streiten, dann ist das häufig der Anfang vom Ende“, meinte Wirtschaftsprüfer Hansa aus langjähriger Beratungserfahrung. „Der Generationsübergang ist einer der größten Probleme bei Familienunternehmen. Vor allem zu späte Übergaben sind ein Risiko.“

### Die Start-up-Hürden

In Österreichs Wirtschaft hat man noch immer damit zu kämpfen, mit einer Kultur des Scheiterns umzugehen. Das wirkt sich negativ auf Start-ups aus. „In diesem Punkt

sind uns die USA um Hausencken voraus. Dort gehört Scheitern zum Geschäft“, sagte KPMG-Berater Yann-Georg Hansa. Hierzulande sei hingegen der Misserfolg mit einem gesellschaftlichen Stigma verbunden. „Die jungen Generationen machen das zwar schon wesentlich besser und gehen damit lockerer um, man ist aber noch immer nicht auf dem

Level der Amerikaner und Scheitern ist noch immer ein großes Problem“, erklärte der Wirtschaftsprüfer. Ist so gesehen Österreich für eine Start-up-Szene zu klein? Denn wenn man mit einem Projekt scheitert, hat man die Investoren vergraut. Eine zweite Chance zu erhalten ist ungleich schwieriger,



Walter Heindl repräsentierte ein typisches Familienunternehmen.

egal wie gut die neue Idee ist. „Gerade deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen nicht in Ländergrenzen denken, sondern global“, riet der KPMG-Berater. Yodel.io sei dafür das beste Beispiel – eine in Österreich geborene Idee, vermarktet in den USA. Eine weitere große Start-up-Hürde ist die Innovationsfeindlichkeit, die in Österreich herrscht. „Gute Ideen werden bei uns zuerst einmal kritisiert. Ganz nach dem Motto: Wenn die Idee so gut ist, warum gibt es sie dann noch nicht?“, so Hansa. „In den USA werden Menschen mit guten Ideen ermutigt, an der Idee dran zu bleiben und etwas daraus zu machen.“ Aus diesem Grund funktioniert Yodel.io auch so gut in den USA. „Weil das Produkt innovativ ist und die Amerikaner für

innovative Ideen sehr offen sind und gerne Neues ausprobieren“, sagte Nina Hödlmayr. In Österreich drehen sich die Mühlen wesentlich schwerfälliger, aber Hödlmayr ist positiv gestimmt, dass sich ihr Start-up-Unternehmen auch bei uns früher oder später durchsetzen wird. Deshalb

laufen im Hintergrund bereits Gespräche mit größeren Unternehmen, um das Produkt schrittweise aufzubauen. Die Stolpersteine für Start-ups werden hierzulande aber nicht kleiner. Da wäre etwa auch noch das innovationsunfreundliche Steuersystem. Mit den hohen Steuern sind kaum Start-ups oder internationale Kooperationspartner für heimische Start-ups ins Land zu holen.

## Von Dauer – und im Wandel

Kontrovers. Bei Familienunternehmen und Start-ups treffen häufig zwei völlig verschiedene Weltansichten aufeinander. Die eine ist auf Konstanz, die andere auf Veränderung ausgelegt.

Ein altes Sprichwort besagt: Gegensätze ziehen sich an. Beim Round Table wurden aber auch jene Punkte thematisiert, die Familienunternehmen und Start-ups eher trennen als einen. „Familienunternehmen haben langfristige Ziele. Entscheidungen müssen sehr genau abgewogen werden. Start-ups verfolgen kurzfristige Ziele und benötigen teilweise sehr rasche und auch mutige Entscheidungen. Diese Flexibilität bringen viele Familienunternehmen nicht mit und darum scheitern viele Kooperationen“, sagte Nina Hödlmayr. Ein anderer Grund, der Familienunternehmen und Start-ups eher zu Konkurrenten als Partner macht, sind die disruptiven Ansätze, die vor allem durch die Digitalisierung neue Geschäftsmodelle aus dem Boden schließen lassen. „Man denke zum Beispiel an Uber“, sagte Yann-Georg Hansa. „Viele Start-ups machen Dinge bewusst ganz anders. Ein traditionelles Unternehmen ist verwundert, dass das Geschäft auch auf diese Art laufen kann.“

