

Zentrum für angewandte Technologie in Leoben (ZAT):

Evaluierung 2003 zu Performanz und Entwicklungsperspektiven

Anita Frank,
Markus Gruber,
Angela Kremshofer,
Dorothea Sturn,
Klaus Zinöcker

RTW.2002.AF.021-01

Endbericht
September 2003

Studie im Auftrag der SFG und des bmvit
Werkvertrag 252: „Evaluation des Zentrums für angewandte Technologie in Leoben:
Performanz und Entwicklungsperspektiven“

Kontakt:

Joanneum Research
Institut für Technologie- und Regionalpolitik Wien
Wiedner Hauptstraße 76, 1040 Wien
++43 –1 – 5817520 – 2811
Mag. Klaus Zinöcker
www.joanneum.at

Institut für Technologie- und Regionalpolitik Graz
Elisabethstraße 17, 8010 Graz
++43 – 316 –876 – 1488
Dr. Markus Gruber
Dr. Angela Kremshofer

TIG
Technologie Impulse Gesellschaft mbH
Grillparzerstraße 7, 1010 Wien
++43 –1 – 5132627 – 0
Dipl.-Ing. Anita Frank
Dr. Dorothea Sturn
www.tig.or.at

Inhaltsverzeichnis

1	<i>Einleitung</i>	4
1.1	Ausgangslage	4
1.2	Ziel des Berichts	4
1.3	Die Überführung des Zentrums für angewandte Technologie in die Strukturen des AplusB-Programms	4
1.3.1	<i>AplusB: Das Programm und die Zentren</i>	5
1.3.2	<i>Motivation der Überführung in AplusB Strukturen</i>	6
1.3.3	<i>Herausforderungen bei der Überleitung</i>	7
1.4	Eckpunkte der Förderung des ZAT für die Periode 2004-2008	8
2	<i>Das ZAT</i>	10
3	<i>Ziele und Entwicklung des ZAT</i>	12
3.1	Analyse des AplusB Zielsystems	12
3.2	Analyse des ZAT Zielsystems und kritischer Vergleich	12
3.3	Umsetzung der Zwischenevaluierung	13
4	<i>Zur Performanz des ZAT</i>	17
4.1	Für das ZAT relevante Initiativen in der Steiermark	17
4.1.1	<i>GründerInnen-Initiativen Steiermark – Potenziale zur Einbettung des ZAT Angebotes</i>	17
4.1.2	<i>ZAT und Science Park Graz</i>	18
4.1.3	<i>Exkurs: Arbeitsmarktpolitische GründerInneninitiativen in der Steiermark</i> ...	19
4.1.4	<i>REG plus</i>	20
4.2	Organisation, Management und Leistungen des ZAT	20
4.3	Kennzahlen des ZAT	25
5	<i>Performanz der GründerInnen</i>	26
5.1	Case Studies ZAT	29
5.2	Zur Auswahl der GründerInnen	29
5.3	Beschreibung der Vorgehensweise und Ergebnisse	30
6	<i>Entwicklungsszenarien für das ZAT</i>	32
6.1	Größen-Szenarien:	32
6.2	Unterschiedliche mögliche Funktionen für das ZAT:	35
7	<i>Abschließende Empfehlungen in Stichworten</i>	39
8	<i>Anhang</i>	42

1 Einleitung

Mit diesem Bericht legt das Projektteam aus TIG und Joanneum Research die Ergebnisse seiner Evaluierung des Zentrums für angewandte Technologie (ZAT) in Leoben (www.zat.ac.at) vor.

1.1 Ausgangslage

Das Zentrum für angewandte Technologie in Leoben, kurz ZAT wurde 1999 als Pilotprojekt – und damit als das erste akademische Gründerzentrum in Österreich - gestartet. Die erste Förderungsperiode ging im Sommer 2001 zu Ende, gleichzeitig erfolgte eine erste Evaluation des ZAT (TIG, inno 2001).

Wesentlicher Focus dieser ersten Evaluierung waren Empfehlungen für die Förderungsperiode Mitte 2001 bis 2003.

Für den Projektzeitraum zweites Halbjahr 2001 bis Ende 2003 wurde ein neuer Förderungsvertrag abgeschlossen. Dieser sieht eine deutliche Steigerung der Anzahl an Gründungsvorhaben sowie zusätzliche Leistungen des Zentrums vor. Allerdings muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass der Förderungsvertrag sowie die Zahlungen um ein dreiviertel Jahr verspätet kamen, d.h. eigentlich kann hinsichtlich der Erfüllung der Evaluierungsergebnisse von 2001 nur rund 1 Jahr Zentrumsarbeit beurteilt werden.

Gleichzeitig startete im Jahr 2001 die erste Ausschreibung des Impulsprogramms *AplusB* (Academia Business Spin-off Gründerprogramm). Aus *AplusB*-Mitteln gefördert nahmen im Laufe des Jahres 2002 fünf *AplusB*-Zentren ihren Betrieb auf. Aus Sicht des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie bot sich eine sukzessive Angleichung der Strukturen des ZAT an die der *AplusB*-Zentren an.

1.2 Ziel des Berichts

Ziel dieses Berichts ist es, dem Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (bmvit) sowie der Steirischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft (SFG) eine Entscheidungsgrundlage zu geben, in welcher Weise das Zentrum für angewandte Technologie in Leoben ab 2004 weiterhin gefördert werden soll. Für diese Entscheidung wurden einige Prämissen formuliert,

- Positive Evaluierung der gesamten Projektlaufzeit
- Strukturelle Angleichung an die *AplusB*-Zentren
- Betreuung des Zentrums (Programmmanagement und Controlling) durch die TIG

Dieser Bericht soll nun Entscheidungsgrundlage für die Fördergeber sein, in welcher Weise das ZAT ab 2004 gefördert werden kann.

1.3 Die Überführung des Zentrums für angewandte Technologie in die Strukturen des *AplusB*-Programms

Das Zentrum für angewandte Technologie in Leoben blickt auf eine nunmehr fast 5jährige Geschichte zurück und hat sich im Laufe der Zeit zu einem zentralen Kompetenzknotenpunkt der Region Leoben entwickelt. Zu Beginn fast ausschließlich auf die Montanuniversität

Leoben konzentriert, gilt das Zentrum mehr und mehr als erste Adresse in Fragen innovativer High-tech GründerInnen aus dem akademischen Bereich für die gesamte Region.

Das ZAT kann von seiner Zielsetzung, Unternehmensgründungen aus dem akademischen Bereich zu stimulieren und ihnen spezifische Unterstützung zukommen zu lassen, als ein Pilotprojekt des wenige Jahre später ins Leben gerufenen *AplusB*-Programms definiert werden. Mit dem Start der ersten 5 *AplusB*-Zentren (BUILD! Kärnten, CAST Tirol, INiTS Wien, Science Park Graz und tech2b Oberösterreich) im Jahr 2002 lag es damit auf der Hand, dass die Zentren von Beginn an sehr eng mit dem ZAT kooperierten. Zum einen konnten die „neuen“ Zentren von den Erfahrungen des ZAT profitieren, zum anderen entwickelte sich aus dem immer besser funktionierenden Netzwerk der *AplusB*-Zentren (die *AplusB*-Plattform) heraus auch eine Art Interessensgemeinschaft für akademische Gründerinitiativen in Österreich. Überdies hat das ZAT in der vergangenen Förderungsperiode bereits einige Angleichungen an *AplusB* vorgenommen (Erweiterung der Anzahl der Gründungsvorhaben, Verstärkung der Stimulierungsaktivitäten etc.) und ist seit Beginn an aktives Mitglied der *AplusB*-Plattform.

1.3.1 *AplusB*: Das Programm und die Zentren

AplusB hilft bei der Gründung von Firmen, die aus dem akademischen Sektor kommen. Junge WissenschaftlerInnen haben die Möglichkeit, sich auf dem Weg von einer guten Idee bis zu einer Unternehmensgründung professionell begleiten zu lassen. Das heißt konkrete Beratung und Unterstützung im Gründungsprozess sowie Unternehmertum im akademischen Denken und Handeln stärker zu verankern.

Ziele von *AplusB*

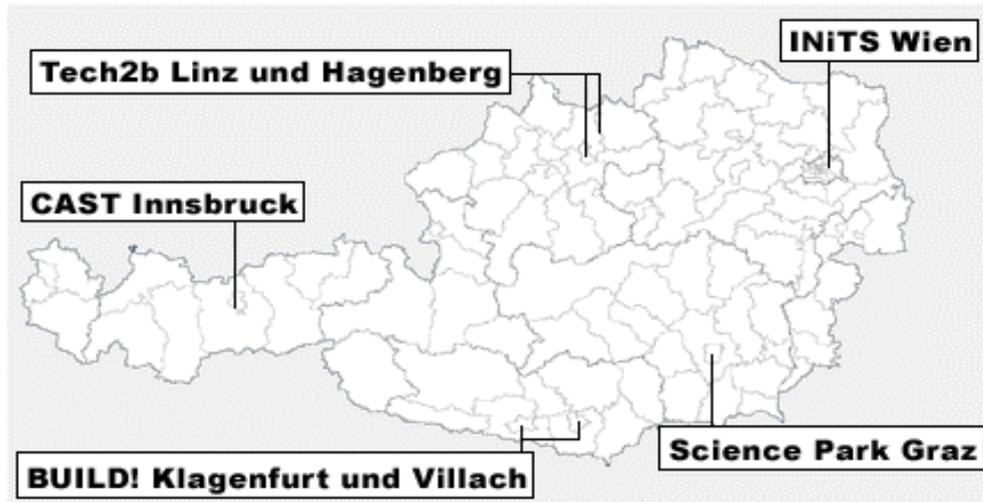
- Dauerhafter Anstieg der Zahl akademischer Spin-offs
- Steigerung der Qualität (Technologie- und Wissensintensität) und Erfolgswahrscheinlichkeit dieser Gründungen
- Erweiterung des Potenzials an Unternehmensgründungen aus Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen
- Verbesserung der unternehmerischen Verwertung von Forschungsergebnissen
- Unterstützung anderer Maßnahmen des Technologietransfers

Dazu wurden in einem ersten Schritt österreichweit fünf *AplusB*-Zentren eingerichtet, in denen GründerInnen qualifiziert, beraten und betreut werden. Folgende Maßnahmen für junge WissenschaftlerInnen bieten die Zentren an:

- Mobilisierung und Stimulierung von Gründungen, Interesse wecken (Veranstaltungen, Informationsarbeit, Lehrstühle für Entrepreneurship etc...).
- Beratung, Qualifikation und Betreuung (wissenschaftlich-fachliche Betreuung und Coaching, Management-Beratung, Weiterbildung).
- Optimierung der Startbedingungen für die jungen Unternehmen durch entsprechende Kooperationen mit Financiers und mit anderen Programmen.

Die Abbildung zeigt die bisher eingerichteten *AplusB* Zentren. Eine zweite Ausschreibung ist aktuell in Vorbereitung.

Abbildung 1: *AplusB*-Zentren Stand 9/2003



Quelle: TIG, 2002

1.3.2 Motivation der Überführung in *AplusB* Strukturen

Das ZAT soll nun für die nächste Förderungsperiode, d.h. ab dem Jahr 2004 an die Strukturen und Abläufe des *AplusB* Programms herangeführt und in enger Anlehnung an die *AplusB* Richtlinien gefördert werden. Folgende **Motive** begründen dieses Vorgehen:

1 **Mittelfristige Planungssicherheit für das ZAT**

Die Abläufe für die Genehmigung und Einrichtung von *AplusB* Zentren sind transparent, unabhängig und fair und sie sichern den Zentren - bei entsprechend guter Performanz - eine mehrjährige Planungssicherheit.

2 **Einheitliche und damit vereinfachte Abwicklung (Monitoring und Controlling)**

Strukturen und Abläufe für Monitoring und Controlling (Berichtswesen, *AplusB*-Meeting, De-minimis-Kontrolle und Dokumentation der Gründer nach dem Gründungsmonitoring) sind für alle *AplusB*-Zentren einheitlich und zwischen TIG, dem bmvit sowie den Bundesländern abgestimmt. Zwischen der Steiermark und der TIG gibt es eine entsprechende Kooperationsvereinbarung hinsichtlich der Prüfung der Zentren. Die Überführung des ZAT in diese Strukturen hat deutliche Vereinfachungen sowie Lern- und Skaleneffekte zur Folge.

3 **Gleichbehandlung aller Zentren**

“Gleiches gleich behandeln“ ist ein zentraler Grundsatz einer effizienten und transparenten Programm-Abwicklung. Dies soll auch für ZAT und die *AplusB* Zentren gelten. Die Vorteile - neben der bereits erwähnten verbesserten Abwicklung sind:

Transparenz und Fairness für die Zentren

Verbesserte Kooperation der Zentren untereinander

Bereits jetzt zeigt sich ein außerordentlich gutes Kooperationsklima vor allem im Rahmen der AplusB-Plattform, aber auch durch zahlreiche bi- oder trilaterale Initiativen wie z.B. das von Science Park Graz, dem ZAT und dem Kärntner BUILD! gemeinsame Business Building Programm. Mit ein Grund für die außerordentlich gute Kooperation der AplusB-Zentren untereinander ist das Wissen um die gleichen Arbeits- und Förderungsbedingungen (Zeithorizont, Controlling und Erfolgskontrolle bzw. Evaluierung)

Sprachrohr nach außen und verbesserte Öffentlichkeitsarbeit

Die Summe der AplusB-Zentren kann sich mit mehr Gewicht in der Öffentlichkeit zu Wort melden als ein einzelnes Zentrum, immerhin stehen hinter den 5 Zentren nahezu alle Universitäten Österreichs, viele sonstige akademische Einrichtungen und Fachhochschulen sowie zahlreiche Firmen, insgesamt sind 80 Partner eingebunden (siehe z.B. gemeinsames Positionspapier zum Thema Verwertung geistigen Eigentums in Österreich).

Bessere Bewertung des Erfolgs der Zentren durch einheitliche Evaluierungsstrukturen

Nicht nur Monitoring und Controlling, auch die Evaluierung aller Zentren basiert auf den gleichen Abläufen und Kriterien. Dazu wurden den Zentren bereits zu ihrem Start die zentralen Eckpunkte der Evaluierungen offen dargelegt. Im Mittelpunkt steht dabei, in welchem Ausmaß das jeweilige Zentrum die Ziele des AplusB Programms erfüllt, aber auch eigene Zielsetzungen werden bewertet.

1.3.3 Herausforderungen bei der Überleitung

So sehr gleiches gleich zu behandeln ist, so sehr ist Unterschiedliches unterschiedlich zu behandeln. Beim Vergleich von ZAT mit den anderen AplusB-Zentren ergeben sich selbstverständlich Unterschiede, die entweder aus den verschiedenen historischen Kontexten heraus erklärbar sind - immerhin hat das ZAT eine fast 5jährige Geschichte, die AplusB-Zentren hingegen gibt es erst seit einem Jahr - oder aber aus verschiedenen regionalen Ausgangssituationen wie vor allem die extrem heterogenen Universitäten.

Hinsichtlich der **regionalen Unterschiede** gibt es bei der Überleitung keine prinzipiellen Schwierigkeiten, denn die 5 AplusB-Zentren mit ihren jeweiligen akademischen Einrichtungen vor Ort sind sich keineswegs ähnlich. Man vergleiche nur das Kärntner Zentrum BUILD! mit dem Wiener Zentrum INiTS, bei dem die beiden großen Universitäten, Universität Wien und TU Wien Gesellschafter sind. Auf Grund dessen entspricht es auch der AplusB-Philosophie, dass die Zentren sehr individuell auf die konkrete Situation vor Ort zugeschnitten sind und die Autonomie der Manager eine hohe ist. Die einzelnen Zentren definieren ihre Ziele in Anlehnung an die Programmziele und ausgehend vom jeweiligen regionalen Potenzial weitgehend selbst, es gilt das Motto: „You make your Centre“.

Anders sieht es aus hinsichtlich der unterschiedlichen Geschichte der Zentren: Während die 5 AplusB-Zentren nach einem einheitlichen Vergabeverfahren und einheitlichen Auswahlkriterien eingerichtet wurden, hatte das ZAT den Status eines **Sonderprojektes**.

Daher wird von Seiten des Evaluierungsteams eine **sukzessive Anpassung an die Strukturen des AplusB-Programms** vorgeschlagen. Dort, wo Abläufe und Elemente des AplusB-Programms leicht und sinnvoll zu übernehmen sind, kann dies sofort passieren. In einigen anderen Punkten soll die Anpassung erst im Verlauf der Förderungsperiode passieren. Der nächste Abschnitt erklärt dies im Einzelnen.

1.4 Eckpunkte der Förderung des ZAT für die Periode 2004-2008

- **Förderungsansuchen, Bewertung des Ansuchens und Förderungsvertrag**

Das Förderungsansuchen wurde auf Basis des AplusB Antragsformulars und des AplusB Leitfadens geschrieben, der Antrag liegt seit Mitte August 2003 der TIG, dem bmvit sowie der SFG vor. Es folgt eine Bewertung des Antrags von Seiten zweier ExpertInnen (eine Person davon international), die bereits Mitglieder der AplusB Jury im Jänner 2002 waren. Die ExpertInnen werden gebeten Empfehlungen zu formulieren, die dann gemeinsam mit den Vorstellungen der Förderungsgeber sowie den Evaluierungsergebnissen zu der Festlegung des Agreements bzw. des Förderungsvertrags führen.

- **Förderungsperiode**

Analog zum AplusB-Programm beträgt die Förderungsperiode 5 Jahre, von Jänner 2004 bis Dezember 2008.

- **Berichtsstruktur, Gründungsmonitoring, De-minimis**

Völlig analog zu den anderen AplusB-Zentren gelten die von der TIG erstellten „Vorschriften für das Berichtswesen“ sowie die Berichtstabellen des AplusB-Programms. Die Berichtslegung erfolgt auf Basis von Jahres- und Halbjahresberichten. Die TIG übernimmt die entsprechenden Prüfungen sowie die Abstimmung mit der SFG. Die Gründer des ZAT verpflichten sich zum Gründungsmonitoring nach AplusB, die für AplusB eingeführte Art der De-minimis-Kontrolle wird von ZAT übernommen.

- **Förderung der Gründungsvorhaben (ProjektantInnen/Projektantinnen)**

Gemäß AplusB Richtlinien kann *„den ProjektantInnen/Projektantinnen seitens des Zentrums zur Unterstützung des Sachaufwandes ihrer Projekte ein nicht rückzahlbarer Zuschuss, zur teilweisen oder gänzlichen Deckung des projektbezogenen Personalaufwandes ein zinsloses Darlehen gewährt werden.“* Die Förderung der Gründungsvorhaben erfolgte im ZAT bislang als Zuschuss. Gemäß den AplusB Richtlinien sollen künftig vermehrt Förderungsmöglichkeiten zur Anwendung kommen, welche für das Zentrum Rückflüsse generieren.

