

TiG

Technologie Impulse Gesellschaft m.b.H.



**Evaluierung des Zentrums für Angewandte
Technologie (ZAT) an der Montanuniversität Leo-
ben**

Analysen, Strategien, Entwicklungsperspektiven

- Kurzargumentation -

**Martin Schaettgen
Dorothea Sturn**

Wien, im Mai 2001

1 EXECUTIVE SUMMARY

Das Zentrum für angewandte Technologie (ZAT) hat in den letzten Jahren des Aufbaus **beachtliche Pionierarbeit** geleistet. Insgesamt kann die Arbeit des ZAT in der Vergangenheit als sehr gut und engagiert bewertet werden. Empfehlungen für die Zukunft werden daher in Richtung verstärken, vertiefen, und ergänzen gehen, gravierende Kursänderungen sind nicht notwendig.

Dennoch: Das ZAT steht mit der geplanten Expansion an einer Schwelle. Die Pilot- und Pionierphase kann als weitgehend abgeschlossen betrachtet werden. Der Beweis, dass ein solches Zentrum an der Montanuniversität Sinn macht, wurde erbracht. **Für eine weitere Phase der Expansion sind inhaltliche und organisatorische Umstrukturierungen notwendig.**

Das ZAT soll größer, stärker und sichtbarer werden.

Es soll eine strategische Aufwertung erfahren

Das Projekt ist (noch) eine "one woman show" mit allen Vor- und Nachteilen: Enormes Engagement, extrem hohe Beliebtheit bei den Gründern, gute Kenntnis der einzelnen Projekte, ständige Bereitschaft, sehr gutes soziales Klima. Aber auch: Vermischung von Coaching und Controlling, Abhängigkeit der weiteren Perspektiven des ZAT von den persönlichen Kapazitätsgrenzen Martha Mühlburgers - hierzu ein Projektant: "es ist ihr Baby und so verhält sie sich auch. Sie betreut uns hervorragend".

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

Stärkung der Managementfunktionen des ZAT

- Verantwortung für Budget, Auswahl der Gründer, Ablauforganisation
- Klarere Trennung von Funktionen (Coaching, Aufsichtsratsfunktionen, Management)
- Aufstockung der Finanzierung für das ZAT Management

Aufbau systematischer Stimulierungs- und Mobilisierungsaktivitäten

- Aufbau von systematischen Gründungs-Mobilisierungsaktivitäten innerhalb der Montanuniversität (vor allem erlebnisorientierte Hands-on-Projekte in Kooperation zwischen betriebswirtschaftlichen und technischen Studienrichtungen)
- Integration des Themas Entrepreneurship in den Lehrbetrieb (gemeinsam mit ProfessorInnen, die sich als Promotoren gewinnen lassen)

Ausweitung der Leistungen bei der Gründungsvorbereitung und der Gründung

- Aufbau spezifischer Finanzierungsangebote / Beteiligungsangebote (Technologiefonds Leoben bzw. Technologiefonds Steiermark) zunächst als Pilotprojekt
- Ausbau der Ausbildungsmodule (auch offen für StudentInnen, AssistentInnen und möglicherweise externe InteressentInnen)

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

- Anlocken von Entrepreneurship-interessierten StudentInnen
- Image Aufbau der Montanuniversität als Gründeruniversität
- Image Aufbau der Stadt Leoben als Gründerstadt

Strategische Verselbständigung des ZAT bei gleichzeitiger Stärkung externer Kooperationen

- Stärkere Unabhängigkeit von den Gesellschaftern bzw. Förderern Stadt Leoben und Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (vor allem Vermeiden der Einflussnahme in das Tagesgeschäft)
- ZAT als ein in Leoben angesiedelter Impulsgeber mit Ausstrahlwirkung
- Festigung der Kooperationen in der Region vor allem über Nutzung des REG plus Projektes
- Überregionale Kooperationen mit den neu entstehenden *AplusB* Zentren, Einbindung in internationale Netzwerke

Geeignete Infrastrukturlösung für den geplanten Ausbau

- Nähe zur Universität beibehalten
- Integration des ZAT in ein Forschungs-, Dienstleistungs- und Gründerzentrum mit Räumlichkeiten für Forschungsinstitute, ProjektantInnen und Jungunternehmen

2 INHALT

1	Executive Summary	2
2	Inhalt.....	4
3	Ziele und Aufgabenstellung	5
3.1	Ziele und Kriterien der Evaluation.....	5
3.2	Methodik.....	5
4	Infrastruktur und Nähe zum Campus	6
4.1	Bewertung des Status Quo	6
4.2	Gesamtbewertung.....	7
4.3	Empfehlungen für die Zukunft.....	7
5	Maßnahmen und Aktivitäten des ZAT.....	8
5.1	Die Mobilisierung von Unternehmensgeist an der MUL	8
5.1.1	Status Quo	8
5.1.2	Gesamtbewertung	8
5.1.3	Empfehlungen für die Zukunft	9
5.2	Leistungen des Zentrums bei der GründerInnenbetreuung.....	10
5.2.1	Status Quo	10
5.2.2	Gesamtbewertung	11
5.2.3	Empfehlungen für die Zukunft	11
5.3	Organisation und Management	13
5.3.1	Status Quo	13
5.3.2	Gesamtbewertung	13
5.3.3	Empfehlungen für die Zukunft	14
6	Exkurs: Unterschiede zwischen ZAT und <i>AplusB</i>	15
6.1	Verweildauer im Zentrum.....	15
6.2	Unterschiede in der Finanzierung	16
7	Die Rolle des ZAT im regionalen Innovationssystem	17
7.1	Anbindung an die Universität.....	17
7.1.1	Status Quo	17
7.1.2	Gesamtbewertung	19
7.1.3	Empfehlungen für die Zukunft	19
7.2	Regionalentwicklungsstrategie	20
7.2.1	Status Quo	20
7.2.2	Gesamtbewertung	21
7.2.3	Empfehlungen für die Zukunft	21
8	Zukunftsperspektiven des ZAT	22
8.1	Ausbau des ZAT	22
8.1.1	Verbreiterung der Zielgruppe.....	22
8.1.2	Kooperationen mit Partnern in der Region	23
8.1.3	Neue Lösungen für die materielle Infrastruktur	23
8.2	Positionierungen und Optionen	24
9	ANHANG: Die Perspektive der Projektanten und Gründer.....	25

3 ZIELE UND AUFGABENSTELLUNG

Beim vorliegenden Bericht handelt es sich um einen Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie, eine kurze Evaluation des Zentrums für angewandte Technologie (ZAT) in Leoben vorzunehmen. Die Evaluation ist primär formativ und erst in zweiter Linie summativ angelegt. Sie bewertet die vergangene Arbeit, versteht sich aber vor allem als strategische Beratung für die Zukunft und wendet entsprechend primär qualitative Methoden an.

3.1 ZIELE UND KRITERIEN DER EVALUATION

Die Evaluation geht von der grundlegenden Hypothese aus, dass der Erfolg von Gründungs-Unterstützung davon abhängt, inwieweit die Etablierung eines ganzheitlichen Unterstützungsprozesses gelingt, d.h. die Bereitstellung geeigneter Angebote für alle Phasen des Ideenfindungs- und Gründungsprozesses.

ZAT spielt bei der Unterstützung von Gründern aus der Montanuniversität eine zentrale Rolle, aber ohne notwendigerweise die Unterstützungsangebote für alle Phasen/Aktivitäten selbst bereitstellen zu müssen (evtl. z.T. nur Koordinator/Vermittler)

Die Evaluation verfolgt entsprechend die folgenden Ziele:

- Ein Soll-Ist Vergleich soll Lücken oder Doppelgleisigkeiten identifizieren, ebenso wie mangelnde Effizienz oder Effektivität. Auf Basis der Analyse folgen Vorschläge zur Neuorientierung.
- Eine weitere zentrale Zielsetzung der Evaluation ist es, ZAT möglichst nah an Design und Kriterien von *AplusB* anzupassen, so dass mittelfristig ein „Einschleifen“ möglich ist.

Die Evaluation orientiert sich dabei an den zentralen Zielsetzungen und Aufgaben von ZAT.

3.2 METHODIK

Es wurden primär qualitative Methoden wie Interviews, Gruppengespräche etc. angewendet. Dies zum einen aufgrund des formativen Charakters der Evaluation und der Zielsetzung eines „Einschleifens“ zu *AplusB*, zum anderen aber auch weil die geringe Zahl der Gründer und Projektanten aussagekräftige quantitative Analysen nicht zulässt.