### Andere Denkweisen

Wenn sich Familienunternehmen und Start-ups jedoch aufeinander einlassen, dann muss beiden Seiten bewusst sein, dass es auch in bestimmten Teilbereichen unter-



Yann-Georg Hansa von KPMG Österreich.

schiedliche Philosophien gibt. Das beginnt bei der Mitarbeiter-Fluktuation. Bei Familienunternehmen besteht großes Interesse, das Team möglichst lang zu halten. Nicht nur Familienmitglieder, sondern auch die Mitarbeiter werden Teil der Familie und damit zum fixen Stamm des Betriebs. Sowohl Walter Heindl als auch Nina Hödlmayr berichteten, dass in den elterlichen Betrieben eine geringe Mitarbeiter-Fluktuation besteht. Anders als Start-ups. Laut Hödlmayr wechselt bei Start-

ups in den USA ein Mitarbeiter im Durchschnitt nach 13 Monaten den Betrieb. Sobald sich gute Anteile einstreifen lassen, ist man weg. Die Firmentreue spielt bei Start-ups eine untergeordnete Rolle. Die Idee wird verfolgt, solange sie originell ist. Ist das erste Feuer erloschen, brennt man bereits wieder für neue Ideen. Ähnlich läuft es in der Führungsetage. Start-ups spekulieren mit dem raschen Exit, die Geschäftsstrukturen in Familienunternehmen sind hingegen auf lange Zeit ausge-

richtet. Das ist gleichzeitig aber auch ein Problem bei Familienbetrieben. „Wenn man ständig gewachsen ist und viel Eigenkapital aufgebaut hat, kann man es sich als derjenige, der das geschaffen hat, nie herausnehmen“, gab Walter Heindl zu Bedenken. Man hat keinen Zugriff auf das Eigenkapital, denn würde man dieses Geld aus dem Betrieb herausnehmen, hätte das zur Folge, dass die Firma plötzlich nicht mehr so gut dasteht, wie sie das eben mit Eigenkapital tut. Andererseits bestünde genau für Unternehmen mit verfügbarem Geld die optimale

Chance, in Start-ups zu investieren. Yann-Georg Hansa von KPMG Austria sieht großes Potenzial, dass renommierte heimische Unternehmen jungen Start-ups durch Investitionen unter die Arme greifen. Leider würden derzeit aber noch zu wenig Unternehmer den Schritt zum Investment wagen. Daher sind viele Start-ups gezwungen, sich auf anderen Märkten zuzusehen – etwa in Deutschland, oder den USA. Auch hier könnte man sich von den Amerikanern et-

was abschauen. In den USA ticken Investoren anders. Während in Europa stets der Umsatz das wichtigste Investitionsargument ist, steht in den USA am Anfang der Markt im Vordergrund und die Frage: Wie lässt sich dieser Markt optimal befeuern?

### Hinter den Kulissen

Dabei dürfte sich abseits der Öffentlichkeit mehr tun, als uns bewusst ist. Hansa ließ anknüpfen, dass es zwischen Familienunternehmen und jungen, kreativen Gründern deutlich mehr Zusammenarbeiten

„Viele Start-ups machen Dinge bewusst ganz anders. Ein traditionelles Unternehmen ist verwundert, dass das Geschäft auch auf diese Art laufen kann.“

Yann-Georg Hansa, KPMG

gäbe, die aber nicht an die große Glocke gehängt würden. „Von vielen dieser Kooperationen weiß man bloß nichts. Das funktioniert ähnlich, wie es mit den Unternehmen Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen gibt, wo gemeinsam Problemstellungen erarbeitet und Lösungen gesucht werden.“ Genauso holen sich Unternehmer Kreativköpfe ins Team, häufig noch, wie das Beispiel Heindl zeigt, bevor diese jungen Experten eigene Start-ups gründen.