- **Größe des Zentrums**

Das AplusB Programm sieht die laufende Betreuung von mindestens 10 Gründungsvorhaben (im Vollausbau) vor. Diesbezüglich erfolgte eine Anpassung von

Seiten des ZAT bereits in der laufenden Förderungsperiode, so dass diese Zielgröße auch für die Zukunft als realistisch eingeschätzt werden kann.

- **Gesellschafter- und Partnerstruktur**

Gemäß *AplusB* Richtlinien gilt: „*Es ist sicherzustellen, dass mindestens eine akademische Einrichtung (d.h. eine Universität, der Erhalter eines Fachhochschulstudienganges oder eine außeruniversitäre Forschungseinrichtung) und mindestens eine Einrichtung mit ausgewiesenem Know-how bei der Unterstützung forschungs- und technologieintensiver Unternehmensgründungen Gesellschafter sind.*“

Derzeitige Gesellschafter sind die Stadt Leoben (50%) sowie die Montanuniversität (50%). Obwohl dies nicht richtlinienkonform ist, macht eine sofortige Änderung der Gesellschafterstruktur wenig Sinn, allerdings kann im Verlauf der Förderungsperiode der Kreis der Gesellschafter erweitert werden. In den bestehenden *AplusB*-Zentren sind die jeweiligen Landesförderungsgesellschaften auch immer Gesellschafter, dies wäre auch für das ZAT zu diskutieren.

Wesentlicher erscheint jedoch die breitere Verankerung des ZAT auf der Ebene der Partner ähnlich der aktiven *AplusB*-Zentren, bei denen über den Kreis der Gesellschafter hinaus vielfältige Partner (akademische Einrichtungen, Fachhochschulen, private Unternehmen, etc.) eingebunden sind. Hier wurden von Seiten ZAT bereits Kontakte geknüpft, die gegenständliche Evaluierung enthält weitergehende Empfehlungen (vgl. Entwicklungsszenarien für das ZAT Kapitel 6).

- ***AplusB*-Plattform**

Die *AplusB*-Zentren treffen sich regelmäßig zum gegenseitigen Austausch, zur Formulierung gemeinsamer Anliegen, zur Erweiterung ihres Wissenstandes bei Spezialgebieten (z.B. Innovationsfinanzierung, Verwertung) sowie zur Intensivierung internationaler Kontakte. Das ZAT ist bereits heute aktives Mitglied der *AplusB*-Plattform.

- **Finanzierung**

Die *AplusB* Richtlinien sehen einen Eigenmittelanteil von 20% vor. Dieser Eigenmittelanteil stellt für das ZAT den Ausgangspunkt für das Jahr 2004 dar, während der Förderungsperiode soll eine sukzessive Ausweitung der Eigenmittel erfolgen. Die restlichen Mittel sind von Bund und Bundesland zu tragen.

2 Das ZAT

Das Zentrum für angewandte Technologie Leoben GmbH., kurz ZAT, mit seinen Gesellschaftern, der Montanuniversität und der Stadtgemeinde Leoben, wurde 1999 als österreichisches Pilotprojekt eines akademischen Inkubators gegründet. Die Intention war ursprünglich, einen wesentlichen Lückenschluss im Technologietransfer vorzunehmen, indem Forschungs- und Entwicklungsergebnisse über deren Know-how TrägerInnen in Form von Selbstständigkeit dem Markt zugeführt werden, ferner die Universität als wichtigen Innovationsmotor in der Region nachhaltig zu verankern. Dieser Innovationsmotor würde hochwertige Arbeitsplätze schaffen und kontinuierlich eine wechselhaft wirkende Hochtechnologieszene rund um die Universität entstehen lassen.

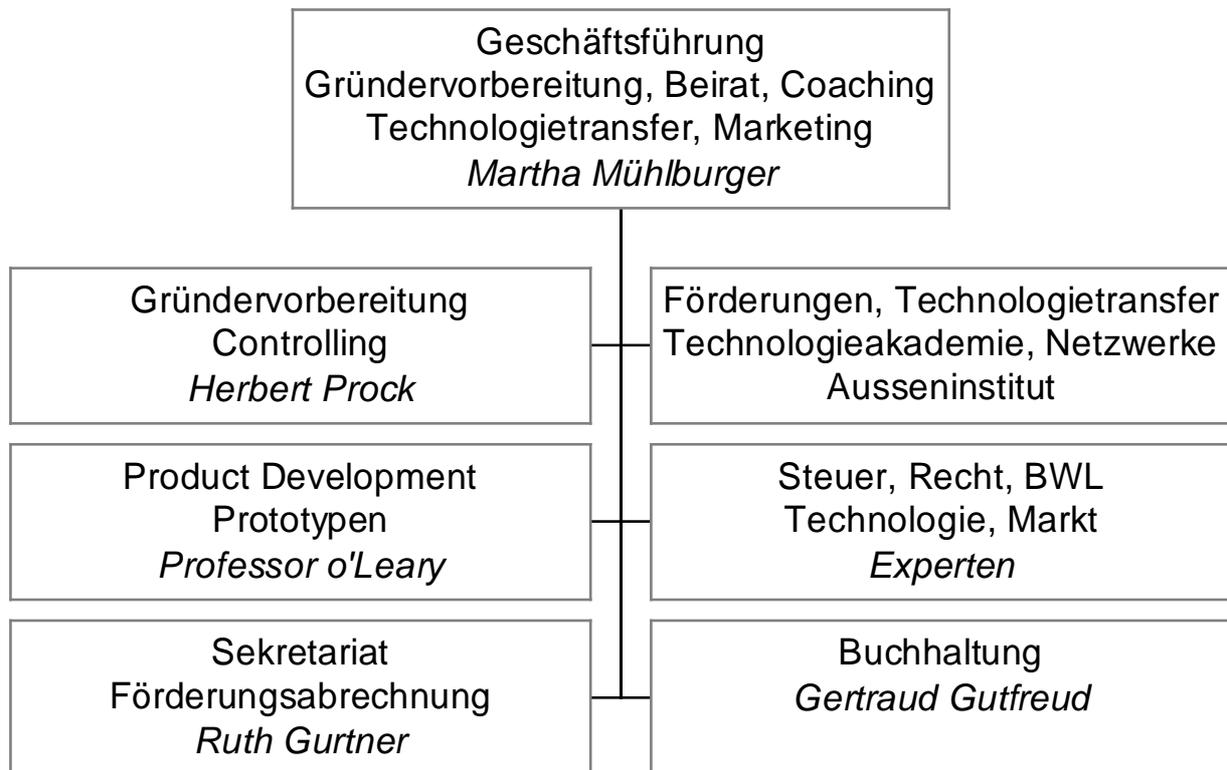
Anfänglich wurde das Zentrum aus Zielgebietsmitteln (RESIDER II) über das bmvit und die steirische Wirtschaftsförderung unterstützt, indem der Basisaufbau mit drei GründerInnen unterstützt wurde. Die Anfangsphase war darauf ausgerichtet, wesentliche Erfahrungen zum Thema zu sammeln. Nach einer ersten Evaluierung wurde in einem weiteren zweieinhalbjährigen Projekt die Aufbauphase mit neun weiteren Gründungsprojekten gefördert. Ende 2003 wird nach Aussage des ZAT die geplante Vollausslastung mit 10 permanent betreuten Gründungsprojekten erreicht sein.

Als wesentliches Asset sieht das ZAT die enge Anknüpfung an die Montanuniversität Leoben, die einen leichten Zugang zu möglichen GründerInnen als auch zu externen ExpertInnen ermöglicht. Dieser Zugang ist über den Gesellschafter Außeninstitut und über die Doppelfunktion der Geschäftsführerin des ZAT, Martha Mühlburger, als gleichzeitige Geschäftsführerin des Außeninstitutes, gewährleistet. Darüber hinaus existiert ein Kooperationsvertrag.

Im Umfeld des Zentrums haben sich seit Beginn wichtige Faktoren verändert – die Einführung des *AplusB*-Programms, die Vollrechtsfähigkeit der Universitäten, die Etablierung der Fachhochschulen oder die Entwicklung des Werkstoffclusters in der Region.

Das ZAT will auf diese veränderten Rahmenbedingungen reagieren und hat sich nun für die Jahre ab 2004 einer Wachstumsphase verschrieben, mit Zielen wie jährlich vier bis fünf Unternehmensgründungen zu initiieren und die Unternehmen zu wachstumsfähigen Strukturen zu verhelfen und will daneben seine Strukturen kontinuierlich jenen des *AplusB* – Programms angleichen.

Abbildung 2: Netzwerkdarstellung des ZAT



Quelle: Eigene Darstellung des ZAT, 2003

Das ZAT selbst hat direkt angestellt nur eine Geschäftsführung und ein Sekretariat. Die anderen Bereiche werden durch ein Netzwerk abgedeckt. In dem Bemühen, bei einer möglichst schlanken Struktur dennoch zu einer Verbreiterung des ZAT-Teams zu kommen, hat die Geschäftsführung des ZAT eine Netzwerkstruktur aufgebaut, die zum Teil über Kooperationsverträge formalisiert wurde. Mittlerweile wurde diese Struktur für die Jahre ab 2004 erweitert, etwa um den Studiengang Industriegewerbe der FH Joanneum in Kapfenberg und um die *AplusB*-Zentren in Graz und Klagenfurt.

Dieses Netzwerk war wohl für die vergangenen Jahre ein sinnvoller und gangbarer Weg, ist jedoch hinsichtlich einer Verbreiterung und Wachstumsphase zu hinterfragen. Die enge Verknüpfung mit dem Außeninstitut ist sicherlich ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der aufrechterhalten werden sollte. Nichts desto trotz ist auch auf ein relativ starkes und kompetentes „in-house Team“ zu achten, wie sowohl die *AplusB*-Jury als auch die Erfahrung der letzten Jahre gezeigt haben. Eine Verstärkung des eigentlichen ZAT-Teams zumindest um eine Assistenz wäre jedenfalls sinnvoll und notwendig.

Die im Antrag geplante Teilzeit - Assistenz ist aus Sicht der EvaluatorInnen ein erster Ansatz, ein Vollzeitäquivalent erscheint jedoch langfristig zielführender, insbesondere in Hinblick auf die vielen Verpflichtungen, die die Geschäftsführerin Dr. Mühlburger neben dem ZAT noch inne hat.

3 Ziele und Entwicklung des ZAT

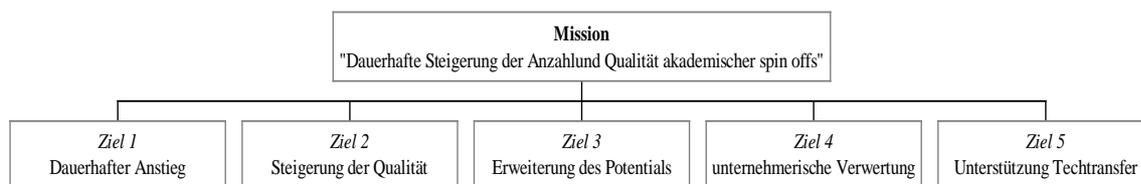
Seit seinem Start im Jahre 1999 hat das ZAT Leoben mehrere Entwicklungsschritte gemacht: Entwicklungen, die jedoch laut Auskunft ZAT Mission Statement und Zielgruppendefinition des Zentrums kaum verändert haben. Ziel dieses Kapitels ist es, einerseits die Zielsysteme von *AplusB* und jenes des ZAT zu vergleichen, andererseits eine Einschätzung abzugeben, inwieweit die Empfehlungen der Zwischenevaluierung umgesetzt worden sind.

3.1 Analyse des *AplusB* Zielsystems

Die Ziele des *AplusB* Programms sind in den Richtlinien des Programms festgelegt:

Ziel [der Förderaktion] ist die dauerhafte Steigerung der Zahl und des Erfolgs von Gründungen aus Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Siehe Abbildung 3 und Kapitel 1.3.1 *AplusB*: Das Programm und die Zentren

Abbildung 3: Programmziele *AplusB*



Quelle: AplusB Richtlinien, eigene Darstellung

Die Zentren selbst müssen darüber hinaus Ziele und Zielgruppen definieren, die dem Zentrum ein kompaktes, konsistentes, unverwechselbares Aufgabenprofil geben. Zu berücksichtigen sind hierbei das Profil der Partner, die regionale Situation und das regionale Potential, und bereits vorhandene Ansätze und Institutionen der Gründerförderung, des Technologietransfers und eine bestmögliche Nutzung regionaler Synergien.

3.2 Analyse des ZAT Zielsystems und kritischer Vergleich

Mission des ZAT ist es, „das Zentrum für angewandte Technologie als Startplattform für erfolgreiche High-tech Unternehmen von morgen reifen zu lassen. Unter erfolgreichen High-tech Unternehmen versteht das ZAT Unternehmen, die in der Lage sind, langfristig und nachhaltig Wachstums- und Gewinnchancen wahrzunehmen, die aus neuen Produkten und Dienstleistungen resultieren.“ (zitiert aus dem aktuellen Förderantrag des ZAT).

Aus dieser Mission leitet das ZAT „generelle Ziele“ ab, die sich entlang der Programmziele von *AplusB* folgendermaßen strukturieren ließen:

Dauerhafter Anstieg akademischer Spin offs

- Jährlich vier bis fünf konkrete Unternehmensgründungen

- Gemeinsam mit anderen *AplusB*-Zentren einen erheblichen Beitrag zur Etablierung von akademischen Ausgründungen an Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu erfüllen

Steigerung der Qualität

- Unternehmen zu wachstumsfähigen Strukturen führen
- Synergien zwischen Gründungswilligen und wachsenden Unternehmen lukrieren

Erweiterung des Potentials

- Eine langfristige Kooperation mit der regionalen Fachhochschule aufbauen
- ZAT als erste Adresse in der Region für technologieorientierte GründerInnen etablieren

Unternehmerische Verwertung

Unterstützung des Technologietransfers

- Wichtige UnternehmerInnen der Region einbinden

Im Wesentlichen entsprechen die Zielsetzungen des ZAT jenen des *AplusB*-Programms und lassen sich auch entlang dieser Ziele strukturieren. Bedenkt man die Beratungskompetenz des Zentrums im Bereich Patente und IPRs so ist auch zu argumentieren, dass die unternehmerische Verwertung von Forschungsergebnissen einen entsprechenden Platz im ZAT erhält, obgleich eine Erwähnung im Zielsystem wünschenswert wäre.

Im Bereich der Zentrenziele verfolgt das ZAT zwei Stoßrichtungen: einerseits die Positionierung als Produktentwicklungszentrum („Zentrum mittelfristig zum Produktentwicklungszentrum entwickeln“), andererseits die Stärkung der Region Leoben („In anerkannter Weise für die Entwicklung der Region Leoben wirken“, wesentliche lokale Akteure und ExpertInnen in ein Netzwerk zu integrieren“, „Beitrag zur Verankerung der Universität in der Region leisten“). Erwähnenswert ist es, dass es explizit Ziel des ZAT ist, das Zentrum für die Zeit nach Auslaufen der Förderung abzusichern.

3.3 Umsetzung der Zwischenevaluierung

Die Zwischenevaluierung des ZAT wurde im Mai 2001 unter dem Titel „Evaluierung des Zentrums für Angewandte Technologie (ZAT) an der Montanuniversität Leoben: Analysen, Strategien, Entwicklungsperspektiven“ von TIG und inno durchgeführt. In diesem Bericht wurden Empfehlungen abgegeben – nachfolgender Abschnitt beschäftigt sich mit der Umsetzung dieser Empfehlungen seit der Zwischenevaluierung:

Weg von der "one woman show"

Wesentlicher Kritikpunkt der Zwischenevaluierung war es, dass – bei hohem Engagement – das ZAT zu stark von den Kapazitätsmöglichkeiten der Geschäftsführerin, Martha Mühlburger, abhängig war. Wie in Abbildung 2:

Netzwerkdarstellung des ZAT dargestellt, hat sich die Basis des ZAT durch die Hereinnahme externer Unterstützung bei GründerInnenvorbereitung und Controlling verbreitert. Die positiven und negativen Effekte der losen Bindung dieser Unterstützung an das ZAT stehen weiters zu diskutieren an, insbesondere der trade off zwischen schlanken, sparsamen Strukturen und dem Aufbau von institutionellem Wissen und institutioneller Bindung. Wie bereits weiter vorne erwähnt, hat sowohl die AplusB-Jury als auch die Erfahrung mit den bestehenden Zentren gezeigt, dass eine gewisse in-house Stärke und Kompetenz von Vorteil sind.

Der geplante Ausbau der Anzahl der ProjektantInnen auf 10 Gründungsvorhaben sollte sanft und schrittweise erfolgen und mit einer Stärkung und Aufwertung des Zentrums verbunden sein

Dieser Empfehlung wurde voll entsprochen.

Stärkung der Managementfunktionen des ZAT

Eindruck des Projektteams ist, dass eine Stärkung der Managementfunktion des ZAT stattgefunden hat. Eine Aufstockung der Finanzierung für das ZAT Management (z.B. Assistenz der Geschäftsführung durch eine halbes bzw. ganzes VZÄ wäre schon heute empfehlenswert) ist bislang nicht erfolgt, auch auf Grund der Kooperationsmöglichkeiten mit dem Außeninstitut der MUL. In weiterer Folge und bei weiterem Ausbau des ZAT wird man hier wohl an Grenzen stoßen, die auch eine personelle Aufstockung erfordern werden.

Sowohl die Ablauforganisation als auch die Funktionen wurden klarer strukturiert. Zur Auswahl der GründerInnen gibt es zwar ein eingespieltes Verfahren, es wäre jedoch zu überlegen einen GründerInnenbeirat ähnlich dem anderer AplusB-Zentren einzurichten, in dem unabhängige und z.T. auch internationale Gutachter sitzen. Ev. wäre auch ein gemeinsamer Beirat mit dem SPG überlegenswert (siehe Kapitel 6 Szenarien)

Aufbau systematischer Stimulierungs- und Mobilisierungsaktivitäten

Mit dem Intensivseminar „Product Development“, welches von ZAT und Professor O’Leary gemeinsam aufgebaut wurde, ist ein begrüßenswerter Schritt in Richtung Stimulierung getan worden, der auch sehr erfolgreich angenommen wurde. An dieser Stelle wird angeregt, weitere Stimulierungsmaßnahmen anzudenken, die weitere Gründerpotenziale aktivieren können. (etwa Kooperationen mit anderen Forschungseinrichtungen, mit ALUMNI bzw. Unternehmen der Region). An GründerInnenmessen nimmt das ZAT teil, hier besteht eine gute Kooperation mit der SFG, GründerInnentage in Leoben werden gemeinsam mit SFG veranstaltet, Planspiele werden gemeinsam mit den anderen AplusB-Zentren für die Zukunft angedacht.