4 INFRASTRUKTUR UND NÄHE ZUM CAMPUS

4.1 BEWERTUNG DES STATUS QUO

Die physische Infrastruktur beinhaltet Räumlichkeiten und einen EDV-Arbeitsplatz pro Projektant. Die Räumlichkeiten sind in mehrfacher Hinsicht ideal: Die Gründer sind unter einem Dach und können entsprechend Synergien nutzen. Die Büros wurden von der Stadtgemeinde Leoben zur Verfügung gestellt und befinden sich in unmittelbarer Nähe zum Campus.

Allein der erste optische Eindruck des ZAT vermittelt eine Gruppe sehr dynamischer, engagierter Gründer - vielleicht etwas abgeschwächt durch den Sitz des Seniorenvereins im Erdgeschoss. Dazu trägt auch das teilweise bereits sehr ausgeprägte Corporate Design der einzelnen Gründer bei (Logos, Namen, Homepages), die sich aber dennoch unter einem Dach befinden, sich sehr kollegial untereinander verhalten und vielfältig voneinander profitieren.

Synergien durch ZAT: Existenz einer gemeinsamen Infrastruktur

- Gemeinsame Infrastrukturnutzung
- "Cafeteria-Effekt": Ideen werden gegenseitig ausgetauscht, ein enger informeller Kontakt gepflegt, es gibt ein Lernen voneinander. Dazu gehört beispielsweise auch, dass ein Projektkalkulations-Sheet, von einem der Projektanten entwickelt, dann von den anderen genutzt, angepasst und optimiert wird.
- Gemeinsame Nutzung unterschiedlicher externer Betreuungsangebote: Es ist an der Tagesordnung, dass sich die Projektanten die Kosten für Experten (wie z.B. Steuerberatungskosten) teilen
- Reputation und Image: ZAT ist eine "gute Adresse"

Die Nähe zum Campus

Die räumliche Nähe stärkt die inhaltliche Zusammenarbeit zwischen ZAT und Universität: Die Wege sind nicht nur für die Projektanten kurz, sondern auch für betreuende ProfessorInnen und für StudentInnen, die teilweise an Projekten mitarbeiten. Kontakt und Austausch zwischen StudentInnen und Projektanten ist gleichermaßen Motivation für die StudentInnen, sich mit dem Thema Unternehmensgründung auseinanderzusetzen und gibt Einblick in die konkrete Arbeit einer Unternehmensgründung. Eine weitere - nicht zu unterschätzende - Leistung der Universität ist die EDV mäßige Anbindung von ZAT an das Netz der Universität.

4.2 GESAMTBEWERTUNG

	sehr gut	gut	verbesserungsbedürftig
physische Infrastruktur	✓		
Nutzung von Synergien	✓		
Nähe zum Campus	✓		

4.3 EMPFEHLUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT

Die gemeinsame Infrastruktur und Betreuung wie auch der intensive Austausch der Projektanten untereinander schafft sowohl Synergien zwischen den Projektanten als auch positive Ausstrahlungswirkung nach außen. Mit dem Ausbau des ZAT ist damit zu rechnen, dass diese Effekte stärker werden. Unterstützend kann folgendes empfohlen werden:

- Die Bereitschaft der Gründer (d.h. der "alten" Projektanten sowie der Unternehmen, die das Zentrum verlassen) als Vorbild zu wirken ist vorhanden. Dies sollte für neu einsteigende ProjektantInnen genutzt, wenn natürlich auch nicht überbeansprucht werden (Stichworte: Gründer helfen Gründern, etc.)
- Der Austausch zwischen StudentInnen und Projektanten existiert bereits. Hier gibt es möglicherweise Potenziale, diesen Kontakt zu intensivieren (z.B. StudentInnen als Praktikanten für die neuen Firmen vermitteln)
- Die jetzige Idealsituation wird nicht mehr lange bestehen können. So sind jetzt schon die Räumlichkeiten an der Kapazitätsgrenze, bei Aufnahme neuer Projektanten und auch bei Expansion der Bestehenden müssen hier neue Lösungen gefunden werden. Auch ist in diesem Zusammenhang daran zu denken, dass mit dem Ausbau von ZAT auch neue Funktionen und damit Personen für zentrale Funktionen (Coaching etc.) ins Zentrum kommen, für die ein weiterer Platzbedarf besteht. Eine Ausweitung im Haus wäre angesichts der vielen Vorteile einer gemeinsamen Infrastruktur ideal, dies lässt sich allerdings nicht realisieren.

Bei allen Ausbauplänen ist auch daran zu denken, möglicherweise Raum für Unternehmen zur Verfügung zu haben, die aus der ZAT Betreuung hinausgewachsen sind, aber weiterhin im engen Verbund mit den ProjektantInnen bleiben möchten (Inkubator mit angeschlossenem Gründerzentrum, welches auch ausgewählten Nicht-ZAT-GründerInnen zur Verfügung steht). Eine noch ambitioniertere Variante wäre die Integration des ZAT in ein Forschungs-, Dienstleistungs- und Gründerzentrum (vgl. hierzu genauer Abschnitt 8).

5 MAßNAHMEN UND AKTIVITÄTEN DES ZAT

Entsprechend dem Verständnis einer ganzheitlichen Gründerunterstützung möchte das ZAT nicht nur Personen helfen, die bereits zur Gründung entschlossen sind, sondern neue Gründungen aus einem akademischen Produktentwicklungszusammenhang heraus auch stimulieren. Daher werden bei den Aktivitäten und Maßnahmen des ZAT die Aktivitäten des Zentrums zur Mobilisierung von Unternehmensgeist an der Montanuniversität von den konkreten Diensten bei der Unternehmensvorbereitung unterschieden.

5.1 DIE MOBILISIERUNG VON UNTERNEHMENSGEIST AN DER MUL

5.1.1 Status Quo

Mobilisierung und Stimulierung ist eine der Aktivitäten des ZAT, die bisher nicht als expliziter Arbeitsschwerpunkt wahrgenommen wurden. Eine echte Integration des Themas "Entrepreneurship" in der Montanuniversität gibt es bislang nicht und die Möglichkeiten sind hier sowohl personell als auch budgetär sehr begrenzt. Im eher informellen Kontakt mit StudentInnen, ProfessorInnen und der Universitätsleitung aber auch in enger Verzahnung mit den Aktivitäten des Ausseninstituts konnten Synergien zwischen der Universität und dem ZAT aufgebaut und gefestigt werden (vgl. Abschnitt 4).

Auch funktioniert die Einbindung von DiplomandInnen (weniger DissertantInnen) in die Arbeit des ZAT bzw. in die Arbeit der einzelnen Firmengründer gut, könnte aber möglicherweise noch ausgebaut werden

Die - unter anderem auch von der Universitätsleitung erwähnten - kurzen und unkomplizierten Informationswege wie auch die Nähe zum Campus scheinen für einen relativ hohen Bekanntheitsgrad des ZAT zu sorgen. So geben die Projektanten an, dass StudentInnen im zweiten Abschnitt sowie die AssistentInnen "nahezu alle" das ZAT kennen (vgl. Abschnitt 9), allerdings nur zu einem geringen Prozentsatz selbst direkte Erfahrungen mit dem ZAT haben.

5.1.2 Gesamtbewertung

	sehr gut	gut	verbesserungsbedürftig
Mobilisierung von Unternehmensgeist			✓

5.1.3 Empfehlungen für die Zukunft

Es entfaltet sich hier vor dem Hintergrund internationaler Beispiele ein ganzes Spektrum möglicher Aktivitäten:

Innovative Ausbildungseinheiten an der Universität

Innovative Ausbildungseinheiten für StudentInnen in Themen des Entrepreneurship sind unter den folgenden Gesichtspunkten zu gestalten:

- Qualifikationen wie Innovationsmanagement, Projektleitung etc. sind nicht nur für jene Personen von Interesse, die ein Unternehmen gründen wollen, sondern auch für Intrapreneurship einsetzbar.
- Beitrag zur strategischen Neuausrichtung der Lehrinhalte der Montanuniversität
- Entrepreneurship als mögliches Betätigungsfeld und Profilerungsfeld für junge ProfessorInnen an der Montanuniversität
- Kooperation zwischen technischen und wirtschaftswissenschaftlichen Studienrichtungen: Schärfung der für Ingenieure moderner Prägung notwendigen wirtschaftsorientierten/marktorientierten Denkweisen
- StudentInnen möglichst früh erfassen, denn "am Ende des Studiums haben sie alle anderen Sorgen im Kopf" (ein Projektant)

Öffentlichkeitsarbeit an der Universität

In Bezug auf allgemeine Öffentlichkeitsarbeit an der Universität sind die Maßnahmen sehr gezielt einzusetzen. Breite Informationskampagnen auf sehr oberflächlicher Ebene sind wahrscheinlich wenig hilfreich: Die Bekanntheit von ZAT ist jetzt bereits hoch und nimmt über die Beispielwirkung der Gründungen - gerade in einer so kleinen Universität - rasch zu. Auch kann vieles an Mobilisierung und Stimulierung über die Ebene der ProfessorInnen besser erreicht werden. Anderes gilt für die Positionierung der Montanuniversität gemeinsam mit dem ZAT nach außen (vgl. hierzu 7.1)