Integration des Themas Entrepreneurship in den Lehrbetrieb (gemeinsam mit ProfessorInnen, die sich als Promotoren gewinnen lassen)

Das Intensivseminar Product Development ist eine erster erfolgreicher Ansatz. Ansonsten wird das von der MUL bislang nicht als vorrangiges Thema für die technischen Studienrichtungen angesehen. Möglicherweise wäre hier etwas zu bewegen, wenn Personen wie z.B. Prof. Franke von der WU oder Prof. Schwarz aus

Klagenfurt ihre Konzepte in Leoben vorstellen und zu Gastvorträgen eingeladen werden.

Aufgrund des Termindrucks auf der Montanuniversität (Semesterende, Ferien) konnten hier nicht genügend Rechenschritte gesetzt werden. Nach Auskunft des ZAT gibt es keine guten Erfahrungen mit StudentInnen, denn sie haben noch kein Netzwerk in die Industrie und in die Wirtschaft und es fehlen die Voraussetzungen für den Gewerbeschein. Hauptsächlicher Focus liegt daher auf WissenschaftlerInnen. Das Product Development Seminar scheint jedoch ein gutes Instrument der Stimulierung und Awarenessbildung zu sein und ist weiterzuführen bzw. auszubauen.

Ausweitung der Leistungen bei der Gründungsvorbereitung und der Gründung

Die Empfehlung nach einer Ausweitung der Gründungsvorbereitung und der Gründung zielte einerseits auf Ausbildung, andererseits auf den Aufbau finanzieller Finanzierungsangebote ab. Zur Ausbildung: Mit einer Kooperation mit dem Kärntner AplusB-Zentrum BUILD! und der Entwicklung einer „Tool box“ wurden hier wesentliche Schritte gesetzt. Die „Toolbox“¹ ist ein Weiterbildungsblock, in dem praxisnah wesentliche Aspekte des Steuer- und Handelsrechts, der Sozialversicherung, der Beschäftigung von DienstnehmerInnen sowie wesentlicher unternehmerischer Steuer- und Controllinginstrumente vermittelt werden.

Zur Finanzierung: Hier wurden keine konkreten Partnerschaften mit Finanzierern eingegangen, sondern es wird vom Management als Aufgabe des ZAT angesehen, die Gründerunternehmen so zu beraten und zu informieren, damit sie für Förderer, Venture Capital – Geber etc. möglichst attraktiv erscheinen und möglichst professionell auftreten können. Ein „Pilotversuch“ mit speziellen FinanzierungspartnerInnen, so wie in der Zwischenevaluierung angeregt, wurde nicht eingegangen.

Vorrangig umgesetztes Ziel war es, mehr Ressourcen zu haben, um bessere Businesspläne zu machen. Hierzu gibt es auch eine erfolgreiche Kooperation mit Tecnet der Innovationsagentur (jetzt AWS).

Positionierung des ZAT innerhalb einer "GründerInnen Universität" und einer "GründerInnen Stadt"

Zur GründerInnenuniversität: Weder das „ZAT“ noch der Terminus „Gründer(In)“ findet im Strategiepapier der Montanuniversität Leoben Erwähnung. Das kann selbstverständlich an der Bedeutung des Strategiepapiers innerhalb der Universität liegen und auch an den anstehenden Änderungen. Mit dem neuen UOG und neuen RektorInnen wird hier eine neuerliche Diskussion stattfinden müssen. Zwar ist aus dem Interview mit dem zukünftigen Rektor der Universität ein klares Bekenntnis zum ZAT und eine hohe Zufriedenheit mit dessen Arbeit herauszuhören, generell scheint jedoch Skepsis an der Person des „Ingenieurs als Gründer“ vorzuherrschen. Es scheint, dass es dem ZAT gelungen ist, sich innerhalb des universitären Gefüges zu positionieren, das ZAT als Alleinstellungsmerkmal der MUL, die Positionierung der MUL als „GründerInnenuniversität“ wird jedoch nicht vorrangig angestrebt.

Zur „GründerInnenstadt“: Die Stadt Leoben ist langjähriger Gesellschafter und Unterstützer des ZAT, die in einem Interview anlässlich der Evaluierung ihr

¹ Dieser Ausbildungsblock wird extern – von der SteuerberaterInnen und WirtschaftsprüferInnenkanzlei Schwarz und Kallinger – durchgeführt.

Bekanntnis zum ZAT voll bekräftigt hat. Die Unterstützung der Stadt Leoben wird als sehr wertvoll und wichtig angesehen, könnte aber durchaus noch weitreichender sein. Großes Problem der GründerInnen des ZAT ist auch immer wieder die Frage nach möglichen Standorten, wenn sie aus dem ZAT ausgeschieden sind. Hier kann die Stadt durch ein Angebot an Büroflächen für innovative High-tech Unternehmen (wie sie es auf dem Campus der MUL ja bereits seit längerem plant) durchaus helfen, um das Know-how und die innovativen Köpfe in der Region zu halten. Des Weiteren könnte sie beim Vermarkten von „success stories“ behilflich sein, die aus der Erfahrung heraus eines der besten Stimulierungsinstrumente sind (Gründer des Jahres, High-tech Award, Technologie Oscar, ...)

Strategische Verselbständigung des ZAT bei gleichzeitiger Stärkung externer Kooperationen

Laut Auskunft des ZAT – Managements ist es gelungen, eine stärkere Unabhängigkeit von den GesellschafterInnen bzw. den FörderInnen zu erreichen. Dies manifestierte sich vor allem im Entfall der Einflussnahme in das Tagesgeschäft. Durch eine starke Involvierung in Förderausschreibungen (Protec inno, Reg Plus, Leonardo) ist der Grundstein für eine verstärkte externe Kooperation gelegt; die Kooperation mit dem AplusB-Zentrum in Kärnten ist ein weiteres positives Zeichen, dass auch überregionale Kooperationen angegangen werden. Ein wichtiger Kooperationsschritt für das ZAT war auch die Zusammenarbeit mit Austin, Pock & Partners.

4 Zur Performanz des ZAT

In diesem Kapitel wird einerseits das Umfeld des ZAT beleuchtet, andererseits das ZAT selbst hinsichtlich grober Richtwerte und Kennzahlen betreffend Mitteleinsatz.

4.1 Für das ZAT relevante Initiativen in der Steiermark

4.1.1 GründerInnen-Initiativen Steiermark – Potenziale zur Einbettung des ZAT Angebotes

In der Steiermark gibt es – wie wohl in anderen Bundesländern auch – eine Reihe von Akteuren und Initiativen im Rahmen der Gründungsförderung. Das ausgeprägteste Angebot in Form von Beratung und finanziellen Förderungen bietet nach Abstufung der Technologie- und Innovationsorientierung die Steirische Wirtschaftsfördergesellschaft mbH (SFG) an. Sie unterscheidet demnach zwischen gewerblichen Gründern, technologieorientierten und innovativen Gründern für die jeweils ein Beratungsangebot und eine finanzielle Förderung zur Verfügung gestellt werden. Für besonders anspruchsvolle Gründungen wird neuerdings ein Venture-Capital-Modell angeboten. Erfahrungswerte liegen dem Projektteam jedoch noch nicht vor.

Durch die Impulszentren - es bestehen derzeit 10 Zentren der SFG - werden technologie- und wissensintensive Gründungen durch Infrastrukturbereitstellung sowie Beratungsleistungen unterstützt. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Akteuren, die sich um die Förderung von Unternehmensgründungen bemühen. Zu nennen sind u.a.:

- Science Park Graz
- GründerInnenzentrum Steiermark / Business Incubator
- Arbeitsmarktservice / TEP
- Stadt Graz sowie Kommunen, zB.: Start-up Center Graz-West
- Wirtschaftskammer
- Banken wie die Hypo Steiermark, Raiffeisenlandesbank Steiermark, die Steiermärkische (Gründercenter, Gründerakademie), Bank für Kärnten und Steiermark
- Lokale Gründer- und Gewerbestützungsstellen
- ÖSB-Unternehmensberatung etc.

Regelmäßig werden entsprechende Business-Plan-Aktionen zur Stimulierung und Prämierung von Gründungsideen durchgeführt. Es gibt auch immer wieder Versuche regionale GründerInnen-Initiativen ins Leben zu rufen. Geplant ist beispielsweise auch der Aufbau eines Beraterpools. Aufgrund der Vielfalt der Akteure wurde durch das Land Steiermark eine Initiative zur Koordination der Institutionen im Bereich der Gründungsförderung und -unterstützung gestartet.

Die Fülle unterschiedlicher Angebote birgt jeweils die Gefahr hoher Investitionen für den Know-how-Aufbau bei gleichzeitig geringem Spezialisierungsgrad des Angebotes in sich. Diesbezüglich könnte das ZAT (in Kooperation mit dem Science Park) ebenso wie mit der SFG sich in einem arbeitsteiligen Verfahren ein spezialisiertes Coaching, Beratungs- und Weiterbildungsangebot für technologie- und wissensintensive Unternehmen mit akademischem Hintergrund zurechtlegen, welches in Abstimmung mit den Partner-Institutionen auch regional und überregional an GründerInnen (insbesondere den

GründerInnen in den Impulszentren) angeboten wird. Ziel wäre es, ein in einander greifendes auf High-tech Gründungen spezialisiertes Angebot in Arbeitsteilung zu entwickeln und anzubieten.

4.1.2 ZAT und Science Park Graz

Angesichts der Vielzahl der derzeit laufenden Gründungsinitiativen in der Steiermark sehen SPG und ZAT sich gleichermaßen vor der Herausforderung, ein klares Profil in Hinblick auf ihre spezifischen Kompetenzen und ihre spezielle Zielgruppe zu gewinnen. Dies ist ein erster Ansatzpunkt für eine verstärkte Kooperation untereinander und eine deutliche Abgrenzung gegenüber Initiativen mit anderem Fokus. In der mittleren Frist bedarf es hier allerdings auch klarer Vereinbarungen hinsichtlich der Berührungspunkte und der sinnvollen Arbeitsteilung mit den anderen Initiativen.

Insgesamt erscheint es derzeit sinnvoll, die Stimulierungsaktivitäten gemeinsam mit den akademischen Partnern und Gesellschaftern zu stärken und weniger in allgemeines Marketing zu investieren.

Die bisherige Kooperation des ZAT mit der Fachhochschule Kapfenberg konzentriert sich auf den Studiengang Industriegewerbe. Erfahrungen wurden bisher vor allem mit gemeinsamen Diplomarbeiten gemacht. Vom ursprünglichen Plan, die AbsolventInnen bzw. PraktikantInnen der Fachhochschule in die Teams des Product Development mit hineinzunehmen wurde wieder abgewichen, da den Fachhochschul-PraktikantInnen der technische Hintergrund fehlt und es daher schwer war eine gemeinsame Sprache zu finden. Hier zeigt sich ein großer Unterschied zu den BWL-Absolventen der MUL, die ihr betriebswirtschaftliches Wissen auf eine Techniker-Ausbildung aufsetzen. Problematisch war auch der sehr rigore Stundenplan der Fachhochschulen.

Insgesamt ist hier sicherlich noch viel unerschöpftes Potenzial vorhanden, es lässt sich aber nicht so einfach erschließen. Sehr positiv zeigt sich das große Engagement von Seiten der Fachhochschule und zwar sowohl auf Ebene der Studiengangsleiter als auch auf der Ebene der StudentInnen. Für eine nächste Phase sind hier nochmals die Anknüpfungspunkte genauer zu überlegen und die spezifische Rolle der Fachhochschule im ZAT zu berücksichtigen. Auch soll das Spektrum der Aktivitäten auf andere Studiengänge wie zum Beispiel auf die Industrieelektronik ausgedehnt werden, worauf im Antrag bereits eingegangen wurde.

Das Technikum Joanneum - als einer der Partner des Science Parks - betreibt einen eigenen Gründerservice, der hauptsächlich Awareness-Maßnahmen in den einzelnen Studiengängen durchführt. Dies ist ein Ansatzpunkt für einen gemeinsamen Auftritt von Science Park und ZAT, um hier ihre jeweiligen Konzepte vorzustellen und den Bekanntheitsgrad unter den StudentInnen und AbsolventInnen zu steigern.

Im Bereich Qualifizierung und Schulung haben SPG und ZAT vor, ihre bisherige Kooperation mit BUILD! fortzuführen und weiterhin spezielle Programme für akademische GründerInnen anzubieten. Die zielgruppenspezifische Arbeit hat sich hier sehr bewährt, da die Schulungen auf einem wesentlich intensiveren Niveau gehalten werden können womit der Nutzen für die einzelnen GründerInnen deutlich steigt.

4.1.3 Exkurs: Arbeitsmarktpolitische GründerInneninitiativen in der Steiermark

Nachfolgende Informationen beziehen sich auf Initiativen aus den Territorialen Beschäftigungspakten, kurz TEP - d.h. also nur den arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Bereich.

Grundsätzlich kann man sagen, dass (beschäftigungsorientierte) Standortentwicklung in vielen regionalen Pakten ein zentrales Thema ist. Dabei steht natürlich die Förderung von Unternehmensgründungen oder -ansiedlungen im Vordergrund. Übergeordnet steht hier ja das Ziel der regionalen Pakte, Beschäftigung zu erhalten und zu schaffen und eine Partnerschaft zwischen allen AkteurInnen in einer Region herzustellen, die einen Beitrag zur Beschäftigungspolitik leisten können.

Eine "Gründungsoffensive" - als explizit festgeschriebene Strategie des TEP - wurde jedoch nur im Beschäftigungspakt Graz-Graz Umgebung (GGU) formuliert. Ziel ist, ein ganzheitliches Konzept zum Thema Gründungen zu entwickeln (Bedarfserhebung - hard&soft facts, soft skills usw., Kooperation mit bestehenden Initiativen, Schwerpunkt Frauen).

Dass Gründungen aber grundsätzlich einen sehr wichtigen Stellenwert im TEP haben, zeigt auch, dass als eines der wenigen "echten" Paktprojekte der GründerInnenSchwerpunkt Oststeiermark gefördert wurde. Im Vordergrund stehen dabei Unternehmensgründungen von Frauen sowie die Verbesserung der Rahmenbedingungen für ihre Selbständigkeit. Durch Zusammenarbeit mit bestehenden Unternehmensgründungsprogrammen sollen bestehende Kontakte benutzt und größtmöglich Synergie erzielt werden (<http://www.gruenderinnenschwerpunkt.at>)

Da die Zielgruppen der TEP-Projekte grundsätzlich jenen des AMS entsprechen - und das auch Vorgabe seitens des ESF ist -, steht bei vielen Gründungsinitiativen die Zielgruppe Frauen im Vordergrund. Ebenso ist daher auch eine direkte Förderung von Unternehmen nicht möglich. Zusätzlich geht es oft auch darum, bestehende Maßnahmen zu verbinden und Trends/Bedarfe zu erheben.

Zu den Maßnahmen des TEP in der Region Leoben:

Obersteiermark Ost (Bruck, Leoben, Mürzzuschlag): keine expliziten TEP-Projekte, allerdings sieht das Arbeitsprogramm 2003 (und sicher auch 2004) das "verstärkte Ausschöpfen von regionalem GrunderInnenpotential" vor. Geplant ist auch die enge Kooperation mit der SFG, der Wirtschaftskammer sowie dem Wirtschaftspark Obersteiermark.

Es scheint, dass Projekte, die Betriebsansiedlung oder Unternehmensgründungen unterstützen (in welcher Form auch immer), zwar grundsätzlich wichtig sind im TEP, aber immer nur soweit sie auch dessen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen entsprechen. Es werden daher Bemühungen verstärkt, bestimmte Zielgruppen stärker einzubeziehen (v.a. Frauen, aber auch ältere Arbeitslose) und es gibt vielfach die Ansicht, dass es zunehmend wichtiger wird, GründerInnen 'nachzubetreuen'. Die intensive Unterstützung während der Gründungsphase reicht meist nicht aus, um dann auch weiterhin erfolgreich zu bleiben.

[Nachfolgend werden einige Überlegungen zu Kooperations – und Synergiemöglichkeiten mit anderen Förderlinien angestellt]

4.1.4 *REG plus*

Am derzeit laufenden REG plus Projekt des Wirtschaftspark Obersteiermark ist das ZAT mehrfach indirekt beteiligt: Zum einen ist die Geschäftsführerin des ZAT, Martha Mühlburger gemeinsam mit Peter Perkonigg Projektleiterin, zum zweiten nehmen Gründer des ZAT am Projekt teil.

Es handelt sich mit einem Projektvolumen von 740 Tsd EURO für drei Jahre (bis 2004) um das größte REG plus Projekt der Pilotphase. Trotz des sehr verspäteten Starts des Projektes, welchen allerdings nicht die Projektleitung verantwortet, sind zentrale Teile des Projekts bisher verwirklicht worden. Insbesondere die Arbeit am Kernstück des Projektes, der Aufbau eines Werkstoff-Portals inkl. Datenbanken und Suchmaschinen, verläuft gut und zeigt das Engagement der beteiligten Akteure.

Weniger fortgeschritten sind bisher die eher „weichen“ Teile des Projekts wie die Beratungsprojekte, der Netzwerkaufbau oder die geplante Weiterbildung. Es ist allerdings davon auszugehen, dass künftig in diese Aktivitäten mehr Energie investiert werden kann, sobald die „harte“ Infrastruktur steht. Gerade darüber sind Synergien für das ZAT zu erwarten: Über Beratungsprojekte kann sich das ZAT entweder eigene Beratungskompetenz aufbauen, die dann auch für die Gründer genutzt werden kann oder aber Kontakte zu geeigneten externen Beratern knüpfen. In jedem Fall ist der enge Kontakt zu Unternehmenspartnern im Rahmen des REG plus Projektes als ein Asset zu sehen, von dem auch das ZAT in der mittleren Frist profitieren kann: Unternehmenspartner können hier vielfältig in Kontakt zu den ZAT Gründern treten, sei es als Business Mentoren oder als künftige Kunden oder Kooperationspartner.

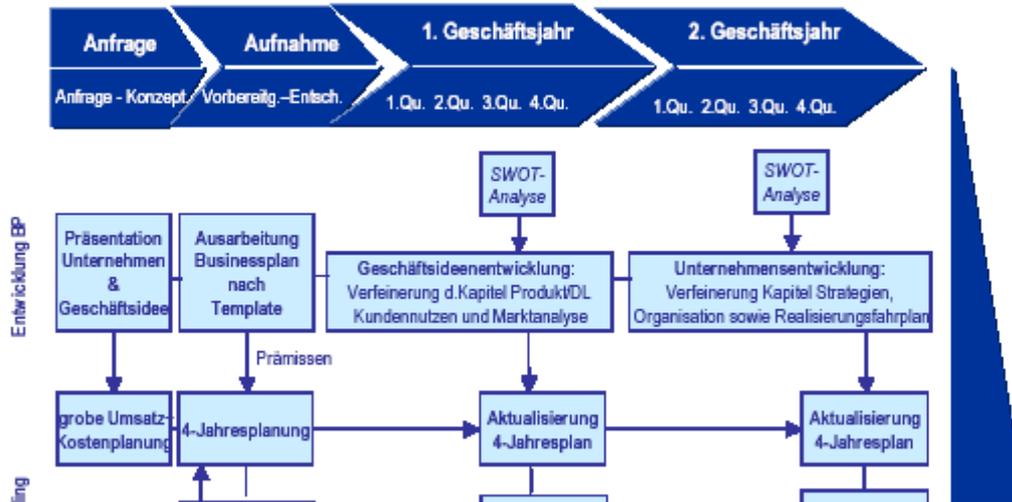
Ebenfalls wertvoll sind Projekte wie REG plus in Hinblick auf eine Positionierung der Region: Je vielfältiger und aktiver die Region als Hochtechnologiestandort sichtbar wird, desto mehr profitieren auch die einzelnen Initiativen und letztlich auch die Montanuniversität selbst.

4.2 *Organisation, Management und Leistungen des ZAT*

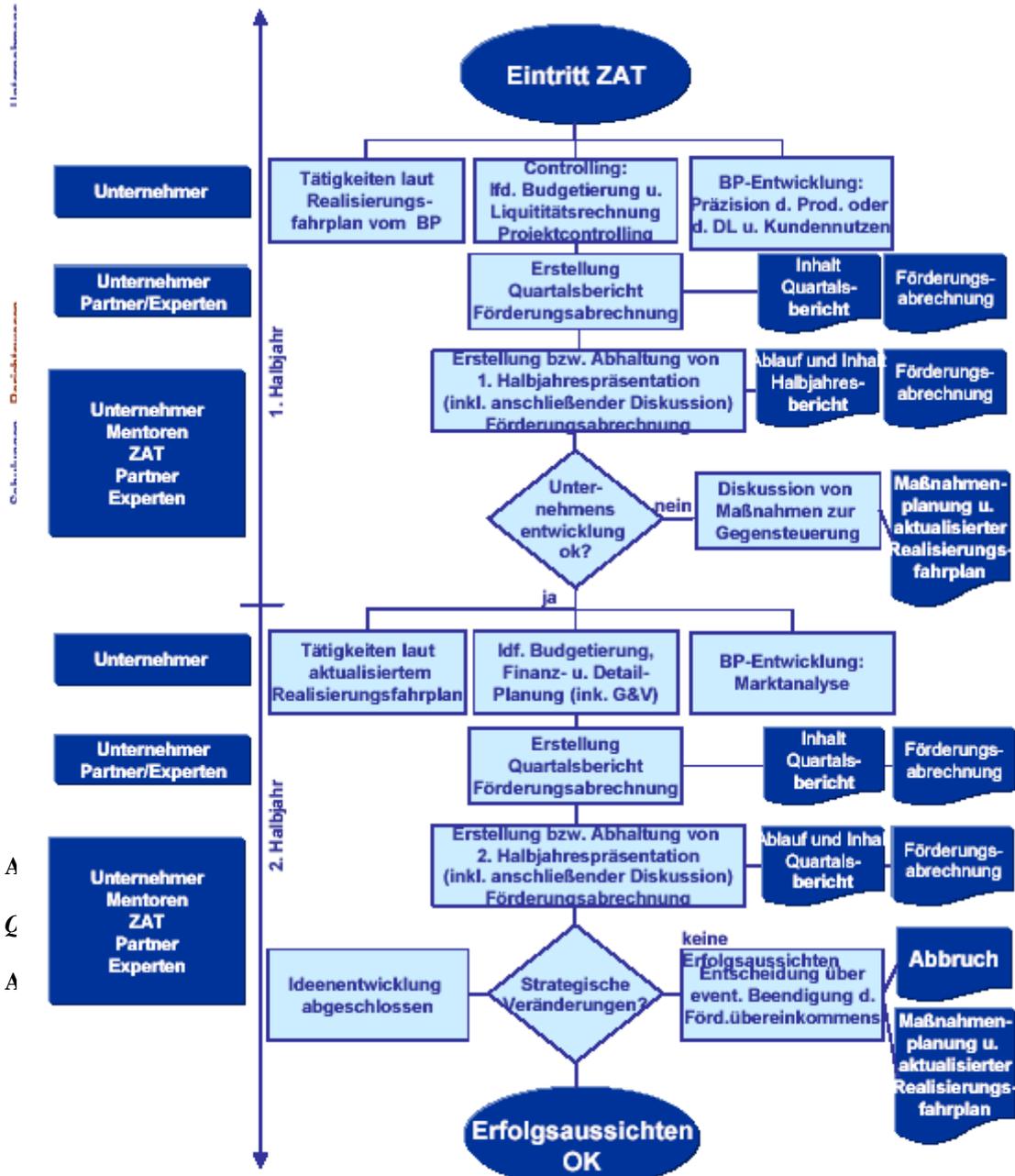
Um die Organisation, das Management und die Leistungen des ZAT in den letzten Jahren zu beurteilen wurden einerseits die Ablaufdiagramme herangezogen und andererseits Interviews mit relevanten Partnern und Kunden des ZAT geführt.

Die Leistungen des ZAT wurden in mehreren Ablaufdiagrammen sowie einem Ablaufschema für das Aufnahme-prozedere strukturiert (siehe Abbildung 4 bis Abbildung 7)

Übersicht - Entwicklung Businessplan, Unternehmens-Controlling und Berichtswesen



Ablauf 1. Jahr im ZAT



Quelle: ZAT

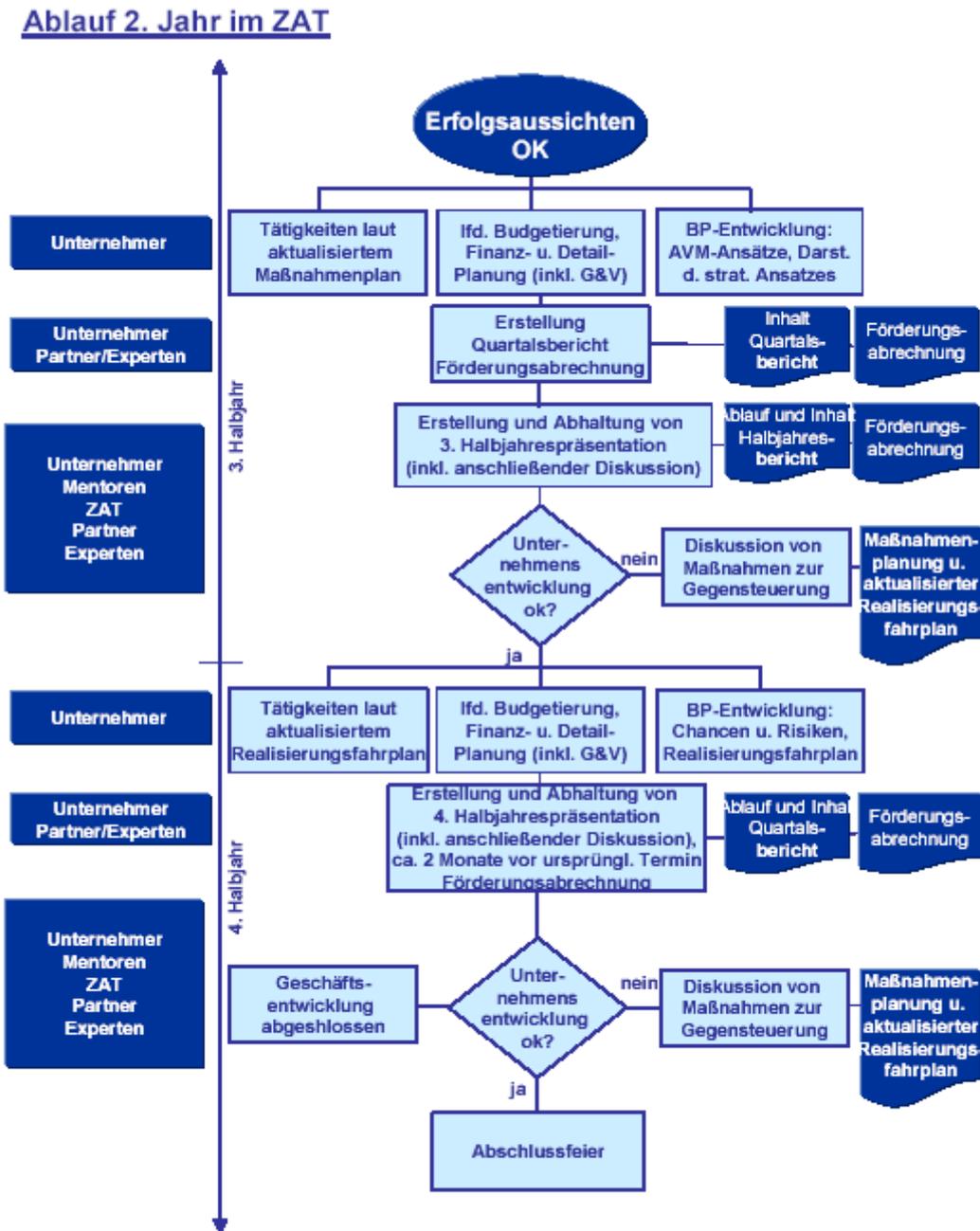


Abbildung 6: Ablaufschema für GründerInnen im zweiten Jahr

Quelle: ZAT

Ablauf ZAT - Aufnahme

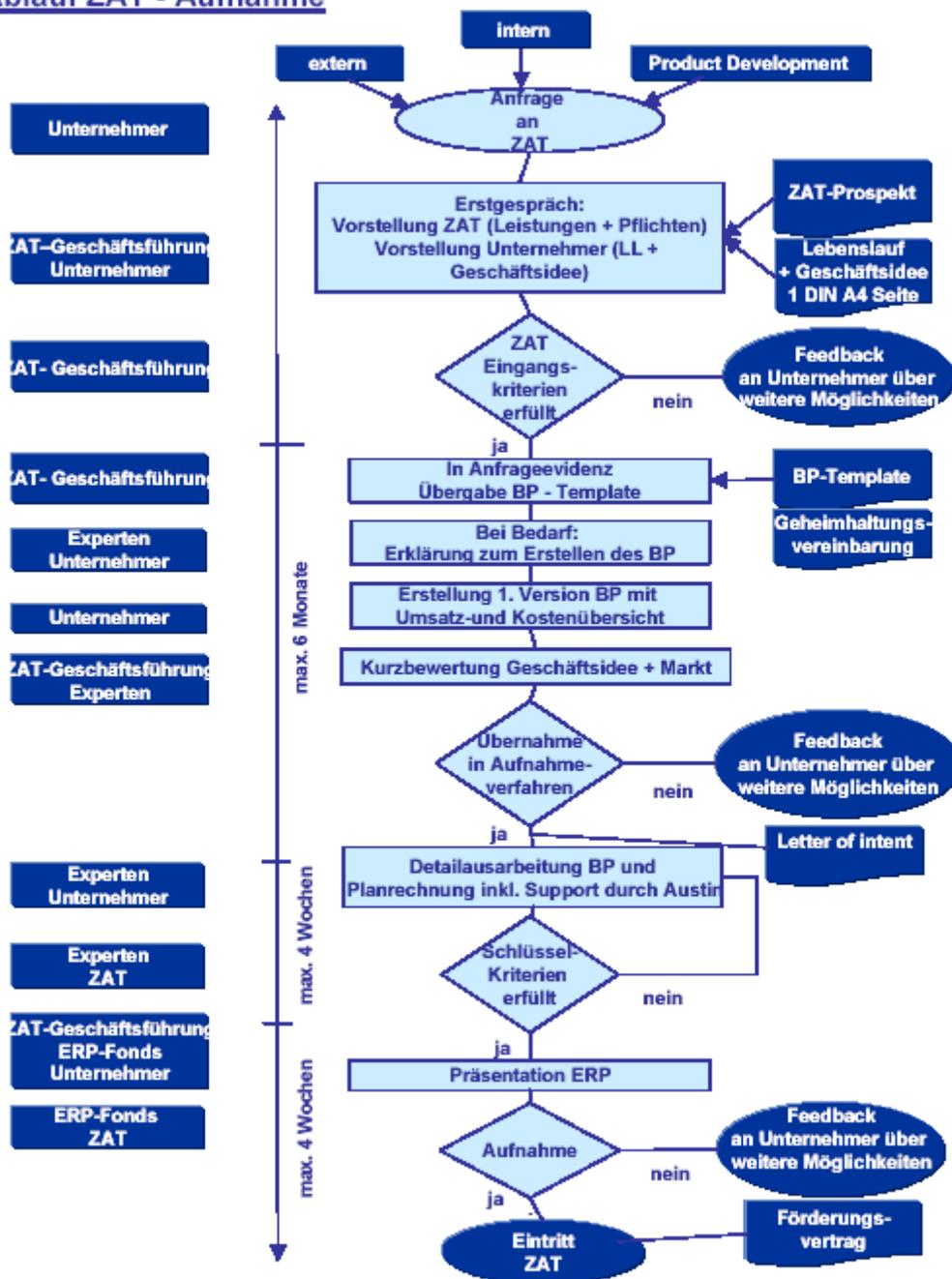


Abbildung 7: Ablaufschema für Aufnahme ins ZAT

Quelle: ZAT

Die Ablaufschemen lassen erkennen, dass die wichtigsten Prozesse im ZAT durchdacht und strukturiert wurden, um sie transparent, effizient und für alle gleich ablaufen zu lassen. Alle wesentlichen Elemente sind enthalten, Milestones zur Kontrolle sind untergebracht. Auffällig ist, dass beim Aufnahmeverfahren zwar ein Aufnahmeboard entscheidet und der ERP als unabhängige Institution vorbegutachtet, jedoch kein eigener GründerInnenbeirat, den anderen *AplusB*-Zentren ähnlich, vorhanden ist, der mit weiteren unabhängigen, ev. sogar

internationalen Gutachtern besetzt ist. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, erachten die EvaluatorInnen einen gemeinsamen Beirat mit dem SPG für überlegenswert.

Interviews wurden unter anderem zu diesem Thema geführt mit:

Geschäftsführerin des ZAT	Mühlburger
Neuer Rektor der MUL	Wegscheider
Bürgermeister der Stadt Leoben	Konrad
Stadtamtsdirektor der Stadt Leoben	Domian
Geschäftsführer des K plus Kompetenzzentrums PCCL	Lang
Geschäftsführerin des Science Park Graz	Tangemann
Schwarz & Kallinger Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH	Schwarz
Studiengangsleiter Industrielle Elektronik	Maresch
Studiengangsleiter Internettechnik	Gögele
Studiengangsleiter Industrierwirtschaft	Tschandl
Studiengangsleiter Infrastrukturwirtschaft	Bobik
Gründerin im ZAT	Sanak-Oberndorfer
Gründer vor Aufnahme ins ZAT	Sommerhofer

Einhelliger Tenor der Interviews ist, dass das ZAT über die letzten Jahre sehr erfolgreiche Arbeit geleistet hat und jedenfalls weiterzuführen ist. Einig waren sich auch alle Interviewpartner darin, dass der Erfolg des ZAT zu großen Teilen an dem hohen persönlichen Engagement und guten Kontakten der Geschäftsführerin Martha Mühlburger liegt.

Die „Insider“ hoben auch immer wieder die sinnvolle und effiziente Arbeitsteilung mit dem Außeninstitut der MUL hervor, die unbedingt beizubehalten wäre. Mehrfach wurde auch der Pilotcharakter des ZAT angesprochen, der bei einer Überführung in *AplusB*-Strukturen nicht verloren gehen sollte.

Nicht allen Interviewpartnern waren die vielfältigen Leistungen des ZAT im Detail bekannt. Auf der FH Kapfenberg kannte nur einer der Studiengangsleiter das Angebot und die Arbeit des ZAT genauer. Hier ist - sicherlich auf die Zielgruppe fokussiert - noch weitere PR-Arbeit nötig, um einem breiteren Kreis die hervorragenden Leistungen und Dienste des ZAT bekannt zu machen.

Die Ausrichtung des ZAT als Produktentwicklungszentrum wurde von denen, die davon wussten, sehr begrüßt und für eine sinnvolle Ergänzung zu den Initiativen in der Region gehalten. Die EvaluatorInnen würden sogar soweit gehen zu sagen, dass ein „Produktentwicklungszentrum ZAT“ durchaus auch anderen Universitäten und Forschungseinrichtungen zur Verfügung stehen könnte und ein wichtiges Non-AplusB-Standbein für das ZAT darstellen kann, das spezifische Leistungen im Sinne von „translational science“ am Markt anzubieten hat.

Eine Kooperation mit K plus Zentren hat sich am Beispiel des PCCL als sehr fruchtbar erwiesen und wäre noch auszubauen, v.a. hinsichtlich gemeinsamer Standortfragen. Dieser Punkt scheint in mehreren Interviews auf. Immer wieder stellt sich die Frage, wie GründerInnen auch nach dem Ausscheiden aus ZAT in der Region gehalten werden können. In einem Interview entsteht der Wunsch nach „einem gemeinsamen ZAT-Haus für alle ProjektantInnen“. Die von der Stadt angedachte gemeinsame Immobilie („Technologiezentrum“) am Campus der MUL scheint in diesem Zusammenhang eine enorm wichtiger und begrüßenswerter Schritt. Ein Stufenmodell, wonach die GründerInnen nach Beendigung der ZAT-Förderung - bei freien Kapazitäten im ZAT oder - in einem

Impulszentrum Räumlichkeiten finden, ist zu überlegen. Neben der Frage der Infrastruktur sind noch weitere Ideen zur „Nachbetreuung“ der GründerInnen zu finden, erste erfreuliche Ansätze gibt es durch den ZAT-Unternehmerclub „u2b“.

4.3 Kennzahlen des ZAT

Zur Beurteilung der Mittelverwendung des ZAT wurden die Zahlen aus der vergangenen Förderungsperiode herangezogen und die Größenordnungen den anderen *AplusB*-Zentren gegenübergestellt. Die Zahlen des „alten“ ZAT unterscheiden sich in Struktur und Aussage von jener des *AplusB*-Programms. Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, dass diverse Kostenarten (zB Ausbildung, Coaching) den zentrumsspezifischen bzw. den ProjektantInnenkosten (GründerInnen) anders zugeordnet werden als in *AplusB* üblich. Das führt in der „alten“ Darstellung zu eher hohen Zentrums- und vergleichsweise niedrigeren ProjektantInnenkosten. Nachdem die Zahlen inhaltlich nicht erläutert sind, sind tiefer gehende Aussagen schwierig. In puncto Höhe der Kosten und Kostenrelationen ergeben sich jedoch keine Besonderheiten.