ProfessorInnen als Promotoren und Multiplikatoren

Als wesentlich erscheint es - und dies bestätigen auch die Gespräche mit den Projektanten - noch stärker als bisher ausgewählte, industrienah arbeitende ProfessorInnen als Promotoren und Multiplikatoren zu gewinnen. Vergleicht man die "Projektanten erster Generation" mit den neu eingetretenen Projektanten so wird deutlich, dass diesbezüglich schon einiges an Arbeit des ZAT geleistet wurde. So war zu Beginn die wertvolle Unterstützung der ProfessorInnen eher schwierig, heute berichten die Projektanten von guten, kooperativen Beziehungen zu ihrem betreuenden Professor (vgl. Abschnitt 9). Um diesen Prozess zu verstärken und zu beschleunigen bieten sich folgende Maßnahmen an:

- Intensivierung des informellen Kontakts zu ProfessorInnen, die Kandidaten aus ihrer Arbeit heraus ermutigen können. So wird die Gründungsidee "konkret". Die gute Begleitung des Professors ist für eine optimale Entwicklung des Unternehmens zentral
- Kooperationen zwischen betriebswirtschaftlichen und technischen Studienrichtungen forcieren (vgl. z.B. die Veranstaltungen die an der TU Wien gemeinsam mit der WU zum Thema Gründungen gemacht werden, vgl. viele internationale Beispiele).

Durchführen von Hands-on Werkstattprojekten

- Projekte in den Universitätsbetrieb aufnehmen: Produktentwicklungen, Ideenwerkstatt mit StudentInnen zu Themen wie "Vom Produkt zum Markt", "Labor für Produktentwicklungen" oder "Marketing von High-tech Produkten" etc.
- Anreicherung der ingenieurwissenschaftlichen Studieninhalte durch besonders erlebnisorientierte „Hands-on“ Werkstattprojekte, beispielsweise im Bereich der marktorientierten Produktneuentwicklung. Dabei können solche Projekte, Kurse und Werkstätten auch gemeinsam mit Firmen und auch Projektanten gestaltet werden.

konkreter Vorschlag: Übernahme des Konzepts der Produktentwicklungsprojekte von der McGill University, Montreal, durch Professor O'Leary

konkreter Vorschlag: Bereitstellung von Sonder-Projektmitteln für MUL-ProfessorInnen, zum Aufbau neuer Hands-on-Werkstattprojekte (eventuell in Zusammenarbeit mit Industriesponsoren!)

Insgesamt sollte der Mitteleinsatz für Aktivitäten des Zentrums in der Phase der Stimulierung und der Mobilisierung deutlich erhöht werden. Dabei ist insbesondere an Seminare, Veranstaltungen, Werkstätten und ähnliche Initiativen zu denken, welche gemeinsam mit einer Gruppe aktiver ProfessorInnen an der Universität abgehalten werden können.

5.2 LEISTUNGEN DES ZENTRUMS BEI DER GRÜNDERINNENBETREUUNG

5.2.1 Status Quo

Aufgrund der geringen Anzahl der Projektanten konzentrierten sich die bisherigen Betreuungsangebote auf individuelles Coaching. Standardisierte Leistungen wurden kaum angeboten, die Projektanten konnten neben einer permanenten persönlichen Betreuung von Seiten der ZAT-Leitung

- auf Leistungen der Projektbeiräte zurückgreifen (diese haben zum einen Kontroll- zum anderen Coachingfunktionen, wobei aufgrund der ehrenamtlichen Tätigkeit der Beiräte hier wenig verbindliche Funktionen ausgeübt wurden)

- sich mit Bildungschecks Seminare und Weiterbildungsveranstaltungen kaufen (hier wurde von Seiten der Projektanten die häufig nicht passenden Inhalte für die spezifische Zielgruppe kritisiert "da sitz ich dann neben einem Prokuristen von McDonalds" - vgl. Abschnitt 9)
- auf das Expertennetzwerk des ZAT zurückgreifen (z.B. Steuerberatungsleistungen), wobei es hier immer auch möglich war, diese Leistungen von anderen ExpertInnen einzuholen.

Mit einer sukzessiven Ausweitung auf 10 Gründungsvorhaben ist auch eine Modifikation der Betreuungsinhalte und der Betreuungsformen verbunden.

5.2.2 Gesamtbewertung

	sehr gut	gut	verbesserungsbedürftig
Coaching	✓		
Ausbildungsmodule		✓	✓
Expertennetzwerk		✓	✓
Projektbeiräte			✓

Die Doppelwertungen sind wie folgt zu interpretieren: Für die Pilotphase mit einer sehr geringen Zahl an Projektanten wurden diese Funktionen gut ausgefüllt. Mit dem angestrebten Wachstum sind jedoch Adaptionen notwendig.

5.2.3 Empfehlungen für die Zukunft

Aufbau eines Angebots an **Management-Schulungen mit Ausbildungsmodulen** in den Bereichen: Businessplan, Budgeterstellung, und "Vom Prototyp zum Markt" bzw. Marketing.

Dabei ist zu beachten:

- Bei der Entwicklung und vor allem auch bei der Durchführung der Ausbildungsmodule sollen soweit möglich ProfessorInnen der MUL eingebunden sein
- Werden die Bildungschecks mit der Entwicklung von Bildungsmodulen nicht mehr frei verteilt, so ist auf die Akzeptanz des Modells von Seiten der Projektanten zu achten, die das jetzige Modell schon als restriktiv empfinden.
- Die Ausbildungsmodule sollen vor Ort und zeitlich flexibel (z.B. Wochenende) angeboten werden

- Individuelles Coaching soll in enger Abstimmung und in Kombination mit den Modulen erfolgen
- Die Module sollen z.T. auch offen sein für StudentInnen und AssistentInnen und damit als Stimulierungsmoment wirken. Damit ergibt sich die Erfordernis einer Komplementarität zwischen der Ausbildung und weiteren Stimulierungsaktivitäten (Seminare, Werkstätten zu den Themen "Produktentwicklung", "Marktbearbeitung" etc. vgl. hierzu Abschnitt 7.1.3). Auch eine Öffnung für externe Interessenten ist zu überlegen.

Verbesserung und Erweiterung der Funktionen Coaching und Controlling

- Bisher haben die Beiräte kaum Marktkenntnis und üben primär Mentorfunktionen aus, daneben auch Aufsichtsratsfunktionen. Empfohlen wird hier eine stärkere Trennung zwischen Coaching-Funktionen und Kontrollfunktionen, wobei die Coaching Funktion vor Ort wahrgenommen werden soll. Bezüglich des individuellen Coachings ist auf eine adäquate Mischung von unternehmensberatenden Funktionen und wissenschaftlich-technischer Beratung und Betreuung zu achten.

Ausbau des Expertennetzwerks

- Internationale Untersuchungen (vgl. z.B. Harvard Business School 2000) zeigen, dass ein zentraler Erfolgsfaktor eines Inkubators seine Einbindung in Expertennetze darstellt. Das wertvollste was den Gründern mit auf den Weg gegeben werden kann, sind die richtigen Kontakte. ZAT hat dies - sozusagen im Kleinen - bereits berücksichtigt, den Projektanten steht das besonders ausgeprägte Kontakt- und Vertrauensnetzwerk von Frau Mühlburger zur Verfügung. Entsprechend hilfreich ist hier auch die enge Verbindung zum Ausseninstitut. Mit dem weiteren Ausbau der Management- und Unterstützungsleistungen des ZAT sollte dieses Netzwerk eine Erweiterung und Systematisierung erfahren: Management-Coaching Leistungen sollten zum einen Teil Basisleistungen des ZAT Management sein, zum zweiten aber auch durch ein Netzwerk geprüfter und empfohlener externer Berater durchgeführt werden.

Insgesamt sollte bei der Entwicklung dieser Leistungen (Ausbildung, Coaching, Beratung) eine gewisse Experimentierfreiheit ermöglicht werden. So ist es beispielsweise denkbar, dass hier ein/e externe/r BeraterIn eingesetzt wird, der/die gemeinsam mit interessierten ProfessorInnen und den Projektanten versucht, ein solches Ausbildungsmodul zu entwickeln. Insbesondere ist darauf zu achten, dass sich Stimulierungsaktivitäten, Ausbildungsaktivitäten und individuelles Coaching in optimaler Weise verbinden.