Nach Vorliegen des neuen Antrags kann festgestellt werden, dass die Kosten für die neue Förderungsperiode 2004 bis 2008 insgesamt nicht unwesentlich gestiegen sind. Setzt man die Kosten in Relation zu den Gründungsvorhaben ergeben sich die höchsten Werte pro Gründungsvorhaben im Vergleich zu den anderen *AplusB*-Zentren. Dies ist jedoch im Wesentlichen auf die längere Verweildauer (durchschnittlich 2 Jahre) zurückzuführen sowie Zentrumskosten, die auch für die GründerInnen anfallen, die aus der Vorperiode im Zentrum sind. 9 ProjektantInnen werden bis Ende 2003 im Zentrum sein, im Lauf der nächsten 5 Jahre ist eine Aufnahme von weiteren 21 Gründungsvorhaben geplant.

5 Performanz der GründerInnen

Seit 1999 werden Gründungsvorhaben im ZAT betreut. Seit geraumer Zeit hat das Zentrum das Gründungsmonitoringsystem des *AplusB* Programms übernommen. Dieses System besteht aus Befragungen mittels Fragebögen zu unterschiedlichen Zeitpunkten: beim Eintritt ins Zentrum, bei der Gründung, beim Austritt und schließlich über vier Jahre hinweg nach der Gründung.

Nachfolgende tabellarische Darstellung zeigt für die im ZAT ansässigen ProjektantInnen die erfassten Merkmale, ihre Ausprägung und die jeweilige Anzahl der Nennungen.

Nicht miterfasst sind in dieser Darstellung die „alten“ GründerInnen, die bereits in der Evaluierungsstudie 2001 erfasst und interviewt wurden (inno, TIG 2001)

Merkmale	Ausprägung des Merkmals (mit Anzahl der Nennungen)
Gesamtanzahl der ProjektantInnen	<ul style="list-style-type: none"> • 9
Datum des Eintritts ins ZAT	<ul style="list-style-type: none"> • 2000: 4 • 2001: 1 • 2002: 4
Alter der ProjektantInnen	<ul style="list-style-type: none"> • zwischen 32 und 36 Jahren
Geschlecht	<ul style="list-style-type: none"> • Männlich: 8 • Weiblich: 1
Universitäre Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Ingenieurwissenschaften (technisches Studium mit Abschluss Dipl.-Ing.): 8 (davon 5 MU Leoben) • Naturwissenschaften: 1 • Wirtschaftswissenschaften: 1 • Doktorat: 5
Bisherige Berufstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Assistent an der MU Leoben: 9 • Privatwirtschaft: 1 • Stipendium des ÖAAD: 1
Gründung bereits erfolgt	<ul style="list-style-type: none"> • 2000: 1 (Teamgründung mit 2 Gründern) • 2001: 1 • 2003: 3 (nur ein Monitoring-Datensatz vorhanden)
Gründung geplant	<ul style="list-style-type: none"> • 2003: 3
Bereich der (erfolgten und geplanten) Gründung	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistung: 7 • Sachgüterproduktion: 4
Branche der (erfolgten und geplanten) Gründung	<ul style="list-style-type: none"> • Chemische Industrie (ÖNACE 24): 4 • Forschung und Entwicklung (ÖNACE 73): 2 • Erbringung von Dienstleistungen für Unternehmen

	(ÖNACE 74): 2
Technologiebereich der (erfolgten und geplanten) Gründung	<ul style="list-style-type: none"> • Elektronik, IT, Software, Telekommunikation: 5 • Umwelt, Energie, Verkehrstechnologien: 1 • Werkstoffe, industrielle Verfahren: 5 • Sonstige: Planung und Optimierung (1), Unternehmensberatung (1)
Weg ins Zentrum	<ul style="list-style-type: none"> • Mundpropaganda: 9 • Folder, Prospekte, Plakate, etc.: 1 • Ankündigung in Lehrveranstaltungen, Seminaren an der Universität u.ä.: 1
Motivation für die Gründung	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbestimmt und unabhängig arbeiten: 9 • Wirtschaftliche Umsetzung von Forschungsergebnissen: 7 • Verbesserung der Einkommensaussichten: 7 • Auf eine konkrete Nachfrage von Unternehmen reagieren: 6 • Bessere Karrieremöglichkeiten als in der Wissenschaft nutzen: 1
Hemmnisse bei der Gründung	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Risiko des Scheiterns: 3 • Attraktive Jobmöglichkeiten in der Industrie: 3 • Mangel an geeigneten Finanzierungsquellen: 2 • Mangelnde Kenntnis von Markt und Kunden: 1 • Mangelnde Akzeptanz im wissenschaftlichen Kollegienkreis (als Frau): 1 • Genehmigungsverfahren und Gesetze: 1
Erwartungen an die Hilfestellung im Zentrum	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Infrastruktur: 9 • Unterstützung beim Aufbau von Kontakten und Netzwerken: 9 • Unterstützung bei der Gründung: 8 • Beratung und Qualifizierung in betriebswirtschaftlichen oder rechtlichen Fragen: 7 • Lehrveranstaltungen/Kurse zu Selbständigkeit, Unternehmensführung, etc.: 6 • Fachlich-wissenschaftliche Beratung: 2
Inanspruchnahme von anderen Formen der Unterstützung bei Unternehmensgründung	<ul style="list-style-type: none"> • Ja: rechtliche Beratung (3), SFG (1) • Nein: 5
Gründe für die Wahl von ZAT	<ul style="list-style-type: none"> • Fördermöglichkeiten: 7

	<ul style="list-style-type: none"> • Nähe zu MU Leoben: 6 • Unterstützung, Betreuung: 5 • Infrastruktur, Rahmenbedingungen: 3
Zufriedenheit mit ZAT	<ul style="list-style-type: none"> • Erster Eindruck: 9 • Transparenz des Auswahlverfahrens: 8 • Aufwand bei der Einreichung: 7

Zusammenfassend kann also festgestellt werden:

- Die ProjektantInnen sind Mitte 30, hauptsächlich männlich, haben ein technisches Studium meist an der MU Leoben absolviert und waren an einem der Institute als Assistenten beschäftigt, wo sie auch häufig dissertierten.
- Die Unternehmensidee liegt verstärkt in der Erbringung von Dienstleistungen im IKT oder industriellen Verfahrensbereich.
- Der Weg ins ZAT führte fast ausschließlich über die Mundpropaganda.
- Als Gründungsmotivation sehen oder sahen die meisten ProjektantInnen die wirtschaftliche Umsetzung ihrer Forschungsergebnisse – teils auch als Reaktion auf konkrete Nachfragen von Unternehmen, die damit verbundene Verbesserung ihrer Einkommensaussichten sowie die Möglichkeit selbständig zu arbeiten.
- Hemmnisse bei der Gründung, wie Risiko oder attraktive Jobs in der Industrie werden weniger häufig genannt.
- Vom ZAT erwartet werden das Angebot an Infrastruktur, Beratung und Betreuung, vor allem in betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht sowie die Unterstützung beim Aufbau von Kontakten und bei der Gründung.
- All diese Aspekte waren auch ausschlaggebend für die Wahl, ins ZAT einzuziehen und sind mit ein Grund für die hohe Zufriedenheit mit der Tätigkeit des ZAT.

Betrachtet man die bereits gegründeten, im ZAT ansässigen, Unternehmen², so erhält man folgende Ergebnisse:

- Zwei Unternehmen wurden als GmbH gegründet, eines als Einzelunternehmen. Alle bieten Dienstleistungen im Bereich Elektronik, IT, Software, Telekommunikation an, bei einem Unternehmen handelt es sich um eine Teamgründung. Der Einzelunternehmer ist zusätzlich auch noch im Bereich der industriellen Verfahren tätig.
- Als relevante Gründungsfaktoren werden die Fähigkeiten und Methoden genannt, die sich die Gründer durch ihre Assistententätigkeit an der MU Leoben angeeignet haben sowie die eigenen Forschungsergebnisse, die dort entstanden sind. Hemmnisse bei der Gründung werden kaum angeführt.
- Für die Gründung wurde der Kontakt zur MU Leoben genutzt, Kooperationen und Kontakte bestehen aber nach wie vor. Genannt werden hier vor allem die

² Es sind nur drei Monitoring - Fragebögen für bereits gegründete Unternehmen vorhanden, da sich zwei Unternehmen in der letzten Berichtsperiode erst in der Gründungsphase befanden. Die Ergebnisse werden somit gleich in zusammengefasster Form dargestellt.

Weiterbildungsmöglichkeiten sowie das Halten von Lehrveranstaltungen, die Mitarbeit von Diplomanden und Dissertanten und die informellen Kontakte.

- Die Gründung erfolgte zu einem Großteil mit eigenen Mitteln sowie Förderungen, wobei sich dann ein bzw. zwei Jahre nach der Gründung der Eigenmittelanteil zugunsten der Finanzierung aus dem eigenen Cashflow veränderte und sich der Förderungsanteil leicht erhöhte. Auch die Anzahl der Mitarbeiter (hauptsächlich mit Universitätsabschluss) erhöhte sich nach der Gründung.
- Es wird kontinuierlich F&E betrieben, eine Zusammenarbeit in der Forschung besteht zwar in gewissen Ausmaß auch mit der MU Leoben, vor allem aber mit Unternehmen/ProjektantInnen des ZAT.
- Außer dieser gemeinsamen Forschungstätigkeit bestehen auch ausgeprägte informelle Kontakte innerhalb des ZAT und es wird das Schulungsangebot stark genutzt.

5.1 Case Studies ZAT

“The distinguishing feature of case studies is that they involve the direct observation of naturally occurring events. That means, they [...] involve the investigation of behaviours in their indigenous setting. Such studies involve some amount of genuine social interaction with the subject of the study”.

EPUB Tool Box, Field Studies and Case Studies

Um das komplexe Beziehungsgeflecht zwischen ZAT und GründerInnen besser verstehen zu können, schienen Case Studies das probate Mittel zu sein. Case Studies – oder Fallstudien – wurden als methodische Herangehensweise an die Beobachtung der GründerInnen gewählt, da diese als eine sinnvolle Ergänzung zum vorliegenden Fragebogenmaterial aus dem GründerInnenmonitoring einerseits und dem Interviewansatz aus der Zwischenevaluierung andererseits erscheint.

Die hier erwähnten vorliegenden Materialien erlauben erste quantitative Einschätzungen der einzelnen „Fälle“, in vertiefenden Interviews mit den GründerInnen konnten zusätzliche Einschätzungen erfasst werden.

5.2 Zur Auswahl der GründerInnen

Um eine gewisse Repräsentativität der ausgewählten Fälle zu erzielen, wurde folgende Typologie der GründerInnen vorgenommen:

- GründerInnen, die im ZAT betreut wurden und bereits erfolgreich ein Unternehmen gegründet haben.
- GründerInnen, die zur Zeit im ZAT betreut werden.
- KandidatInnen, die eine Aufnahme ins ZAT anstreben
- Abgelehnte KandidatInnen.

Es wurden zwei Fallstudien durchgeführt: mit GründerInnen, die zur Zeit im ZAT betreut werden und KandidatInnen, die eine Aufnahme ins ZAT anstreben. Diese Einschränkung erfolgte, da die Gruppe jener, die bereits ein Unternehmen erfolgreich gegründet haben,

bereits in der Zwischenevaluierung eingehend befragt worden sind; da die Motivation der abgelehnten KandidatInnen, für ausführliche Informationsgespräche zu Verfügung zu stehen, relativ gering war, musste auf eine Fallstudie zu dieser Gruppe verzichtet werden.

5.3 Beschreibung der Vorgehensweise und Ergebnisse

Da aufgrund der Zeitrestriktion der Evaluierung eine unstrukturierte Beobachtung der GründerInnen, etwa in ihrem day to day business oder in ihrer Zusammenarbeit mit dem Zentrum nicht möglich war, wurde vorrangig eine konventionelle Vorgehensweise gewählt. Diese beinhaltete die Analyse der GründerInnenmonitoring – Daten, eine Analyse von Protokollen im Rahmen der Arbeit der GründerInnen mit dem Zentrum, die Analyse von Präsentationen im Rahmen der Arbeit mit dem Zentrum, z.B. vor dem Beirat und schließlich Leitfaden gestützte Interviews mit den GründerInnen.

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse aus den Interviews zusammenfassend dargestellt:

Motive und Hemmnisse für Unternehmensgründung

- Möglichkeit der selbstständigen Entwicklung mit eigenen Forschungsergebnissen
- Finanzielle Interessen.

Wege ins Zentrum

- Vorrangig über Mundpropaganda, zum Teil auch Bewerbung an der MUL.

Abläufe innerhalb des ZAT

- Immer klare Vorgaben an das Projekt (sowohl an Business Plan als auch an Einhaltung von Milestones)
- Klare Anforderungen und Kriterien sowohl vor und nach dem Eintritt ins ZAT
- Grundsätzlich positive Einschätzung.

Betreuung (vor und nach dem Eintritt)

- Aktive, auch fordernde Unterstützung durch Geschäftsführung und Controlling
- Offenes Zugehen ist Kultur im ZAT
- Rasche Abwicklung von Anfragen und schnelle Erledigung von Unterstützungsansuchen

Aus- und Weiterbildungsangebote

- Hohe Akzeptanz des Angebotes
- Positive Rückmeldungen auf Ausbildungsmodule des BUILD und auf die Tool Box (siehe hierzu Kapitel „Empfehlungen aus der Zwischenevaluierung“)

Rückhalt des ZAT in Universität und Region

- Großer Bekanntheitsgrad bei Behörden und Finanzierungsinstituten
- Mangelndes Infrastrukturangebot (Büro- und Labormöglichkeiten) in der Region bei Austritt aus dem Zentrum wird als Unsicherheitsfaktor angesehen.
- Bei ProfessorInnen, AssistentInnen, StudentInnen ist das ZAT und sein Aufgabenbereich bekannt.

Bedeutung der universitären Anbindung

- Zugang zu ExpertInnen der Universität in einigen Bereichen exzellent (Bsp: Kunststoffe); in anderen (Bsp. Rohstoffe) weniger.
- Zugang zu StudentInnen und AbsolventInnen ist hilfreich: Rekrutierung von (geringfügig beschäftigten) MitarbeiterInnen, Diplomanden.
- Mitbenutzung der EDV-Dienste und Infrastruktur der MUL wird als Asset angesehen

Kontakt der ProjektantInnen untereinander

- Informelle Kontakte unter ProjektantInnen gut ausgeprägt.
- Monatlicher Jour Fixe als Informations- und Kommunikationsforum in guter Atmosphäre, auch unter Teilnahme des ZAT-Teams
- Kontaktmöglichkeiten auch für jene, die sich um eine Aufnahme ins ZAT bemühen.

6 Entwicklungsszenarien für das ZAT

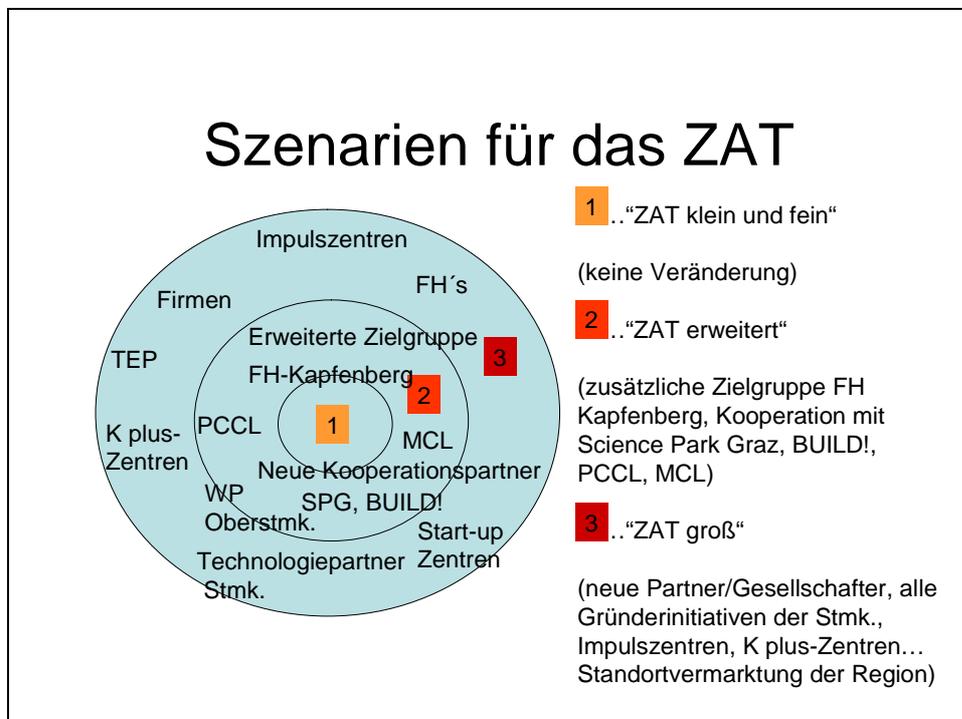
Für den im Juli 2003 fertig gestellten Rohbericht wurden aus den ersten Evaluierungsergebnissen heraus drei Größen-Szenarien und drei mögliche Funktionen für die weitere Zukunft entwickelt. Das EvaluatorInnen-Team diskutierte diese ersten Ergebnisse in der Folge mit der Geschäftsführung des ZAT. Die hier entwickelten Szenarien und Empfehlungen stellen das Ergebnis weiterführender Überlegungen sowie dieser ersten Feedback Schleife dar.

Die in Abbildung 8 dargestellten Szenarien sind eher räumlich und von der möglichen Größe des ZAT her motiviert. Weiter unten werden drei mögliche Funktionen dargestellt (vgl. Abschnitt 6.2) und beschrieben, die mit den ersten drei Szenarien eng zusammenhängen und zum Teil auch (nur) in Kombination denkbar sind. Sie werden jedoch vorerst getrennt beschrieben, um ein klareres Bild für die unterschiedlichen Strategien, die dem ZAT offen stehen, zu bekommen. In die Empfehlungen fließen dann aber sowohl die regionalen als auch die funktionalen Entwicklungsmöglichkeiten ein.

6.1 Größen-Szenarien

1. Szenario „ZAT klein und fein“
2. Szenario „ZAT erweitert“
3. Szenario „ZAT groß“

Abbildung 8: regional und nach Größe motivierte Szenarien 1-3



Quelle: eigene Darstellung

Das **Szenario 1** „ZAT klein und fein“ geht davon aus, dass das ZAT im wesentlichen so weiterarbeitet wie bisher, dass keine (bzw. nur sich über Projekte ergebende) neue Partner eingebunden werden und die Hauptzielgruppe GründerInnen der Montanuniversität Leoben bleiben.

Das ZAT bleibt in diesem Szenario weiterhin, wie auch schon in der Zwischenevaluierung festgestellt, mehr oder weniger eine „one woman show“, die eng mit dem Außeninstitut der MUL kooperiert. Dies kann zwar sehr intensiv zur Positionierung der Montanuniversität als auch der Stadt Leoben als „gründungsfreundlich“ beitragen, hat aber kaum Wirkungen für die Region oder die gesamte Steiermark.