In jedem Fall wird die geplante und empfohlene Ausweitung der Aktivitäten mit Personalaufstockungen einher gehen müssen.

5.3 ORGANISATION UND MANAGEMENT

5.3.1 Status Quo

In der Aufbauphase konzentrierten sich strategische wie auch operative Managementaufgaben auf die Person von Frau Dr. Mühlburger. Dies war für die Pionierzeit wahrscheinlich notwendig und hatte auch entsprechende Vorteile: Enormes Engagement, extrem hohe Beliebtheit bei den Gründern, gute Kenntnis der einzelnen Projekte, ständige Bereitschaft, sehr gutes soziales Klima.

Abgesehen davon, dass mit dem geplanten Ausbau des ZAT bei Beibehaltung dieser Strukturen die persönlichen Kapazitätsgrenzen von Frau Dr. Mühlburger rasch erreicht sein werden, sprechen auch einige inhaltliche Gründe für eine Verbreiterung der Management-Basis: Erstens ist mit einer solchen Verbreiterung auch eine wichtige Aufwertung verbunden, zweitens können strategische und operative Aufgaben ebenso wie Coaching und Controlling getrennt werden.

Die Abläufe im ZAT sind ebenso wie der Prozess der Auswahl der Projektanten klar strukturiert und dokumentiert, doch auch hier können mit der Vergrößerung des ZATs einige Abläufe neu überdacht werden, insbesondere was Auswahlprozess und Auswahljury angeht. In jedem Fall ist die zur Zeit in einigen Dingen unklare Kompetenzaufteilung zwischen Förderungsgeber, Gesellschafter und Geschäftsführung des ZAT hinderlich und entsprechend umzugestalten (dies betrifft vor allem die Einflussnahme von Förderungsgebern und Gesellschaftern ins Tagesgeschäft des ZAT).

5.3.2 Gesamtbewertung

	sehr gut	gut	verbesserungsbedürftig
Management	✓		
Trennung und Definition von Funktionen (Coaching, Controlling, etc.)			✓
Strategische Selbständigkeit			✓
Auswahl der Projektanten			✓

5.3.3 Empfehlungen für die Zukunft

Aufbauorganisation und strategische Selbständigkeit

- Die Verantwortung für Budget, Auswahl der Gründer, Ablauforganisation und vor allem für das gesamte operative Geschäft sollte ausschließlich beim ZAT selbst liegen. Förderungsgeber und Gesellschafter sollten keine Einflußnahme auf das Tagesgeschäft haben.
- Mit dem Ausbau des ZAT soll eine klarere Trennung von Funktionen (Coaching, Aufsichtsratsfunktionen, Management) verbunden sein. Es empfiehlt sich dabei die Neueinstellung eines/r ZAT-Managers/In mit voller Verantwortung für das operative Geschäft sowie für die Betreuung der Projektanten.
- Wichtig erscheint auch die Klarstellung der strategischen Bedeutung bzw. der strategischen Rolle des ZAT aus Sicht der unterschiedlichen Stakeholder. Ein Ergebnis dieses Prozesses soll eine klarere Aufgaben- und Rollendefinition wie auch die Klärung von Interessen und Einflussnahmen im ZAT sein (z.B.: bmvit, Stadt Leoben)

Damit wäre eine Aufwertung des ZAT bei gleichzeitiger Entlastung von Frau Dr. Mühlburger möglich. Sie könnte damit ihre Leistungen auf die strategische Ausrichtung des ZAT konzentrieren. Dazu gehört neben der Konzeption neuer Aufgaben und Leistungen des ZAT auch die Positionierung des ZAT in der Universität, die Wahrnehmung einer kritisch unterstützenden „Aufsichtsratsfunktion“ für die im ZAT angesiedelten Gründer, Ausbau des ExpertInnennetzwerks, Kooperation nach außen etc.

Organisation des Auswahlprozesses der Projektanten: Nach internationalen, aber auch nationalen Erfahrungen (vgl. Start Smart Burgenland) ist die Qualität des Auswahlprozesses der Projektanten entscheidend für den Erfolg des Inkubators. Hier sind Überlegungen anzustellen, wie dieser Prozess stärker öffentlichkeitswirksam begleitet werden kann (z.B. durch mehrstufige Wettbewerbe aber auch über eine entsprechend prominente Besetzung der Jury). Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass genügend KandidatInnen vorhanden sind - umso wichtiger erscheint der empfohlene Ausbau der Stimulierungs- und Mobilisierungsaktivitäten an der Universität (vgl. hierzu auch 8.1.1 sowie 5.1)

Mit dem empfohlenen Ausbau der Management- und Unterstützungsstruktur ist ein entsprechender Personalaufbau verbunden. Dies betrifft nicht nur mögliche neu einzugehende Dienstverträge sondern auch das über Kooperations- und Werkverträge eingebundene Expertennetzwerk. Die **Grundfinanzierung für das ZAT Management ist entsprechend angemessen zu dotieren**. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die meisten der empfohlenen Maßnahmen nicht nur direkt den Projektanten zu gute kommen, sondern auch anderen Universitätsangehörigen und teilweise auch externen Interessenten, was wiederum Bekanntheitsgrad und Image des ZAT verbessert.

6 EXKURS: UNTERSCHIEDE ZWISCHEN ZAT UND APLUSB

Das kurz vor dem Start stehende Programm zur Unterstützung akademischer Spin-offs (*AplusB* - Academia Business Spin-off Gründerprogramm) ist als Bundesprogramm konzipiert, bei dem unter den eingereichten Konzepten die besten gewählt und in Folge gefördert werden.

Inhaltlich geben die Richtlinien viele Möglichkeiten zur eigenständigen Gestaltung der *AplusB* Zentren nach den Gegebenheiten vor Ort. Aus dieser Perspektive wäre ZAT sowohl in der Pilotphase als auch mit der geplanten Erweiterung in jedem Fall antragsfähig.

Hinsichtlich der Größe des Zentrums gibt *AplusB* eine Mindestgröße vor: Es müssen in absehbarer Frist mindestens 10 Gründungsvorhaben (das sind dann bei einem entsprechenden Anteil an Teamgründungen mehr als 10 Projektanten) permanent betreut werden. Diese Größenvorgabe erscheint für das ZAT ambitioniert, aber in der mittleren Frist machbar. *AplusB* erlaubt hier Aufbauphasen mit weniger als 10 Vorhaben. Wenn ZAT wie vorgesehen 2002 über 10 Gründer verfügt, so ist dies eine mit *AplusB* vollständig kompatible Größenordnung. Eine Neuaufnahme von 4 bis 5 Projektanten jährlich sollte bei entsprechendem Klima und unterstützenden Stimulierungsaktivitäten möglich sein.

Zentrale Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Verweildauer im Zentrum sowie bei der Finanzierung. Auf diese beiden Punkte sei im folgenden näher eingegangen:

6.1 VERWEILDAUER IM ZENTRUM

Bei ZAT: Je nach Forschungsintensität können die Projektanten 2 oder 3 Jahre im Zentrum bleiben. Die im internationalen Vergleich lange Verweildauer im Zentrum ist folgendermaßen zu motivieren:

- Der Übergang von der Universität ins ZAT wird "gleitend" gestaltet. Ein Schwerpunkt der Arbeit der Projektanten im Zentrum ist die - meist recht forschungsintensive - Produktentwicklung, erst in späteren Phasen kommt immer mehr konkrete Unternehmensvorbereitung hinzu. Dazu ein Projektant: "Zwei Jahre ist für Produktentwicklung zu kurz".
- Die rechtskräftige Unternehmensgründung erfolgt je nach individueller Entwicklung, damit ergibt sich auch ein sanfter Ausstieg aus dem ZAT.

Im ZAT wurde die Erfahrung gemacht, dass in vielen Fällen relativ früh eine rechtskräftige Unternehmensgründung erfolgen muss. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand: Vor allem die Kunden möchten mit einer klaren Rechtsperson verhandeln, aufgrund der - ja auch bei *AplusB* vorgesehenen - GesmbH Struktur des ZAT können die Gründer auch nicht im Namen des Zentrums agieren. Dennoch ist zu diesem Zeitpunkt die Vorbereitung und Entwicklung des Unternehmens noch nicht abgeschlossen und die Geschäftstätigkeit noch nicht in vollem Umfang aufgenommen. Dies bedeutet, dass der Übergang von

Gründungsvorbereitung (Pre-Seed und Seed) und ersten Aktivitäten eines neuen Unternehmens (Start-up) ein fließender ist.