Dieses Szenario klingt zunächst extrem konservativ, doch gibt es hier auch einige interessante Entwicklungsperspektiven für eine inhaltliche Positionierung: Hier wurden erste Ansätze mit dem Produktentwicklungszentrum entwickelt, eine Weiterführung und auch ein möglicher Ausbau dieser Aktivitäten ist gerade in Hinblick auf die *AplusB* Philosophie „You make your centre“ unbedingt zu empfehlen. In mittlerer Frist sollen die *AplusB*-Zentren ein Netzwerk von Zentren und ExpertInnen mit unterschiedlichen inhaltlichen Profilen, unterschiedlichen Fähigkeiten und Besonderheiten werden, die ihre Besonderheiten jeweils auch den anderen Zentren anbieten.

Der Vorteil dieses Szenarios liegt in der sehr klaren Definition und Ausrichtung der Aufgaben und Leistungen auf die GründerInnen der Montanuniversität und den Erfahrungen und dem erprobten Zusammenspiel der „Kräfte vor Ort“. Der Nachteil dieses Szenarios kann einerseits im Potenzial und andererseits in der Effizienz liegen. Hinsichtlich des Potenzials ist fraglich, wie viele Spin-offs die Montanuniversität in den nächsten Jahren hervorbringt. Damit hängt naturgemäß auch die Frage der Effizienz zusammen – wie viel Output ist mit dem Input erreichbar, d.h. ist ein sehr kleines Zentrum, das aber hochprofessionelle Schulung, Beratung und Coaching sowie Stimulierungsmaßnahmen anbieten muss, wirtschaftlich zu führen? Derzeit kann das ZAT durch die sehr enge Kooperation mit dem Außeninstitut der MUL und extern zugekauften Leistungen (Austin, Pock und Partners) effizient arbeiten, wobei jedoch zu überlegen ist, ob Ausbildungs- und Schulungsprogramme für die GründerInnen nicht noch mehr (die GründerInnen des ZAT können bereits seit heuer an Schulungsmodulen des Kärntner *AplusB*-Zentrums BUILD! teilnehmen) mit anderen *AplusB*-Zentren gemeinsam veranstaltet werden können.

Das **Szenario 2** „ZAT erweitert“ zeigt neben der bereits oben beschriebenen inhaltlichen Spezialisierung eine weitere Entwicklungsdynamik für das ZAT. Die Entwicklungsdynamik ist in zwei Richtungen vorstellbar: einerseits in Richtung Ansprache zusätzlicher Zielgruppen und andererseits in Richtung Eingehen neuer strategischer Partnerschaften und Kooperationen.

Hinsichtlich einer *Ausweitung der Zielgruppe* über das Potenzial der Montanuniversität hinaus können in einem ersten Schritt die Fachhochschulen der Region, insbesondere die FH Kapfenberg angesprochen werden. Seitens der Fachhochschule wird dies positiv gesehen und es gibt auch den Anreiz mehr für Unternehmensgründungen zu machen, da die Unterstützung von GründerInnen in der Steiermark ein dezidiertes politisches Ziel für die geeigneten Fachhochschulen ist.

In diesem Szenario hat das ZAT keine so einheitliche Zielgruppe mehr wie bisher. FH GründerInnen brauchen in Teilbereichen sicherlich andere Leistungen, d.h. das entweder das Leistungsangebot breiter und nicht so zielgruppenspezifisch zugeschnitten ist oder ein differenziertes Leistungsspektrum des ZAT notwendig wird. Dieser Nachteil kann wiederum durch eine enge Kooperation mit dem SPG gemindert werden, da dort ja auch FachhochschulgründerInnen Zielgruppe sind.

Es gab durchaus schon Bemühungen seitens des ZAT einen Studiengang der FH Kapfenberg in das Product Development Seminar einzubinden. Der heterogene Wissensstand und der

rigide Stundenplan der FH-StudentInnen ließ die Einbindung dann jedoch scheitern. Hier können aber sicher andere Lösungen gefunden werden, auch sind nicht nur FH-StudentInnen sondern v.a. auch AssistentInnen und ProfessorInnen als Zielgruppe zu sehen, hier gibt es sicher noch unerschöpftes Potenzial.

Verstärkte Kooperation wäre neben der Fachhochschule auch zentral mit dem seit Juli 2002 bestehenden *AplusB-Zentrum Science Park Graz* zu suchen, v.a. wenn das ZAT in *AplusB-Strukturen* übergeführt wird. Es bestehen mehrere Bereiche, in denen sich Synergien und auch massive Skaleneffekte für die beiden Zentren ergeben können, z.B. gemeinsame Ausbildungs- und Schulungsmodule, gemeinsame Veranstaltungen, gemeinsame Stimulierungsmaßnahmen, erweitertes Firmen- und Partnernetzwerk, und möglicherweise gemeinsamer Projektbeirat. Insbesondere die Etablierung eines gemeinsamen Projektbeirates sollte in Erwägung gezogen werden: Der Projektbeirat des SPG ist mit internationalen Experten ambitioniert aufgebaut und hat sich bisher bestens bewährt. Diesen auch für die ZAT Gründer zu nutzen wäre ein klares Qualitätssignal für das ZAT, würde Transparenz und Fairness für die GründerInnen erhöhen und hätte darüber hinaus auch deutliche Skaleneffekte. Über die Präsenz des ERP-Fonds, der ja bereits jetzt im ZAT eine wesentliche Rolle bei der Auswahl der KandidatInnen hat, wäre auch eine gewisse Kontinuität gegeben.

Als weitere Kooperationspartner kommen die außeruniversitären Einrichtungen, die K plus Zentren und durchaus auch Firmen der Region in Frage. Hier kann es sowohl zur Zusammenarbeit in einzelnen Projekten des Technologietransfers kommen, als auch zur Kooperation bei der Betreuung von GründerInnen. Dies hat auch Konsequenzen für die weitere Arbeit des ZAT, viele Aktivitäten müssen koordiniert und akkordiert werden.

Nachteile für die Etablierung der erweiterten Kooperationsvariante könnten sich durch eine mögliche Konkurrenz zwischen den KooperationspartnerInnen um Förderungen bzw. um GründerInnen ergeben. Um dem weitgehend entgegen zu treten sind vorweg sehr klare Kooperationsvereinbarungen und Schnittstellen zu definieren.

Die Vorteile der Variante „ZAT erweitert“ ergeben sich aus dem größeren Potenzial das angesprochen werden kann, Synergien mit SPG, mehr Business Mentoren, Kontakte in die Wirtschaft, neues Netzwerk, etc. Möglicherweise ist eine thematische Spezialisierung der Leistungen der steirischen Zentren oder sogar im Verbund mit dem Kärntner Zentrum („Südost-Achse“) sinnvoll. In einer solchen Arbeitsteilung könnte sich das ZAT als Partner mit primär technischen Kernkompetenzen (ausgehend vom Produktentwicklungszentrum) positionieren, der SPG unter anderem mit dem Projektbeirat und dem Thema Verwertung und das BUILD! mit dem Thema „Entrepreneurship“ bzw. Qualifikation.

„ZAT groß“ als **3. Szenario** geht davon aus, dass nicht nur der Science Park Graz bzw. die FH Kapfenberg als neue Partner gewonnen werden können, sondern die vielen gründungsnahen Initiativen der Steiermark in engerer bzw. loserer Form mit dem ZAT kooperieren (Impulszentren, FH's, Gründerzentrum Graz West, *Kplus-Zentren*, Wirtschaftspark Obersteiermark, TEP,...). Einerseits um GründerInnen den Spießrutenlauf zwischen den verschiedensten Initiativen zu ersparen und von jeder Anlaufstelle zu der für ihn/sie geeignetsten Einrichtung geschickt zu werden und andererseits um ein strukturiertes gemeinsames Konzept für das Angebot zu entwickeln. Denkbar sind je nach Zielgruppe Gesamtpakete für Schulung, Coaching, Mentoring, Aufnahmeverfahren etc. Jede der Einrichtungen kann einen spezialisierten Teil abdecken, womit Doppelgleisigkeiten vermieden werden könnten. Nachdem die Gründerinitiativen sehr heterogen sind und unterschiedliche Zielgruppen ansprechen, könnte ZAT sich auf wissensintensive/akademische GründerInnen spezialisieren und für diese Zielgruppe diverse Leistungen für andere

Initiativen mit abdecken. Mit dieser Variante wäre eine standortpolitische Ausrichtung der Steiermark in Richtung strukturierte Gründerunterstützung denkbar.

Diese Variante ist sicher nur längerfristig möglich und bedarf eines gut moderierten Abstimmungsprozesses zwischen den einzelnen Initiativen als auch den Fördergebern mit klaren Zielsetzungen für die einzelnen Initiativen, damit es nicht zu Konkurrenzsituationen kommt.

Der Vorteil läge in der Einbettung des ZAT in einem konzertierten Gesamtkonzept, mit sehr spezifischem, hoch spezialisiertem Leistungsspektrum und hohen Synergien mit den anderen Einrichtungen durch die Arbeitsteilung und das breite Netzwerk. Nachteile der Variante liegen eher auf der sozialen Ebene und in der Unmöglichkeit einer kurzfristigen Umsetzung. Um die theoretisch geschilderten Synergien real umsetzen zu können, sind absolute Kooperationsbereitschaft und Vertrauen zwischen den Initiativen notwendig sowie klare Zielvorgaben, die zwischen den Zentren soweit unterschiedlich sind, dass sie nur „gesunde Konkurrenz“ zulassen. Auch besteht selbst bei einem insgesamt guten Kooperationsklima die Gefahr, dass sich das Netzwerk insgesamt zuviel an zu ambitionierten Zielen steckt und dann in der mühsamen Netzwerkarbeit stecken bleibt, so dass sich letztlich keine sinnvollen Spezialisierungen herauskristallisieren können und die einzelnen Initiativen ihren Fokus verlieren.

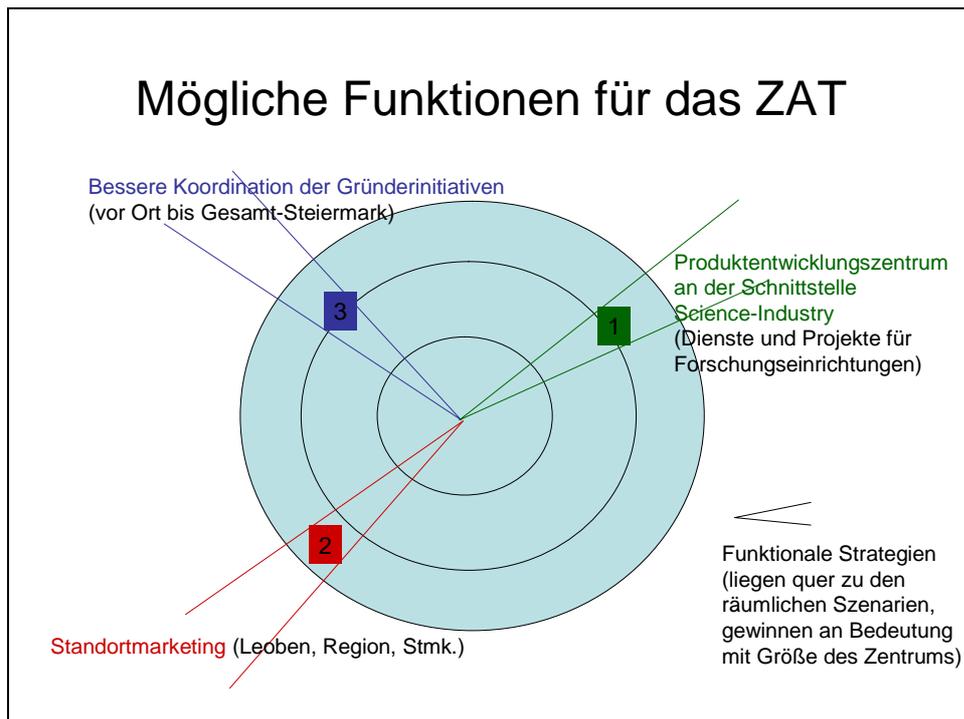
Wenn auch in der mittleren Frist das ZAT seinen spezifischen Platz in einem breiten Netzwerk der vielfältigen steirischen Initiativen finden soll, so ist doch an Handlungs- und Umsetzungsoptionen für die nächsten Jahre das Szenario 2 von größerer Bedeutung.

6.2 Unterschiedliche mögliche Funktionen für das ZAT

Neben den regional und aufgrund der Anzahl der Partner und Zielgruppen definierten Szenarien gibt es aber auch funktional zu definierende Entwicklungsmöglichkeiten für das ZAT (siehe Abbildung 9 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Diese liegen quer zu den vorerst genannten drei Szenarien und sind in jeder der Ebenen - allerdings mit unterschiedlicher Intensität - umsetzbar.

1. „ZAT als Produktentwicklungszentrum an der Schnittstelle Science-Industry“
2. „ZAT mit der Funktion Standortmarketing“
3. „ZAT in der Koordinationsfunktion gründernaher Initiativen“

Abbildung 9: Mögliche Funktionen 1-3



Quelle: eigene Darstellung

Funktion 1 „**Produktentwicklungszentrum an der Schnittstelle Science – Industry**“ geht von der Vorstellung aus, dass das ZAT mit dem Produktentwicklungszentrum als Kern ein Bindeglied zwischen Forschung/Wissenschaft und der Firmenlandschaft ist/wird. Ausgehend von dem mit großem Erfolg durchgeführten Intensivseminar „Product Development“ gibt das ZAT WissenschaftlerInnen und StudentInnen die Möglichkeit, ihre Produktideen zu Konzepten oder sogar zu Prototypen reifen zu lassen. Wie bereits im Rahmen des Szenario 1 angedeutet, ist Weiterführung und Ausbau dieser Aktivitäten zu einem Produktentwicklungszentrum unbedingt zu empfehlen. Hier existiert die Möglichkeit einer USP, die das ZAT in seiner strategischen Ausrichtung und thematischen Besonderheit massiv stärkt.

Die Konzeption des Produktentwicklungszentrums hat im Detail noch zu erfolgen, wichtig ist allerdings eine klare Positionierung an der Schnittstelle Science-Industry in Abstimmung mit anderen laufenden Aktivitäten und Projekten wie das bereits laufende REGplus Projekt „WTZ“ oder das eingereichte und im Juni 2003 erhaltene protec-INNO Projekt „better ideas for better business“.

In Erfüllung dieser Schnittstellenfunktion sind auch weitere Aktivitäten denkbar, wie z.B. die verstärkte Kooperation mit den beiden Kplus-Zentren vor Ort, MCL (Materials Center Leoben) und vor allem PCCL (Polymer Competence Center Leoben). Im Detail ist an gemeinsame Projektbearbeitung, Diplomarbeiten und vor allem Produktentwicklung zu denken sowie gegenseitige Dissemination von Ergebnissen und Aufbau von Unternehmenskontakten. Hierzu Prof. Lang, der Leiter des PCCL:

„[ZAT Firmen] sind für Kplus-Zentren ein wichtiger und interessanter Firmentyp, da sie gute Kenntnisse der Forschungsszene sowohl was die Unternehmen angeht als auch was die akademische Forschung und die Förderungslandschaft angeht, aufweisen. Sie sind gewissermaßen Vorbilder in der Science-Industry Zusammenarbeit.“

Wichtig bei dieser Funktion ist die enge Abstimmung mit dem Außeninstitut der Montanuniversität, um nicht zu breite und wenig fokussierte Aufgaben des Technologietransfers zu übernehmen. Angesichts der traditionell engen Zusammenarbeit ist diese Gefahr allerdings eine geringe.

Funktion 2: „Standortmarketing-Funktion“:

In der Region gibt es inzwischen zahlreiche Initiativen und Zentren mit dem Signal „High-tech“ - und nicht wenige davon tragen die Handschrift Martha Mühlburgers. Trotz dieser deutlichen Dynamik lastet auf der Region nach wie vor das von behäbiger grauer Großindustrie, geringem Freizeitwert und überalterten Strukturen geprägte Image. Problematische Bevölkerungsentwicklungen und sinkende StudentInnenzahlen an der Montanuniversität erhöhen den Problemdruck.

Angesichts dieser Situation erscheint es sinnvoll, eine Bündelung der Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen, der Initiativen und Projekte zur gemeinsamen Vermarktung des Standorts als „High-tech“ Region zu initiieren. Hier können unterschiedliche Wege eingeschlagen werden und entsprechend ergeben sich auch unterschiedliche Funktionen und Aufgaben für das ZAT:

1. Nahe liegend ist eine fokussierte und eher auf interne Synergien abzielende Strategie, Leoben als „Werkstoffregion“ zu etablieren. In diesem Bereich kann auf einen bereits gut zusammen arbeitenden Werkstoffcluster zurückgegriffen werden, und im Sinne einer „Innovation aus Tradition“ erscheint die Entwicklung vom Stahl zum Werkstoff auch stimmig. Die Rolle des ZAT wäre hier keine unbedeutende, da junge, innovative GründerInnen am besten und einfachsten zeigen können, dass das Thema Werkstoffe neu und innovativ sein kann. In diesem Rahmen lässt sich die Sichtbarkeit des ZAT erhöhen und ein positiver Beitrag für das Image der Region generieren. Hierzu ein Zitat:

Die Region zwischen Kapfenberg und Leoben soll sich zukünftig verstärkt als Werkstoffregion profilieren. Die langfristige Rolle des ZAT kann nur darin bestehen, unter einer Dachmarke die Region zu unterstützen.“

Im konkreten hieße dies, ausgehend von der primär auf interne Synergien konzentrierten Arbeit des Werkstoffclusters stärker auch Elemente der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings zu integrieren. Die angesprochene Öffentlichkeit bleibt aber eine primär thematisch orientierte Zielgruppe (z.B. einschlägige Fachliteratur, Kongresse, ausgewählte europäische Initiativen, Industriegruppen, Forschungseinrichtungen, etc.)

2. Eine eng daran angelehnte Strategie wäre, den Begriff des „Werkstoffs“ auf den Begriff des „Produkts“ zu erweitern. Auch hierzu ein Zitat aus einem der Interviews: „Cluster für intelligent angewandte Produkte“
Der Begriff des Produkts reibt sich in so auffälliger Weise an der allgemeinen Dienstleistungsgesellschaftsdiskussion, dass die Kombination mit „intelligent“ in überraschender Weise ins Auge springt. Der etwas breitere Fokus gegenüber dem Werkstoff erweitert die angesprochene Zielgruppe und wird dem Leistungsspektrum (Stichwort „Produktentwicklungszentrum“) bzw. dem Potential an Gründungsideen des ZAT auch besser gerecht. Ansonsten folgt diese Strategie im Wesentlichen den Ideen der Werkstoffregion, nur dass Zielgruppen und dadurch auch die Methoden der Öffentlichkeitsarbeit entsprechend breitere sind.
3. Drittens ist natürlich auch das klassische Standortmarketing zu erwähnen, mit den traditionellen Instrumenten an Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Hier ist die Stadt

und die Region sicherlich gefordert, um die Abwanderung zu stoppen und das allgemeine Image zu verbessern, doch ist der Beitrag des ZAT und auch der anderen forschungs- und technologieorientierten Einrichtungen und Initiativen ein sehr begrenzter. Die Koordination haben andere Akteure zu übernehmen, allerdings sollte eine gute Abstimmung zwischen allgemeinem Standortmarketing und der „Werkstoffinitiative“ bzw. der „intelligente Produkt“ Initiative erfolgen.