Bei AplusB: Bei *AplusB* darf ebenso wie bei ZAT zum Zeitpunkt des Eintretens noch keine Unternehmensgründung vorliegen. Der Zeitpunkt des Ablaufens der *AplusB* Förderung ist abhängig von den Plänen des Gründers, die entsprechend vom Aufnahmeboard genehmigt wurden und periodisch überprüft werden. Dauer der *AplusB* Förderung ist maximal 1,5 Jahre, in Ausnahmefällen (begründet durch das Aufnahmeboard) auch länger. Der Zeitpunkt des Ablaufens der *AplusB* Förderung ist unabhängig von dem Zeitpunkt der offiziellen Unternehmensgründung.

Nach Beendigung der *AplusB* Förderung kann der Projektant weiter im Zentrum bleiben, wenn das *AplusB* Zentrum gleichzeitig Gründerzentrum ist (dies wäre beispielsweise bei ZAT vorstellbar, in diesem Fall müsste das Gründerzentrum aber unabhängig von der *AplusB* Förderung finanziert werden).

6.2 UNTERSCHIEDE IN DER FINANZIERUNG

Bei ZAT: Für die ersten drei Gründer wurden sowohl Zentrum als auch Gründer von BMVIT und SFG im Rahmen von RESIDER gefördert. Für die nächste Generation Gründer erfolgte die Finanzierung des Zentrums unabhängig von der Finanzierung der einzelnen Projektanten. Die Projektanten finanziert das Land Steiermark, wobei jeder einzelne beantragt werden muss und das ZAT treuhänderisch das Geld für die Projektanten übernimmt. Das Zentrum selbst wird vom BMVIT finanziert.

Bei AplusB: Die Finanzierung der Projektanten und des Zentrums unterliegt einer einzigen Kalkulation, wobei die Aktivitäten in der Stimulierungs- und Mobilisierungsphase extra ausgewiesen sein müssen. Die Auszahlung durch die TIG erfolgt entweder halbjährlich oder vierteljährlich im voraus, auf Grundlage der Vorlage entsprechender Pläne. Mit den Bundesländern müssen noch entsprechende Verhandlungen aufgenommen werden, damit die Zahlungen der Länder in gleicher Weise erfolgt (analog zu K plus). Eigenmittel der Projektanten sind nicht zwingend vorgesehen, können aber - wenn das Zentrum sich dazu entschliesst solche einzuheben - als Eigenmittelanteil des Zentrums geltend gemacht werden. Weitere Eigenmittel ergeben sich aus:

- Räumlichkeiten: Ausstattung durch die Stadtgemeinde
- EDV Standardausrüstung: Zugang zum Netzwerk der Universität (inkl. Datenbanken, etc.), günstige Softwarelizenzen
- Veranstaltungen an den Universitäten, sonstige Aktivitäten im Bereich der Stimulierung etc.

In der Summe würde sich ZAT sowohl in seiner jetzigen Struktur als auch mit den empfohlenen Ausbauaktivitäten als *AplusB* Zentrum finanzieren lassen.

7 DIE ROLLE DES ZAT IM REGIONALEN INNOVATIONSSYSTEM

7.1 ANBINDUNG AN DIE UNIVERSITÄT

7.1.1 Status Quo

Von der formalen Rechtskonstruktion her ist das ZAT eine GesmbH, an der die Universität mit 50% beteiligt ist. Wenn auch die GesmbH-Struktur viele Vorteile vor allem hinsichtlich der Transparenz aufweist, so kann sie sich doch auch als "emotionale Barriere" (Mühlburger) für die Universität erweisen.

Die **Universitätsleitung** unterstützt das ZAT in mehrfacher Hinsicht: Im Gespräch mit Rektor und Vizerektor kam zunächst eine allgemeine Wertschätzung der Arbeit des ZAT zum Ausdruck. Demnach übernimmt das ZAT wichtige Funktionen für StudentInnen und AssistentInnen der Universität, da

- Unternehmertum frühzeitig zu "pflanzen" ist und dann nach aussen zu tragen.
- Auch lehrt das ZAT die Marktakzeptanz der eigenen Entwicklungen kennen lernen und sich im Wettbewerb behaupten

Weiterhin wurde darauf eingegangen, weshalb die Montanuniversität einen idealen Standort für ein Gründerzentrum darstellt:

- die MUL ist klein und daher als Multiplikator für Ideen ideal (unkomplizierte Kommunikationsstrukturen)
- die MUL ist eine industrienaher Universität (Industriepraktikum ist Pflicht, Drittmittelanteil ist sehr hoch)
- gemäss aktueller Umstrukturierungen an der Universität werden künftig einige Themen disziplinenübergreifend als Verbund angeboten. Daraus ergeben sich neue Anknüpfungspunkte für kommerzialisierbares Know-how.

Zwei konkrete Punkte wurden genannt, in welcher Weise die Universität vom ZAT profitiert: Erstens stellt das ZAT einen nicht unerheblichen Imagefaktor dar - was angesichts steigender Konkurrenz um rückläufige StudienanfängerInnen immer wichtiger wird. Zweitens erhofft sich die Universität eine enge und für alle Beteiligten fruchtbare Kooperation zwischen den Gründern und ihrer akademischen Herkunft. Bei MinTech (dem ersten jetzt ausgezogenen Gründer) funktioniert dies bereits.

Kritisch äußert sich die Universitätsleitung in Bezug auf zwei Punkte:

- Den Expansionsmöglichkeiten des ZAT sind Grenzen gesetzt, da die Zielgruppe nicht einfach erweiterbar ist (inhaltlicher Bezug zur Universität) und das Potenzial bei den

AbsolventInnen nicht mehr als 3-4% sein wird¹ - auch wenn sich das Potenzial bei den AssistentInnen durch die Dienstrechtsreform möglicherweise erweitert

- Die Aufgaben der Universität liegen woanders, sie sind in erster Linie für Forschung und Lehre zuständig und keine Büros. Auch wenn heute im Rahmen der Teilrechtsfähigkeit viele ProfessorInnen sehr unternehmensnah agieren (Bilanzen legen etc.), ist darauf zu achten, dass die zentralen Universitätsaufgaben nicht aus den Augen verloren werden.

Trotz dieser insgesamt positiven Haltung gegenüber dem ZAT gibt es - im Gegensatz zu vielen internationalen Beispielen - keine Positionierung der Montanuniversität als "Entrepreneurship University". In den zentralen Strategien und Leitbildern der Universität bleibt das ZAT unberücksichtigt. Dies verstärkt den Eindruck, dass das ZAT von Seiten der Universitätsleitung als eine gute und wichtige Sache gesehen wird, die aber eher an der Peripherie der Aktivitäten und Bemühungen der Universität angesiedelt ist.

Das **Ausseninstitut** sponsert ZAT im Hintergrund und hauptsächlich durch die Personalunion in der Leitung von ZAT und Ausseninstitut. So wird häufig Post über das Ausseninstitut erledigt, der Fotokopierer genutzt, Infrastruktur zur Verfügung gestellt (Beamer, Overheadprojektor, Kuvertiermaschine, Bindegeräte etc) und ähnliche Kleinigkeiten, die für die Projektanten aber sehr hilfreich sein können. ZAT ist im Ausseninstitut integrierter Bestandteil. Frau Mühlburger: " Da geht man halt rüber ... ". Eine weitere wichtige Funktion des Ausseninstituts ist die Vermittlung von Projekten, Kunden und auch Kooperationspartnern für die Projektanten.

Die Kooperation zwischen ZAT und den **ProfessorInnen der MUL** ist unterschiedlich intensiv und unterschiedlich gut. Intensiv sind die Verbindungen logischerweise dort, wo von den jeweiligen Fachprofessoren selbst die Anregung an die Projektanten kam, mit ZAT in Kontakt zu treten. Dahinter steht in der Regel ein Interesse des Professors, mit guten AssistentInnen bzw. DissertantInnen einen über die Assistentenzeit hinausgehenden Kontakt zu pflegen und hier neue Formen der Zusammenarbeit zu finden. Negative Erfahrungen gibt es vor allem dort, wo die Kooperation mit der Universität weniger eng ist, die Konkurrenz im Vordergrund steht und wo sich die angebotenen Leistungen deutlich überlappen. In diesen Fällen ist schon allein die Tatsache bemerkenswert, dass es einem Neugründer überhaupt gelingt zu einem Institut einer so angesehenen Universität in direkte Konkurrenz zu treten. Interessanterweise traten die eher konflikträchtigen Beziehungen eher in der allerersten Zeit des ZAT auf, die Kooperation hat sich inzwischen deutlich verbessert.

¹ Nach AbsolventInnenbefragungen werden frühere AbsolventInnen der MUL erst nach einigen Jahren unselbständiger Arbeit selbständig: So ist die Selbständigenquote unter den 40-45jährigen mit 20% am höchsten.

Die Angebote des ZAT sind vor allem für jene ProfessorInnen von Interesse, die sehr intensiv und erfolgreich mit der Industrie zusammenarbeiten. Gerade bei längerfristigen Zusammenarbeitsbeziehungen ergeben sich immer wieder neue Projektideen oder direkte Leistungsanfragen, die über das bestehende und gewünschte Spektrum des Universitätsinstituts hinausgehen. Anstatt solche Anfragen ablehnen zu müssen, bietet das ZAT nunmehr die Möglichkeit, dass die Institute sich ihre idealen – weil komplementären – Dienstleistungspartner im unmittelbaren Umfeld selbst heranziehen. Für die MUL ergibt sich damit die Perspektive zum Aufbau eines breit gefächerten Dienstleistungszentrums: Universitätsinstitute, Spin-offs sowie zukünftig sicherlich auch neu angesiedelte Dienstleistungsunternehmen mit weiteren komplementären Angeboten können ein sehr breites Aufgabenspektrum abdecken und durch die sehr kurzfristig mögliche Bildung von Projektkonsortien die von der Industrie gewünschten Komplettlösungen anbieten.

Die enge Verknüpfung von Ausseninstitut und ZAT könnte im Hinblick auf diese Zielsetzung genutzt werden, um jene Plattform zu bilden, die die Zusammenarbeit zwischen den Instituten, den Spin-offs wie möglichen weiteren Dienstleistern durch die Vorgabe organisatorischer Rahmenbedingungen vereinfacht. Hierfür könnten Modelle wie das der „virtuellen Fabrik“, die auch darauf gerichtet sind, dass unterschiedliche Anbieter in flexibel zusammengesetzten Projektkonsortien ein breites Leistungsspektrum abdecken können, als Vorbild genommen werden.

7.1.2 Gesamtbewertung

	sehr gut	gut	verbesserungsbedürftig
ZAT als Imageträger der MUL			✓
Positionierung der MUL gemeinsam mit ZAT			✓
Unterstützung Ausseninstitut	✓		
Unterstützung ProfessorInnen		✓	✓

Die doppelte Bewertung bei der Unterstützung durch die ProfessorInnen lässt sich damit begründen, dass die Unterstützung mit der Zeit deutlich besser geworden ist. Dennoch gibt es hier noch weitere Kooperationspotenziale

7.1.3 Empfehlungen für die Zukunft

Auf der **Ebene der Universitätsleitung** wäre klar aufzuzeigen, welche Aufgaben sie übernehmen kann und welchen konkreten Nutzen sie von der Arbeit des ZAT hat. Zentral

ist in diesem Zusammenhang sicherlich die Funktion des ZAT als Imageträger. Im Idealfall führt dies zu einer Abstimmung mit Leitbild und Strategie der Universität ("Entrepreneurship University"). Dabei ist folgendes zu beachten:

- Das ZAT kann einen wesentlichen und wertvollen Beitrag zum Ablösungsprozess der Montanuniversität aus der traditionell einseitig auf die Großindustrie ausgerichtete Orientierung leisten
- Die Positionierung und Vermarktung der Montanuniversität gemeinsam mit ZAT kann unterschiedliche Aspekte aufweisen: Zum einen kann es der Anwerbung von Studienanfängern dienen, zum anderen auch die Einbettung der Universität in regionale Innovationssysteme unterstützen. Bei dieser Positionierung können auch gemeinsame Präsentationen mit unternehmerisch erfolgreichen Absolventen hilfreich sein.
 - *konkrete Idee: Einführung von Schüler-Erlebnistagen einschließlich des Besuchs von Jungunternehmern im Umfeld der MUL*
- Aufbauend auf den hervorragenden Industriebeziehungen der MUL sollte es ein zentraler Bestandteil der zukünftigen Universitätsstrategie sein, die Kernangebote der Montanuniversität konsequent durch den Aufbau oder Ansiedlung komplementärer Dienstleistungsangebote zu ergänzen. Vor allem wird vorgeschlagen, die Strategie der MUL dahingehend weiter zu entwickeln, dass alle drei Formen der Kompetenzvermittlung: Ausbildung, Beratung und Weiterbildung gleichermaßen abgedeckt werden. Auch hierbei sollte das ZAT dafür genutzt werden, Leistungsangebote die nicht direkt den Kernkompetenzen der MUL zuzuordnen sind, in Form von Spin-offs auszulagern.

7.2 REGIONALENTWICKLUNGSSTRATEGIE

7.2.1 Status Quo

Bisher hat ZAT den Charakter eines "stand-alone-Projektes" mit unidirektionalen Verbindungen nach außen: ZAT bezieht sich stark auf die Universität und stark auf die Stadt Leoben, aber weder die Universität noch die Stadt Leoben beziehen sich stark auf das ZAT. So ist die Rolle des ZAT im Rahmen einer Wirtschaftsstrategie Leobens eindeutig unterbelichtet. Dennoch gibt es auch auf lokaler Ebene informelle Unterstützung für das Projekt, besonders wertvoll ist in diesem Zusammenhang das Verhalten von einigen Banken, von der Wirtschaftskammer und auch von der Gewerbebehörde bzw. der Bezirkshauptmannschaft. "Die halten uns wo es nur geht den Rücken frei" (M. Mühlburger).

Weitere Verbindungen und Vernetzungen in der Region und auch überregional ergeben sich schon alleine über den langjährigen Kontakt und den hohen Bekanntheitsgrad von

Frau Dr. Mühlburger in der "Technologietransfer- und Impulszentrensene". Das sind zum einen die offiziellen Verbindungen über das Ausseninstitut und damit das TTZ Leoben, die Mitgliedschaft im Wirtschaftspark Obersteiermark, vor allem aber die informellen Kontakte und Netzwerke. Zu nennen sind hier weiterhin die „Technologiepartner Steiermark“, Förderungseinrichtungen (vor allem die SFG, aber auch im BMBWK wird im Rahmen der Förderungsaktion "Wissenschaftler gründen Firmen" der Businessplan der ZAT Gründer als Antragsunterlage anerkannt), zu Technologiepark Niklasdorf und Grambach bestehen Beziehungen zu Firmen und Gründern des ZAT und Perkonigg.

Weiterhin sind auch die ZAT Gründer in technologiepolitischen Initiativen der Region vertreten: Im Materialcenter, bei dem ganz neuen REG plus Projekt, und auch im neu aufzubauenden Kunststoffkompetenzzentrum.

Trotz dieser zahlreichen Einbindungen sowohl des ZAT als auch der Gründer konnten hier bislang nur wenige strategischen Partnerschaften mit konkretem Nutzen für ZAT geschlossen werden. Dies könnte sich nach Start des *AplusB* Programms mit anderen Spin-off Zentren ergeben.

7.2.2 Gesamtbewertung

	sehr gut	gut	verbesserungsbedürftig
Positionierung ZAT in den Strategien der Stadt Leoben			✓
Einbindung in regionale und überregionale Netzwerke (informell)	✓		✓
Strategische Partnerschaften			✓

Die Doppelnennung "sehr gut" und gleichzeitig "verbesserungsbedürftig" bei der Einbindung in regionale und überregionale Netzwerke ist so zu verstehen, dass das ZAT über ein weitreichendes Kontaktnetzwerk von Frau Dr. Mühlburger sehr gut eingebunden ist, gleichzeitig daraus aber bislang keine langfristigen und/oder strategischen Kooperationen für das ZAT resultierten.

7.2.3 Empfehlungen für die Zukunft

- Nutzung aller Potenziale der MUL als wesentlicher Kernpunkt der Regionalentwicklungsstrategie von Leoben und Umgebung (einschliesslich der Unternehmensgründungs/Spinn-off-Potenziale!)
- Aufwertung des ZAT im Hinblick auf die Wirtschaftsstrategie Leobens: Verankerung

der Zielsetzung eines Ausbaus des ZAT; prominente Platzierung des ZAT in Marketingaktivitäten der Stadt Leoben;

- Loslösung des ZAT aus einer einseitig auf die Stadt Leoben zugeschnittenen Strategie: Intensivierung der vorhandenen Zusammenarbeit mit den anderen Einrichtungen der Region wie z.B.: dem Wirtschaftspark Niklasdorf, dem Kompetenzzentrum für Werkstofftechnik sowie allen anderen potenziellen Technologiegebern und auch Wirtschaftsförderungseinrichtungen der Region (Vergleich Kompetenzstudie ARCS im Auftrag der Wirtschaftsinitiative Leoben, Vergleich REG plus Kompetenznetzwerk Werkstofftechnik des Wirtschaftsparks Obersteiermark).