Funktion 3: Koordination innerhalb der/einiger steirischen/r Gründerinitiativen:

Im Stadtbereich Leobens und möglicherweise in der Region hängt dieser Punkt eng mit dem zuvor beschriebenen zusammen. Diese Funktion ist aber über die reine räumliche Vernetzung und das Standortmarketing hinaus zu denken. In allen drei Ebenen (der Stadt Leoben, der Obersteiermark und der Gesamt-Steiermark) gibt es viele Einzelinitiativen, die im engeren oder weiteren Sinn Leistungen für UnternehmensgründerInnen anbieten. Hier gibt es auf der einen Seite kaum eine differenzierte Außenwahrnehmung. Auch in der Technologie- und Forschungsszene bewanderte Personen gaben an zu wenig Information darüber zu haben, was die einzelnen Initiativen genau machen bzw. wie sie sich abgrenzen lassen. Hierzu folgendes Zitat: *“ Da gibt es den Wirtschaftspark Obersteiermark, das Logistikcenter in Leoben, den Science Park Graz etc., aber der Überblick über diverse Zentren und deren Tätigkeit fehlt“*. Auf der anderen Seite ist dies aber nicht nur ein Umstand mangelnder PR-Arbeit, sondern auch oftmals intern bzw. untereinander nicht klar abgegrenzter Ziele. Um hier sowohl nach außen als auch nach innen Klarheit zu schaffen und Doppelgleisigkeiten zu vermeiden, wäre eine bessere Koordination der Initiativen erstrebenswert. Es ist zu überlegen, ob das ZAT je nach regionalem Bezug auch koordinierend tätig sein könnte. Sehr gut wäre das ZAT innerhalb der Stadt Leoben als Koordinator für die Abstimmung der Ziele, Strategien und Maßnahmen geeignet, auch weil die Stadt Leoben ein wichtiger Gesellschafter im ZAT ist. Aber auch auf Ebene der Region Obersteiermark wurde das ZAT von Interviewten in der Rolle als Koordinator der vielen Initiativen als passend empfunden. Zum Teil nimmt Frau Mühlburger als Geschäftsführerin des Wirtschaftspark Obersteiermark diese Funktion auch schon sehr gut wahr. Eine solche Funktion kann das ZAT allerdings nur dann sinnvoll wahrnehmen, wenn es eine enge und gute Zusammenarbeit mit einer gesamtsteirischen Koordination gibt. Bislang standen die einzelnen GründerInneninitiativen in Konkurrenz miteinander, erste koordinierende Schritte wurden jetzt von Seiten des Landes initiiert.

7 Abschließende Empfehlungen in Stichworten

Insgesamt hat die Evaluierung gezeigt, dass aufgrund der Ähnlichkeit von Zielsetzungen und Leistungsspektrum eine Überführung des ZAT in *AplusB*-Strukturen Sinn macht. Für das ZAT und auch für die anderen *AplusB*-Zentren bedeutet dies Transparenz, Gleichbehandlung, Effizienz in der Abwicklung und eine mittelfristige Planungssicherheit für 5 Jahre.

Die im Folgenden stichpunktartig angeführten Empfehlungen sind bereits an verschiedenen Stellen im Text erwähnt, weshalb an dieser Stelle eine ausführliche Begründung entfällt. Der Abschnitt soll nochmals einen Überblick über die wesentlichen Argumente der Evaluierung in Hinblick auf die kommende Förderungsperiode geben.

1. **Anzahl der betreuten Gründungsvorhaben:** Gemäß *AplusB* Richtlinien sollen sich mindestens 10 Gründungsvorhaben in der laufenden Betreuung befinden (kritische Masse und Sichtbarkeit des Zentrums). Angesichts der Aufbauarbeiten der letzten Jahre erscheint diese Zielgröße auch für das ZAT realistisch.
2. **Geförderte Verweildauer im Zentrum:** Bisher wurden Gründungsvorhaben im ZAT zwei Jahre lang gefördert. Aus Gründen der Gleichbehandlung soll die durchschnittliche geförderte Verweildauer auf die bei *AplusB* üblichen 1,5 Jahre abgesenkt werden, wobei zwei Jahre bei forschungsintensiven Ausnahmefällen selbstverständlich nach wie vor möglich sind.
3. **Unterstützung der GründerInnen nach der ZAT-Förderung:** Um die neuen Unternehmen in der Region zu halten und sie sinnvoll in die verschiedenen Netzwerke und Initiativen der Region einzubinden, sollten unterstützende Aktivitäten auch nach Auslaufen der ZAT Förderung überlegt werden: Hier ist beispielsweise an die Bereitstellung von Räumlichkeiten, an die frühzeitige Kooperation mit den Forschungseinrichtungen der Region, an die Nutzung weitergehender Förderungen und an die Unterstützung bei der Suche nach Kunden, Financiers und Partnern zu denken. Diese Leistungen kann das ZAT sinnvoll nur im Verbund mit anderen Akteuren wie vor allem der SFG und der Stadt Leoben erbringen.
4. **Gesellschafter und Partnerstrukturen:** Die derzeitige Gesellschafterstruktur (Stadt Leoben 50%, Montanuniversität 50%) entspricht nicht den *AplusB* Richtlinien, wonach neben einer akademischen Einrichtung auch eine Einrichtung „*mit ausgewiesenem Know-how bei der Unterstützung forschungs- und technologieintensiver Unternehmensgründungen*“ Gesellschafter sein muss. Eine sofortige Änderung dieser Struktur macht wenig Sinn, allerdings kann im Verlauf der Förderungsperiode der Kreis der Gesellschafter erweitert werden. Wesentlicher erscheint jedoch die breitere Verankerung des ZAT auf der Ebene der **Partner** ähnlich der aktiven *AplusB*-Zentren, bei denen über den Kreis der Gesellschafter hinaus vielfältige Partner (akademische Einrichtungen, Fachhochschulen, private Unternehmen, etc.) eingebunden sind. Hier wurden von Seiten ZAT bereits Kontakte geknüpft, insbesondere die FH Kapfenberg wird sich als Partner stärker einbringen. Darüber hinaus sollten aber auch Einrichtungen aus denen die MentorInnen des ZAT kommen (z.B. regionale Firmen) soweit wie möglich als Partner an das Zentrum gebunden werden.
5. **Erweiterung der Zielgruppe:** Mit der sukzessiven Vergrößerung des ZAT soll auch eine Erweiterung der Zielgruppe einhergehen. Bisher war das ZAT fast ausschließlich

auf die WissenschaftlerInnen der MUL konzentriert, zusätzlich sollen jetzt auch AbsolventInnen der FH und berufstätige AbsolventInnen in der Region angesprochen werden.

6. **Netzwerke:** Eng zusammen mit den erweiterten Partnerstrukturen und der größeren Zielgruppe hängt auch das Thema der sinnvollen Vernetzung: Angesichts der Vielzahl an Forschungs- und Bildungsinfrastruktur, an Initiativen und Projekten in der Region und angesichts der Vielzahl der Gründungsinitiativen in der Steiermark sind hier Abstimmungen, Kooperationen und Arbeitsteilungen vorzunehmen. Ein sinnvoller Beginn ist hier, sich gemeinsam mit den anderen *AplusB*-Zentren (vor allem SPG, auch BUILD!) als Spezialanbieter für wissens/technologieintensive GründerInnen mit akademischem Hintergrund zu positionieren und gleichzeitig sinnvolle Arbeitsteilungen zuzulassen. Auch die bei den Szenarien aufgezeigten Funktionen sind in diesem Zusammenhang nochmals im Einzelnen zu überdenken.

7. **Aufbau eines Produktentwicklungszentrums:** Einer der Schwerpunkte der letzten Jahre war der Aufbau des Produktentwicklungszentrums und zwar ausgehend von dem sehr erfolgreich implementierten Intensivseminar „Product Development“. Diese Arbeiten sind unbedingt weiterzuführen und auszubauen, da sie zum einen eine einmalige USP des ZAT darstellen, zum anderen den idealtypischen Prototyp eines modernen Verständnisses von „Translational Science“ verkörpern. Das Produktentwicklungszentrum ist im *Non-AplusB-Bereich* zu führen, bringt aber Leistungen für den Bereich der Stimulierung. In der Folge ist zu überlegen, ob diese hervorragenden Arbeiten im Bereich der Produktentwicklung auch anderen Universitäten und außeruniversitären Einrichtungen angeboten werden sollen, um dem zentralen strategischen Ziel „...*Positionierung als führendes universitäres Produktentwicklungszentrum in Österreich*“ (aus Mission des ZAT) zu entsprechen. In diesem Sinne würde sich das Produktentwicklungszentrum auch als Pilotprojekt des neuen Schwerpunkts „*Translational Science*“ des FWF eignen.

8. **Stimulierung und Awareness:** Auch über das Produktentwicklungszentrum hinaus sind Stimulierung und Awarenessaktivitäten zu verstärken, um das Thema „Entrepreneurship“ an der MUL und den anderen beteiligten akademischen Einrichtungen zu festigen. Es bietet sich beispielsweise an, einen der in Österreich tätigen „Entrepreneurship“-Professoren einzuladen und gemeinsame Module in dieser Richtung zu gestalten.

9. **Öffentlichkeitsarbeit:** Außerhalb der MUL kennen nur sehr wenige Personen das ZAT, fast keiner weiß über das Leistungsspektrum Bescheid. Entsprechend wird das ZAT auch als sehr auf die MUL konzentriert wahrgenommen. Zitat eines Interviewten: „*Das ZAT hat nur Zukunft, wenn die Wahrnehmung der Tätigkeit nach außen sichtbar wird, also nicht nur einem Kreis der Eingeweihten bekannt ist.*“ Gerade mit der intendierten Ausweitung der Zielgruppe wird eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit einhergehen müssen, allerdings sollten hier Methoden und Mitteleinsatz genau überprüft werden: Es geht weniger um eine allgemeine Öffentlichkeit, als mehr um fokussierte und zielgenaue Gruppen im Sinne einer breiteren Wahrnehmung bei gleichzeitiger Profilschärfung des ZAT.

10. **Aufbau von In-house-Kompetenz:** Mit der Erweiterung der Partnerstrukturen kann vielfältiges Know-how in das ZAT fließen und so die Kompetenzbasis verbreitern.

Dies kann aber keinesfalls eine starke In-house-Kompetenz ersetzen: Für den laufenden Betrieb des Zentrums, für die Koordinierung der Stimulierungs- und Betreuungsarbeiten, für die Öffentlichkeitsarbeit und die Beratung benötigt es ein starkes Team an Personen, die direkt im ZAT arbeiten.

11. **GründerInnenbeirat:** Ähnlich wie bei den anderen *AplusB*-Zentren soll die Auswahl der ins Zentrum aufgenommenen Gründungsvorhaben über einen prominent und möglicherweise auch international besetzten Gründungsbeirat passieren. Möglicherweise wäre auch der im SPG erfolgreich etablierte Beirat für das ZAT zu nutzen.
12. **Verstärktes Standortmarketing:** Bei einer Bündelung der Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen, der Initiativen und Projekte zur gemeinsamen Vermarktung des Standorts als „*High-tech*“ bzw. als „*Werkstoffregion*“ oder auch als *Cluster für intelligent angewandte Produkte*“ soll das ZAT eine zentrale Rolle einnehmen: Junge, innovative GründerInnen zeigen am besten und einfachsten, dass das Thema „Werkstoffe“ oder „Produkte“ neu und innovativ sein kann. In diesem Rahmen lässt sich die Sichtbarkeit des ZAT erhöhen und ein positiver Beitrag für das Image der Region generieren. *„Der aktuell erfolgversprechendste Ansatz liegt bei der gemeinsamen Formulierung standortbezogener Strategien mit der Stadt.“*

8 Anhang

Im Anhang befinden sich die beiden Originalinterviews zu den Case studies.

Interview mit Fr. Sanak-Oberndorfer

Themenbereich Zentrum:

1. Wie würden Sie die Betreuung durch das ZAT einschätzen? Was sind Stärken und Schwächen?

Stärken:

- *Die Betreuung ist besonders am Anfang sehr intensiv, insbesondere bei der Erstellung des Business Plans (also noch vor dem tatsächlichen Eintritt ins ZAT) durch Mühlburger/Pock. Dies ist sehr positiv zu sehen, denn man weiß, wenn man dann ins ZAT kommt, dann kann man sofort mit seiner tatsächlichen Arbeit beginnen.*
- *Schulungen durch gute, erfahrene Experten*
- *Regelmäßige Kontrolle der im Businessplan festgelegten Kennzahlen (verbunden mit den Halb- und Jahresberichten), diese Unterstützung gibt vor allem Pock*
- *Mühlburger unterstützt in strategischer Hinsicht, man kann ihre Kontakte mit und über die Uni Leoben nutzen. Für die anderen ProjektantInnen, z.B. im Bereich Kunststoff funktionieren diese Kontakte, diese Netzwerke sehr gut. Im eigenen Bereich (Rohstoffe, Baustoffe) ist es hinsichtlich Netzwerke schwieriger, auch ist die Branche konservativer, da kann auch Mühlburger weniger ihre Kontakte einbringen.*

Schwächen:

- *An der Betreuung keine Schwächen feststellbar.*
- *Der ungewisse "day after": zwei Jahre im Zentrum sind super, aber man macht sich Sorgen über die Zukunft, wo soll man hin? Dieser Ungewissheit könnte man entgegen wirken, in dem man für die Jungunternehmer Baulichkeiten anbietet, wenn sie aus dem Zentrum gehen. Das heißt nicht, dass beispielsweise die Miete günstig sein muss, es geht nur darum, sich nicht beim Auszug noch um Büroräumlichkeiten kümmern zu müssen. Leoben sollte daran interessiert sein, die Jungunternehmer zu halten.*

2. Sind die Abläufe im ZAT transparent, insbesondere die Entscheidungen? (Eintritt, 1. Jahr, 2. Jahr)

Ja, denn der Eintritt hängt von der Evaluierung der ERP-Fachleute ab, es gibt klare Vorgaben hinsichtlich Businessplan. Der ist sogar als sehr ambitioniert einzustufen, aber dafür gibt es auch die Unterstützung von Pock. Man weiß, dass man bei einer positiven Evaluierung ins Zentrum kommt.

Es gibt ebenfalls klare Vorgaben hinsichtlich der Präsentationen, die erste Halbjahrespräsentation beinhaltet mehr das eigene Projekt und eine Vorstellung des Business Plans mit bisher erreichten Zielen. Die 1. Ganzjahrespräsentation sowie auch die folgenden im zweiten Jahr beinhalten mehr das Marketing des eigenen Produkts/der Dienstleistung.

3. Wie ist der Rückhalt des ZAT in der Universität und in der Region einzuschätzen? Was sind Ihre persönlichen Erfahrungen?

Uni:

- *Dies ist natürlich abhängig von den einzelnen Instituten, aber prinzipiell gibt es gute Kontakte und Netzwerke. Von anderen ProjektantInnen ist auch bekannt, dass es eine Zusammenarbeit in Projekten gibt (im eigenen Bereich ist dies eher weniger der Fall).*
- *Außerdem kann das ZAT die EDV-Dienste und auch die Infrastruktur der Uni nutzen, was mehr Rückhalt des ZAT in der Uni bedeutet.*

Region:

- *Banken kennen das ZAT und deren Unternehmen, sie haben immer eine offene Tür. Das liegt wahrscheinlich auch daran, dass alle ProjektantInnen gute Businesspläne bei Kreditgesprächen vorlegen können.*
- *Auch die Gewerbebehörde bei der Bezirkshauptmannschaft kennt das ZAT, man wird dort immer freundlich empfangen.*
- *Die Wirtschaftskammer kennt das ZAT.*
- *Beim Finanzamt hat es sogar eine Besprechung mit den ProjektantInnen gegeben und Informationen hinsichtlich der Steuererklärungen (EST, UST, etc.) Dies hat der Bürgermeister organisiert, der sehr hinter dem ZAT steht. Somit ist das ZAT auch politisch verankert.*

4. Welche Bedeutung haben für Sie die Universitätskontakte über das Außeninstitut?

Wie schon zuvor erwähnt, sind die Kontakte im Kunststoffbereich sehr wichtig und auch schon gut ausgebaut.

Außerdem ist der Zugang zu Studenten unheimlich wichtig, z. B. für eine Diplomarbeit oder als geringfügig beschäftigten Mitarbeiter. Dadurch erhält man Mithilfe in der Forschung (Sanak selbst hat über die Uni einen guten Mitarbeiter bekommen, der sie nun in der Forschung unterstützt.)

5. Ist es schwierig, bei Fr. Mühlburger einen Termin bzw. Unterstützung zu bekommen?

Eigentlich nicht, denn ein Anruf genügt und Mühlburger findet immer Zeit. Man kann sie immer um Rat fragen und sie sagt dann auch, wenn etwas nicht in Ordnung ist. (Z.B der erste Businessplan ist eher auf Kritik gestoßen, sie hat dann Tipps gegeben, bevor noch die Unterstützung Pocks begann.) Oder wenn man beispielsweise bei der Gewerbebehörde Unterstützung brauchen würde, könnte man auch mit der Hilfe von Mühlburger rechnen. Dadurch, dass sie auch im Außeninstitut tätig ist, hat man eigentlich zwei Sekretärinnen, die bei der Terminvereinbarung hilfreich sind. Außerdem gibt es einmal monatlich ohnehin ein gemeinsames Treffen Mühlburger/ProjektantInnen.

6. Wie funktioniert das Zusammenspiel Mühlburger - Controller Pock?

Pock hat einen Vertrag mit dem ZAT, kümmert sich um das Controlling und begleitet die Aufnahme ins Zentrum. Mühlburger kümmert sich um die strategische Ausrichtung, sieht

dann auch den Businessplan am Ende – außer wie im eigenen Fall. Das Zusammenspiel scheint gut zu funktionieren, allerdings ist Sanak erst 8 Monate im Zentrum.