8 ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN DES ZAT

8.1 AUSBAU DES ZAT

Das Zentrum ist - verglichen mit internationalen Beispielen und auch verglichen mit den projektierten *AplusB* Zentren - sehr klein. Dadurch können bestimmte Dienste und Leistungen entweder gar nicht oder nur auf unterkritischem Niveau - und dadurch sehr teuer - angeboten werden. Auch ergeben sich erst mit einer bestimmten Größe automatisch positive Rückkopplungseffekte auf die Stimulierung neuer Gründer (Stichwort: Vorbildwirkung und Sichtbarkeit) wie auch auf die Verankerung von "Entrepreneurship" in der Universität. Diese Effekte können bei ZAT bisher nur ungenügend genutzt werden.

8.1.1 Verbreiterung der Zielgruppe

Eine generelle Verbreiterung der Zielgruppe ist schwierig (vgl. hierzu auch die in Abschnitt 7.1.1 zitierte Argumentation des Vizerektors). Vorrang vor einer beliebig breiten Definition der Gruppe hat die enge Anbindung an die MUL, außerdem entspricht die bisherige Zielgruppendifinition von ZAT sowohl internationalen Modellen als auch *AplusB*. Daher kann es hier nicht darum gehen, die Zielgruppe dadurch zu vergrößern, dass man sie anders definiert. Vielmehr sollen gezielte Aktivitäten zur Verbreiterung des Potenzials gesetzt werden. Hier ist folgendes denkbar

- Verstärkung der Alumni-Arbeit - berufserfahrene Absolventen ansprechen und informieren
- Gezielte Gewinnung einer Gruppe unterstützender ProfessorInnen als Promotoren (vgl. hierzu auch 5.1.3)
- Stärkere Verankerung des Themas in der Universität (vgl. hierzu genauer 5.1.3) :

8.1.2 Kooperationen mit Partnern in der Region

Hinsichtlich Kooperationen des ZAT mit anderen Partnern in der Region sind vor allen zwei Aspekte zu beachten:

- Die Betreuung der ZAT-Gründer ist sowohl in Hinblick auf gründungsbezogene Schulungsmassnahmen als auch für individuelles Coaching der Gründer ein relativ aufwendiger Prozess. Da die ZAT-Gründer durch ihre starke Technologieorientierung sich ausserdem meist deutlich von der Masse anderer Unternehmensgründer abheben, sind hier Spezialangebote erforderlich. Zusammenarbeitsmöglichkeiten werden in diesem Bereich deshalb vor allem mit vergleichbaren Einrichtungen anderer Universitäten, d.h. vor allem den in naher Zukunft sich entwickelten *AplusB* Zentren, bestehen. Dabei ist explizit das FTI der Technischen Universität Graz zu nennen, mit dem bereits lose Kooperationsbeziehungen bei der Weiterleitung von Industrieanfragen bestehen.
- Wertvolle Kooperationspotenziale sollten ausserdem bei der Vermarktung der Dienstleistungen der ZAT-Gründer bestehen: Durch eine gezielte Bündelung der Marketingmassnahmen der Universität, der weiteren technologischen Kompetenzanbieter (z.B. K plus Zentrum) sowie der ZAT-Gründer und anderer technologieorientierter Anbieter der Region sollte die Vermarktung als umfassendes technologisches Dienstleistungszentrum angestrebt werden. Neben den sich daraus ergebenden Vorteilen für die bestehenden ZAT-Gründer werden damit auch Anreize geschaffen um ehemalige MUL-AbsolventInnen oder andere Dienstleister mit engem thematischem Bezug zu MUL zu einer Ansiedlung ihrer Firmen in Leoben und im Falle von Neugründungen gegebenenfalls im ZAT, zu motivieren.

Die im letzten Punkt bestehenden Kooperationspotenziale des ZAT könnten durch die Realisierung des REG plus Projektes bereits wichtige Impulse erhalten. Ausschlaggebend für den letztendlichen Erfolg wird allerdings die Entwicklung einer regionalen Innovations- und Technologiestrategie sein, mit der Zielsetzung, das ZAT und die ZAT-Gründer als wichtige Partner in einem um die MUL herum entwickelten Dienstleistungsnetzwerk zu positionieren.

8.1.3 Neue Lösungen für die materielle Infrastruktur

Der gegenwärtige Standort des ZAT ist - wie bereits in Abschnitt 4 beschrieben - zwar aus mehrfacher Sicht ideal, bietet aber keinerlei Expansionsmöglichkeiten. Es müssten in Kürze zusätzliche neue Räumlichkeiten bezogen werden. Dabei stehen die folgenden Alternativen zur Diskussion:

- Bezug anderer, in absehbarer Zukunft freiwerdende Gebäuden (z.B.: Finanzamtsgebäude oder altes Gericht/Gefängnis).
- Neuerrichtung eines Gebäudes für kombinierte Instituts- und Jungunternehmensnut-

zung auf der vom Bund für die Errichtung eines Kunststoffinstituts freigehaltenen Fläche in unmittelbarer Nachbarschaft des gegenwärtigen ZAT-Standorts. Die Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft könnte gegebenenfalls das Gebäude erstellen und an JungunternehmerInnen und Forschungsinstitute vermieten.

Aus Sicht der optimalen Entwicklung des ZAT sind jenen Varianten zu forcieren, die eine möglichst gemischte Nutzung größerer räumlicher Einheiten vorzieht: So könnte ZAT Bestandteil eines Dienstleistungs-, Gründer- und Forschungszentrums werden, in dem Teile der Universität, andere Forschungseinrichtungen (z.B. K plus) aber auch Unternehmen nach dem Ablauf der ZAT Förderung ansässig sind.

8.2 POSITIONIERUNGEN UND OPTIONEN

Aus den angeführten Analysen und Empfehlungen lassen sich zwei Zukunftsmodelle für das ZAT ableiten, die beide eine Stärkung und strategische Verselbständigung des ZAT zum Ziel haben, in den Realisierungsformen aber unterschiedlich ambitioniert sind:

Kleine Lösung

- Sicherung einer **Basisfinanzierung für das ZAT-Management** um eine stabile, von Einzelprojektförderungen unabhängige Unterstützungsstruktur zu gewährleisten (Einsetzung eines ZAT-Managers bzw. Einbezug geeigneter externer Dienstleistungen)
- Übertragung der **Budgetverantwortung und Gründerselektionsverantwortung** an das ZAT-Management (Reduzierung der Rolle der Finanzierungsinstitutionen auf Aufsichtsratsfunktionen)
- Aufbau von systematischen **Gründungs-Mobilisierungsaktivitäten** innerhalb der Montanuniversität (vor allem erlebnisorientierte Hands-on-Projekte)
- Herausragende Positionierung des ZAT in den **Marketingaktivitäten der Montanuniversität sowie der Stadt Leoben** (Anlocken von Entrepreneurship-interessierten StudentInnen; Nutzung des hervorragenden Rufs der MUL-AbsolventInnen als Grundlage für eigene Unternehmensgründungen; „Gründerstadt Leoben“, „Gründeruniversität Leoben“)
- **Strategische Verselbständigung des ZAT** damit ZAT als ein in Leoben angesiedelter Impulsgeber auch entsprechende Ausstrahlwirkung auf die ganze Region entfalten kann. Damit verbunden ist auch die Herauslösung aus den Interessenslagen der Finanziers bmvit und Stadt Leoben (Vermeidung der Einflussnahme ins Tagesgeschäft) und möglicherweise die Ausweitung der Trägerschaft des ZAT auch auf Nachbargemeinden.

Große Lösung:

- Alle Ausbaustufen der „kleinen Lösung“
- Aufbau eines **kombinierten Dienstleistungs-, Forschungs- und Gründerzentrums**: Erstellung eines Labor- und Bürogebäudes durch die Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft auf dem brachliegenden Grundstück in Nachbarschaft des jetzigen ZAT-Standorts; Nutzung dieses Gebäudes als Räumlichkeit für Forschungsinstitute und Jungunternehmen
- Aufbau spezifischer Finanzierungsangebote und Beteiligungsangebote für technologie- und forschungsintensive GründerInnen (Technologiefonds Leoben oder Technologiefonds Steiermark) als Pilotversuch

9 ANHANG: DIE PERSPEKTIVE DER PROJEKTANTEN UND GRÜNDER

Die Perspektive der Gründer wurde in einem Gruppeninterview ermittelt. Bei dem Gespräch waren anwesend:

- Bernd A. Mlekusch, a.p.e
- Guy Jascht und Ingeborg Jascht, SimCat Technologies
- Reinhard Hafellner, ap-products - advanced polymer products
- Helmut Flachberger, MinTech
- Ronald Ofner, CD Labor für sensorische Meßtechnik
- Oliver Jöbstl, Successfactory.cc

Auf die Frage nach dem persönlichen Hintergrund, nach dem Ursprung der Idee, ein Unternehmen zu gründen und der Rolle, die ZAT dabei gespielt hat ...