7. Wie schätzen Sie die Controllingfunktion ein (Stärken/Schwächen)? Welche Art der Betreuung wird geboten? (vor Eintritt, nach Eintritt)

Vor Eintritt: Unterstützung bei der Erstellung des Businessplans

Nach Eintritt: ständiges Controlling

Stärken:

- *Der Druck sowohl beim Businessplan als auch dann bei der Kontrolle der Kennzahlen oder vor den Präsentationen ist zwar unangenehm und lästig, aber sehr gut für einen Jungunternehmer, der sich vielleicht sonst nicht die Zeit dafür nehmen würde. Pock fragt immer wieder nach, mailt oft und übt so den Druck aus, sich an die Ziele des Plans zu halten. Vor den Präsentationen z.B. versendet er Checklists, was alles zu tun ist und fragt dann auch, ob man sich daran hält. Diese Checklists erhalten auch die Beiräte, d.h. man weiß, dass bei den Präsentationen dann auch sicher davon Fragen an den ProjektantInnen gestellt werde.*
- *Pock gibt auch Vorschläge für Controllingprogramme, die man ausprobieren kann, ob man sie verwenden will oder nicht.*
- *Außerdem kann man ihn bei Problemen und Fragen (z. B. bei der Kostenaufstellung) auch immer anrufen, er wird sich immer bemühen, einen gut zu betreuen.*

Schwächen: eigentlich keine gravierenden, vielleicht ist das Controlling ab und zu zu formalistisch, da z. B. die Controllingprogramme weniger auf Dienstleistungen eingehen. Für Sanak passt es aber recht gut, da sie sowohl Dienstleistungen als auch ein Produkt anbietet. Aber wenn jemand ein reiner Dienstleister ist, ist es sicher zu formalistisch.

8. Welche Ausbildung haben Sie? (laut FB Bergbauingenieur- und Wirtschaftswissenschaften!?) Welche Weiterbildungsangebote der Universität oder des ZAT haben Sie genutzt, um zum Thema Entrepreneurship etwas dazu zu lernen?

Ausbildung:

- *Bergbauingenieurwesen sowie Betriebswirtschaft und Organisation im Bergbau (in Krakau)*

Weiterbildung:

- *Toolbox von Schwarz (Marketing, Arbeitsrecht)*
- *Von Build! den Teil I (Businessplan)*

9. Wie schätzen Sie das Product Development von Prof. O'Leary ein? Was hat es Ihnen für ihre geplante Unternehmensgründung gebracht?

Es war damals die erste Veranstaltung, sie hat sich in der Zwischenzeit stark verändert. Damals musste man in einem Vortrag sein Projekt darstellen und es wurde von den

Teilnehmern kritisch durchleuchtet. Man denkt dadurch danach sehr stark über die eigene Idee nach, z. B. wo "Haken sein könnten" . Sanak hat auch Know-how in der Softwareentwicklung erworben und Kontakte knüpfen können, da sie jemanden für ein Nebenprodukt kennen gelernt hat.

Jetzt wird in dieser Veranstaltung viel mehr Wert auf Organisation gelegt, man hat gewisse Vorgaben zu erfüllen. Somit bringt es wahrscheinlich mehr für das methodische Vorgehen bei seiner eigenen Projektidee, man sollte es jedenfalls vor einem geplanten Eintritt ins ZAT absolvieren.

10. Haben Sie an den Ausbildungsmodulen teilgenommen, die mit BUILD! gemeinsam organisiert werden? Wenn ja, wie ist Ihre Einschätzung?

Der BWL-Teil für den Businessplan war sehr gut, eine Auffrischung der Kenntnisse für Kostenrechnung, die Kennzahlen, sollte aber fast vor dem Eintritt ins Zentrum gemacht werden, dann würde sich der Arbeitsaufwand bei der Erstellung des Businessplans reduzieren und man würde die Unterstützung von Pock nicht so massiv brauchen. Andererseits konnte man durch das Seminar nochmals den eigenen erstellten Businessplan überprüfen und eventuell adaptieren.

Auch die Steuerberatung war sehr gut (UST, Anmeldung beim Finanzamt, etc.), Sanak hatte das Glück, dies gleich am Anfang, noch bevor sie offiziell im Zentrum war, besuchen zu dürfen, es hat dadurch sehr viel gebracht. Wenn allerdings der Termin der Seminars ungünstig fällt, z. B. wenn man es erst viel später besuchen kann, dann ist es fast schon zu spät.

11. Wenn Sie an Ihre geplante Unternehmensgründung denken, wobei hilft Ihnen das ZAT am meisten bzw. am wenigsten?

Am meisten:

- *Das lästige Controlling, da man aber die Hilfe zu schätzen weiss!*
- *Kurse und Seminare*
- *Bei Problemen mit Behörden (z. B. Bezirkshauptmannschaft) würde das ZAT auch eingreifen.*

Am wenigsten:

- *Bei Kundensuche bzw. beim Marketing, aber Sanak würde das auch nicht wollen, da sie für ihr Unternehmen ein eigenes Profil aufbauen will.*

12. Wie ist der Kontakt der ProjektantInnen/Gründer untereinander im Zentrum organisiert?

- *Prinzipiell guter Kontakt und gute Atmosphäre im ZAT*
- *Durch das jetzt geteilte ZAT hat man zwar nicht immer Kontakt zu allen ProjektantInnen, aber da sich neben Sanak ein bereits ausgegliedertes Unternehmen befindet, sieht sie dort die Erfolge und hat viel Kontakt. Es existiert dadurch auch eine unternehmerische Stimmung, die sich sehr effizient auf die eigene Arbeit auswirkt, Außerdem sind immer Fragen an die anderen Unternehmer möglich.*

- *Durch den monatlichen Jour Fixe besteht aber auch zu den anderen ProjektantInnen ein guter Kontakt und Zusammenarbeit. Bei diesen Jour Fixe gibt es immer eine Präsentation eines ProjektantInnen, ca. 20 min, was dem Informationsfluss dient und auch Kooperationen ermöglicht, weil man dann weiß, was die anderen tun bzw. weil sich Synergien ergeben. Z.B. kümmert sich das EDV-Unternehmen Simcat um die EDV-Security der ProjektantInnen.*

13. Würden Sie auch ohne Unterstützung durch das ZAT Ihr Unternehmen gründen?

Schwierig zu beantworten, da es auch andere Unterstützungen, z. B von der SFG, gibt, die allerdings längst nicht so stark ausgeprägt ist.

ZAT nimmt einem potentiellen Jungunternehmer einfach die große Ängste, das passiert bei der SFG sicher nicht. Auch ist der ambitionierte Businessplan des ZAT eine große Hilfe für angehende Unternehmer, irgendwie fühlt man sich dann sicherer.

Im eigenen Fall hätte man wahrscheinlich auch ohne ZAT das Unternehmen gegründet, aber wohl auch hauptsächlich, weil es eine familiäre Entscheidung war, in Leoben zu bleiben und die Forschungsidee unternehmerisch umzusetzen. Vielen ProjektantInnen wird aber sicher erst durch das ZAT die Gründung ermöglicht.

14. "Wunsch an das Christkind": Was würden Sie im ZAT verändern? Was würden Sie sich zusätzlich wünschen?

Ein gemeinsames ZAT-haus für alle ProjektantInnen und bereits ausgegliederten Unternehmen, da sich dadurch, wie bereits beschrieben, der unternehmerische Gedanke noch weiter verbreiten kann und einem die Angst des "day after" genommen wird.

Die schlanke Organisation ist in Ordnung, da die Verbindung mit dem Außeninstitut gut funktioniert, das ZAT profitiert viel davon.

Themenbereich Projekt MINE IT:

Agata Sanak-Oberdorfer entwickelt eine Software zur integrativen Datenerfassung und Datenanalyse für KMUs der Rohstoffgewinnungsindustrie, hat die Vertretung für ein grafisches Visualisierungsprogramm im Bergbau (Verkaufsvermittlung, Schulungen, etc.) und bietet als Dienstleistung Spezialplanungen im Bergbau an, wobei ihre eigene Software und das bereits existierende Programm kombiniert werden.

1. Gibt es projektbezogene Änderungen im Vergleich zur Halbjahrespräsentation? Wenn ja, Begründung?

Da im Businessplan ohnehin das Projekt auch inhaltlich genau geplant werden musste, gibt es keine Änderungen .

2. Gibt es wirtschaftsbezogene Änderungen im Vergleich zur Halbjahrespräsentation? (z.B. bei Marketingplanung, SWOT-Analyse, etc.)

Auch hier gibt es keine wesentlichen Änderungen, da der Businessplan sehr genau zu gestalten war.

3. In Ihrem Plan für 2003 sind einzelne Meilensteine für Ihre Tätigkeiten im zweiten Halbjahr angeführt? Konnten diese bis jetzt eingehalten werden? Wenn nein, warum nicht?

- *Da der Businessplan sehr ambitioniert gestaltet war, gibt es im Bereich Marktanalyse kleine Verzögerungen (der eigene Beirat hat dies am Anfang bereits erkannt und gemeint, da wird es zu Verschiebungen kommen, und genau das ist dann auch eingetreten. Es zeigt sich hier, dass die Auswahl der Beiräte sehr wichtig für den Jungunternehmer ist, Sanak ist in dieser Hinsicht sehr zufrieden). Sanak muss bis zur nächsten Präsentation verstärkt auf die Kunden zugehen, das ist in der Halbjahrespräsentation vereinbart worden.*
- *Auch hinsichtlich der Kostenrechnung kommt es zu Verzögerungen, da die einzelnen Kostenstellen noch weiter ausgereift sein müssen.*
- *Das Gewerbe wird früher als geplant beantragt, da Sanak dies für notwendig hält.*

4. Hat sich etwas an den Projekten für 2003 geändert? Wenn ja, was?

Erfreulicherweise sind durch die bereits begonnene Kundenakquisition noch Projekte dazugekommen.

Interview mit Hubert und Peter Sommerhofer

Themenbereich Zentrum:

1. Wie sind Sie auf das ZAT aufmerksam geworden?

Durch Kollegen auf der Montanuniversität Leoben (MUL) und in diversen Lehrveranstaltungen.

2. Ist das ZAT unter Studenten/Universitätspersonal bekannt oder eher weniger? Wird es aktiv von den Professoren und Assistenten beworben/empfohlen? Ist in der Region bekannt, wie das Profil des ZAT aussieht, welche Leistungen es anbietet?

Es wird in der MUL aktiv beworben und ist daher bei Studenten, Assistenten und Professoren bekannt, dort ist auch bekannt, was das ZAT tut. Weil nur Absolventen der Montanuniversität in das ZAT eintreten können, ist die Werbung nur auf der MUL wichtig – nicht jedoch in der Region.

Ob es in der Region bekannt ist, kann nicht eindeutig beantwortet werden, weil sich die Gründer nicht mit der Region beschäftigen. In der Region sind für Sommerhofer nur Banken, Behörden und Universitäten interessant und diese kennen das ZAT und seine Unternehmen gut.

3. Wie ist der Rückhalt des ZAT in der Universität und in der Region einzuschätzen? Was sind Ihre persönlichen Erfahrungen mit der universitären Umgebung, nachdem Sie sich für eine potentielle Unternehmensgründung entschlossen hatten?

Der Rückhalt des ZAT in der MUL ist sehr gut, es kann die EDV-Infrastruktur der MUL benutzt werden, die Professoren (zumindest der Institute, an denen Sommerhofer tätig war oder die er kennt) sind dem ZAT gegenüber positiv eingestellt.

Die Region hat natürlich aufgrund der sich ergebenden Abgaben eines jeden neugegründeten Unternehmens einen finanziellen Nutzen, insgesamt jedoch ist sie für das eigentliche Ziel Sommerhofers, ein Unternehmen zu gründen, eher uninteressant.

Die universitäre Umgebung ist sehr kooperativ und unterstützt die Gründungsbemühungen sehr engagiert.

4. Welche Motivation und welche Hemmnisse gibt es für eine Unternehmensgründung?
(Bei Teamgründung von allen Beteiligten beantworten lassen)

Die Gründer sehen die Aufgabe als eine Herausforderung, ansonsten würden sie den Schritt in die Selbständigkeit nicht tun.

Motivation: die mögliche selbständige Entwicklung mit den eigenen Forschungsergebnissen, finanzielles Interesse sowie auch in einem gewissen Umfang die Reaktion auf konkrete Nachfrage von Unternehmen bzw. bessere Karrieremöglichkeiten als auf der Uni.

Hemmnisse: Markt, fehlendes Kapital und Liquidität, fehlendes betriebswirtschaftliches Wissen, Genehmigungsverfahren und Gesetze

5. In welchem Bereich, in welcher Branche und wann streben Sie die Gründung an?

Technisches Büro für Anlagenbau im Bereich der Metallurgie (Sachgüterproduktion, Bereich: industrielles Verfahren), die Gründung wird im September 2003 erfolgen.

6. Welche Erwartungen haben Sie im Hinblick auf die Hilfestellung durch das Zentrum?
Brauchen Sie Hilfe bei der Personalsuche?

Umfassende Unterstützung in rechtlichen, steuerrechtlichen, betriebswirtschaftlichen Fragen, die finanzielle Unterstützung bei Miete, Infrastruktur, Forschungs- und Personalkosten.

Auch die Vermittlung von Kontakten zu Experten, die Unterstützung beim Aufbau von Netzwerken und die Förderung der Qualifizierung der Gründer hat hohe Bedeutung.

Wesentlich ist unbestritten auch die umfassende Hilfe vor dem Eintritt in das ZA, die besonders im Fall Sommerhofer eine sehr effiziente Gründungsunterstützung darstellt!

Bei der Personalsuche wird keine Hilfe benötigt, da aufgrund des beruflichen Werdegangs genügend Kontakte zu geeigneten Personen vorhanden sind. Es ist auch nicht die Aufgabe des ZAT Personal auszusuchen und einzustellen. Von Vorteil allerdings ist die Nähe zur MUL, da Mitarbeiter oder Diplomanden dort leicht engagiert werden können.

7. Haben Sie auch andere Formen der Unterstützung von Unternehmensgründung in Erwägung gezogen?

Ja, beim Science Park in Graz, war dann aber nicht so attraktiv.

8. Was war ausschlaggebend für die Entscheidung zugunsten von ZAT?

Das ZAT bietet die umfassendste, kompetenteste und auch finanziell attraktivste Unterstützung (siehe auch Frage 6).

Das ZAT kann auch Kontakte zu Firmen, Experten usw. herstellen. Grundsätzlich sollte ein Gründerzentrum Kompetenzen in den Kernbereichen eines Unternehmens haben. Das ist beim ZAT sichergestellt, da es selbst ein Unternehmen ist.

Das ZAT, und hier vor allem auch Fr. Mühlburger steht bei Fragen, Problemen usw. jederzeit kompetent zur Verfügung. Es lässt aber auch den Gründern den nötigen Freiraum zur eigenständigen Entwicklung des Unternehmens.

9. Ist die Entscheidungsfindung hin zur Aufnahme ins ZAT transparent?

Im ZAT sind alle Vorgänge transparent, es gibt konkrete Anforderungen und Vorlagen für den Businessplan, man weiß was zu tun ist, man weiß, dass bei positiver Evaluierung durch den ERP die Aufnahme erfolgt.

10. Welche Art der Betreuung vor dem Eintritt wird angeboten? Sind die Informationen in der Vorfeldphase ausreichend? (Wenn nein, welche wären noch nötig?)

In der Vorfeldphase ist die Erstellung eines Businessplans erforderlich, welcher die Beschäftigung und Beantwortung aller für einen Betrieb relevanten Fragen (Geschäftsfelddefinition, SWOT-Analyse, Marketingplan, Personalplanung, Meilensteine, GuV, etc.) erfordert. Dies ist im Regelfall und in sehr kurzer Zeit nur durch entsprechend gute Hilfe, wie sie vom ZAT angeboten wird, möglich.

11. Wie ist die Vorbereitung im Hinblick auf Businessplan/Controlling durch Hr. Pock einzuschätzen?

Herr Pock ist kompetent und sehr bemüht die beste Lösung mit den Gründern zu erarbeiten. Man erhält ausgezeichnete Unterstützung beim Businessplan, kann bei Problemen immer ihn um Rat fragen. Aber auch der Steuerberater Dr. Schwarz ist im Vorfeld eine große Unterstützung.

12. Hat es bereits Kontakt zu anderen Gründern/ProjektantInnen gegeben? Wie ist der Kontakt untereinander organisiert? Wenn nicht, wäre das für Sie hilfreich?

Im ZAT gibt es auch in der Vorfeldphase bereits Kontakt zu anderen Gründern und dieser ist auch regelmäßig organisiert, z.B. der monatliche Jour fixe. Wenn man die Leute kennt, ist auch der Austausch an Wissen gegeben und es kommt schon von Anfang an zu Kooperationen untereinander. Im Jour fixe werden auch Verbesserungen im ZAT besprochen, sodass man das Gefühl bekommt, nicht in einem statischen System zu sein.

13. Welche Ausbildung haben Sie? Welche Weiterbildungsangebote der Universität oder des ZAT haben Sie bereits genutzt, um zum Thema Entrepreneurship etwas dazu zu lernen?

Beide Gründer: Verfahrenstechnik an der TU Graz, Hubert Sommerhofer dann Dissertation an der MU Leoben.

Es wurden bereits Kurse über Marktanalyse, Arbeitsrecht, Kostenrechnung und Controlling, Buchhaltung und Bilanzierung absolviert. Es muss genügend betriebswirtschaftliches Detailwissen auch für Techniker vermittelt werden, damit die wirtschaftliche Wissenslücke geschlossen werden kann.

14. Wie schätzen Sie das Product Development von Prof. O'Leary ein? Was hat es Ihnen für ihre geplante Unternehmensgründung gebracht bzw. welche Erwartungen haben Sie an dieses Ausbildungsmodul?

Noch nicht besucht und auch nicht geplant, da man bereits mitten in der Gründung ist und Zeitmangel herrscht. Die Produktentwicklung wurde auch eigentlich zum größten Teil im Rahmen der Dissertation an der MU Leoben durchgeführt

15. Würden Sie auch ohne Unterstützung durch das ZAT Ihr Unternehmen gründen?

Nein, keinesfalls

16. Planen Sie, Ihr Unternehmen in Leoben anzusiedeln? Wenn nicht, wo?

Die Gründung des Unternehmens wird in Leoben erfolgen

17. "Wunsch an das Christkind": Gibt es im Hinblick auf die Aufnahme, die Betreuung vor dem Eintritt, etc. etwas, dass Sie verändern würden, dass Sie sich zusätzlich wünschen?

Keine zusätzlichen Wünsche, die Betreuung und die schlanke Organisation des ZAT sind perfekt. Höchsten ein Wunsch an andere Gründerzentren: Ein Gründerzentrum soll für die Gründer da sein und sich nicht Nebentätigkeiten, wie der Regionalentwicklung widmen, die eigentlich den Gründern nichts bringen.

Themenbereich eigenes Projekt:

Kurzdarstellung der Unternehmensidee anhand des Businessplans:

Geschäftstätigkeit des Teams Sommerhofer: Planung und Verkauf von Stranggießanlagen, wobei ein selbst entwickeltes Verfahren zum Stranggießen von Aluminium, Magnesium, Kupfer und anderen Metallen angewandt wird. Dieses neue Verfahren bietet eine Qualität, die mit herkömmlichen Verfahren nicht zu erreichen ist und wurde bereits zum Patent angemeldet.

An den Vertrieb von Lizenzen ist ebenfalls gedacht. Konstruktion, Fertigung und Montage bzw. Programmierarbeiten im Mess- und Regelungsbereich werden fremdvergeben.