.. zeigt sich ein Unterschied zwischen den "**ZAT-Projektanten der ersten Generation**" und den neuer hinzugekommenen. Die Pioniere haben nahezu alle sehr früh die Selbstständigkeit als ein positives Leitbild vermittelt bekommen: "Es war ein Kindertraum", das ZAT war für sie eine Möglichkeit, diesen Weg dann auch wirklich einzuschlagen. Allerdings erklärt nur ein einziger, dass der Entschluss zur Selbstständigkeit schon vor dem Kontakt mit ZAT fest lag, es überwiegt die Antwort: "Ohne ZAT hätte ich diesen Schritt nicht getan - zumindest nicht zu diesem frühen Zeitpunkt". **Mitnahmeeffekte** sind daher kaum zu orten.

Bei den ZAT Projektanten der **zweiten Generation** entstand der Impuls zur Selbstständigkeit eher aus "der Arbeit und dem konkreten Inhalt", "aus der Gelegenheit" heraus. Es zeigt sich hier ein interessanter Unterschied, der durchaus Konsequenzen für die weitere Arbeit des ZAT haben kann: Es war hier zum einen die schon größere Bekanntheit von ZAT von Seiten der Projektanten zum anderen aber auch die sehr wichtige Unterstützung von Seiten der ProfessorInnen, welche zu einer **echten Stimulierung** neuer Gründungen geführt hat.

Das ZAT wird als "Netz", als "Unterstützung" charakterisiert, als "Swimmingpool mit Bademeister".

Hinzu kommt bei allen Gründern der mehr oder weniger ausgeprägte Wunsch **in der Region** zu bleiben. Oder anders ausgedrückt: Eine gewisse Immobilität - meist aus familiären Gründen - verstärkt den Wunsch nach einer eigenen Firma.

Auf die Frage nach ihrem fachlich / akademischen Hintergrund und ihrem Kontakt zur Universität:

Alle Gründer waren - unterschiedlich lange - Assistenten an der MUL und haben dort bereits an Industrieprojekten gearbeitet, zum Teil auch eingebunden in die Projektakquisition. Die fachlichen Hintergründe sind jedoch sehr unterschiedlich und präsentieren ein relativ breites Spektrum der Fachwissenschaften an der MUL, lediglich ein einziger hat an einer anderen Universität studiert. Der aktuelle Kontakt zur Universität ist unterschiedlich - besonders gut und intensiv sind die Verbindungen logischerweise dort, wo von den jeweiligen Fachprofessoren selbst die Anregung kam, mit ZAT in Kontakt zu treten. Dahinter steht in der Regel ein Interesse des Professors, mit guten Assistenten bzw. Dissertanten einen über die Assistentenzeit hinausgehenden Kontakt zu pflegen und hier **neue Formen der Zusammenarbeit** zu finden. Einig sind sich alle darin, dass dies **ideal ist, "wenn der Professor mitführt"**.

Negative Erfahrungen gibt es vor allem dort, wo die Kooperation mit der Universität weniger eng ist, die **Konkurrenz** im Vordergrund steht und wo sich die angebotenen Leistungen deutlich überlappen. Dennoch möchten alle Gründer die **Universität als Partner** sehen und sind sehr daran interessiert - z.T. sogar darauf angewiesen - auch nach der Gründung und nach dem Austritt aus ZAT eng zu kooperieren.

Auf die Frage wie bekannt das ZAT an der Universität ist und wie sie das "Potential" an der MUL einschätzen:

lautet die einhellige Antwort: "Man kriegt nach dem Studium sofort einen Job". **Die sehr guten Karrieremöglichkeiten in der Industrie** oder auch in Ingenieurbüros halten viele davon ab, sich genauer mit dem Thema Selbständigkeit auseinanderzusetzen. Und damit werden die Projektanten durchaus auch von Seiten Dritter konfrontiert. So berichtete ein Projektant, er sei im Gespräch mit der Wirtschaftskammer gefragt worden: "Wieso tun Sie sich das an?" Hinzu kommt, dass man am "Ende des Studiums alle anderen Sorgen im Kopf hat". Das heißt, die Alternativen zur Selbständigkeit sind so attraktiv, dass der Entschluss zur Gründung ein vergleichsweise riskanter und ambitionierter Schritt darstellt.

Ein möglicherweise zu geringer **Bekanntheitsgrad des ZAT** kann von Seiten der Projektanten nicht bestätigt werden. So scheint die Bekanntheit zwar von Institut zu Institut unterschiedlich, im zweiten Studienabschnitt aber insgesamt sehr hoch zu sein. Die geringe Größe und familiäre Atmosphäre der Universität führt dazu, dass die AssistentInnen sich untereinander und damit auch die Projektanten gut und persönlich kennen.

Die Betreuung im Zentrum

wird insgesamt als gut bis sehr gut charakterisiert. Von Seiten der Projektanten der ersten Generation werden Startschwierigkeiten genannt "zu Beginn musste ich meinen Plan ständig umschreiben", ansonsten fühlen sich alle hervorragend betreut, was vor allem auf **das persönliche Engagement Martha Mühlburgers** zurückzuführen ist ("Es ist ihr Baby").

Als besonders wichtig wird die **Freiheit**, sich das **jeweils passende Betreuungsmenü** selbst zusammenstellen zu können, genannt. So sind zwar bestimmte Minimalbausteine gut und wichtig, ansonsten sind aber die Hintergründe, Qualifikationen und Defizite der einzelnen Gründer so verschieden, dass Standardisierungen bei den Betreuungsleistungen nicht möglich sind und daher auch nicht angestrebt werden sollen. Wenn auch hier konkrete Inhalte nicht benannt wurden, so gab es doch die folgenden Anregungen:

- Angebote des Zentrums auch für bereits Ausgeschiedene zugänglich machen
- Austausch zwischen den "Gründerjahrgängen" verbessern ("die Älteren könnten sich besser um die Jüngeren kümmern, aber dies ist schwer zu formalisieren")
- Gemeinsame Infrastruktur (Räumlichkeiten) unbedingt beibehalten
- Mehr Kontakt zu Personen aus der Praxis
- Flexiblere Formulierung des Fördervertrags, die Mittel sollten zwischen den einzelnen Positionen umschichtbar sein

Bei den **benötigten Qualifikationen** sind die Bedürfnisse gar nicht so zielgruppenspezifisch (wie z.B. Innovationsmanagement etc.) sondern es dominieren standardisierte Inhalte wie Rechnungswesen, Kostenrechnung etc. Dennoch ist hier Qualität und Hintergrund der Trainer entscheidend - WIFI Kurse sind meist ungeeignet ("da sitz ich dann neben einem Prokuristen von Mc Donald", "der Vortragende war ein HAK-Lehrer").

Möglicherweise ein positives Zeichen von "**Entrepreneurship**" ist das hohe Qualitätsbewußtsein gekoppelt mit der Bereitschaft, für eine gute Betreuung auch Geld auszugeben. Auf **Selbstständigkeit und Wahlfreiheit** wird viel Wert gelegt:

- Das Angebot eines Expertennetzwerks ist gut, aber es sollte auf keinen Fall ein MUSS sein, man soll auch einen anderen Steuerberater wählen können
- Die Trainer sollen in der Lage sein, auf die spezifische Situation der universitären Gründer eingehen zu können
- Wer einen schlechten Projektbeirat hat, ist selbst schuld
- Der Eigenmittelanteil ist ein Signal für Unternehmertum, zumal sich dadurch das Mitspracherecht bei der Auswahl der Leistungen manifestiert. Allerdings wirken sie verstärkend bei schlechter Projektlage: Gibt es weniger Einnahmen, so muss umso mehr

zurückgezahlt werden, wobei die Gegenrechnung der eigenen Zeit mit öS 300,- hier einen kleinen Puffer darstellt.

... und nach Verlassen des ZAT??

Alle Gründer geben an, **in der Region** bleiben zu wollen. Damit ist die Voraussetzung für eine weitere Kooperation mit dem ZAT gegeben. Genannt werden hier die Gründung eines "Gründerclubs" oder ähnliches, der noch genauer zu definierende Unterstützungsaufgaben für die Projektanten im Zentrum wahrnimmt. Wie oben bereits ausgeführt, ist auch die weitere Kooperation mit der Universität für alle Gründer ein wichtiger Punkt.

Vergleichsweise schlecht informiert sind die Gründer über Möglichkeiten der Weiterbetreuung in Technologiezentren in der Region oder über die Nutzung anderer, weiterführender Initiativen. Neben "Wissenschaftler gründen Firmen" des BMBWK und der Gründerprämie der SFG wurden Förderungsaktionen für technologieorientierte Gründer auch nicht in Anspruch genommen.