



Foto: Fotolia

Martha Mühlburger

## Techno-Ökonomie und Gründer – Das Geschäftskonzept als Erfolgsfaktor

Die Zukunftsfähigkeit einer Volkswirtschaft wird maßgeblich bestimmt von ihrem endogenen Potenzial und von ihrer Innovationskraft. Unternehmensgründungen sind hierzu ein Indikator und leisten einen wesentlichen Beitrag. Gründungsprojekte auf Basis von technologieorientierten und neuartigen Produktideen sind dabei von besonderem Interesse. Man erwartet sich besondere Arbeitsplatzeffekte betreffend Anzahl und Qualifikation, eine Diversifikation des Marktes, eine geringere Verdrängungswahrscheinlichkeit und Exportquoten.

Die Montanuniversität betreibt seit dem Jahr 1999 einen Inkubator und fokussiert sich dabei auf Gründungspersönlichkeiten mit akademischem Hintergrund. Jährlich werden etwa fünf Unternehmensgründungen von der Frühphase bis zur Wachstumsphase begleitet. Seit Beginn wurde viel Kompetenz und Erfahrung aufgebaut, um diese spezielle Zielgruppe bestmöglich zu unterstützen. Eine Erfolgsquote bzw. Überlebensquote von über 90 % konnte erreicht werden.

Getragen werden die Projekte von Personen, die eine technische Ausbil-

dung haben oder jedenfalls eine hohe Technikaffinität mit sich bringen. Der Einzelgründer oder das Gründungsteam bestimmt maßgeblich den Erfolg oder Misserfolg. Neben Erfahrung legt eine breite Qualifikation den Grundstein. Ein bestimmtes Maß an betriebswirtschaftlichem Basiswissen und rechtlichem Grundverständnis ist unerlässlich, um den komplexen Zusammenhang von Produkt und Markt, Produktion und Vertrieb, Kosten und Ertrag, Unternehmen und Recht zu verstehen, zu designen und zu steuern. Der Erfolg entsteht aus der Verbindung von drei Elementen: einer realisierbaren Geschäftsidee, einem fähigen Management und finanziellen Ressourcen.

Eine Unternehmensgründung basiert auf einem soliden und validen Geschäftskonzept, verschriftlicht im Businessplan. Im Planungsprozess selbst liegt das vielfach unterschätzte Potenzial. Der Businessplan zwingt dazu, eine Idee systematisch zu durchdenken und verleiht ihr damit Umsetzungs- und Durchsetzungskraft. Eine Geschäftsidee wird unter kommerziellen Gesichtspunkten betrachtet, es er-

folgt die Kapitalisierung der Idee. Der Businessplan deckt Wissenslücken auf. Er zeigt, welche Kompetenzen, welche Neigungen sind bei den betreibenden Personen vorhanden und welche werden noch benötigt. Die Planung verlangt Entscheidungen und fördert strukturiertes und fokussiertes Vorgehen. Alternativen werden im Laufe der Erstellung systematisch ermittelt und bewertet, Fallstricke werden identifiziert. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren wie Fokussierung der Unternehmensstrategie, Anforderungen an das Management, Ressourcenbedarf, Produkt- und Kundennutzen sowie Marketing- und Vertriebskonzept sind zu erarbeiten. Durch die umfassende Analyse ist das Geschäftskonzept ein wichtiges Hilfsmittel zur Bewältigung von Problemen und trägt wesentlich zur Steigerung der Effizienz und Effektivität bei. Es gibt einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Planung und Erfolg.

Teamgründungen haben einen großen Vorteil. Es sind mehr Ressourcen verfügbar, idealerweise ist fachübergreifendes Wissen vorhanden und in schwierigen Zeiten ist gegenseitige

Unterstützung gegeben. Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Teams sind die Zuteilung von Verantwortlichkeiten und Pflichten, der Abgleich von Interessen und Ressourceneinsatz sowie eine gemeinsam getragene Unternehmensstrategie. Sind diese nicht homogen und abgesprochen, so bergen Teams per se eine Gefahr für Unstimmigkeiten und sind letztendlich häufiger Grund für das Scheitern.

Jede Phase der Unternehmensgründung hat ihre Herausforderungen. In der PreSeed Phase wird das Geschäftsmodell gefestigt, es werden Prototypen hergestellt und es wird der Markt analysiert. Das Unternehmen wird rechtlich auf zukunftsfähige Beine gestellt, die Vereinbarungen mit Partnern geschlossen, die Schutzrechte eingereicht und erste Vereinbarungen mit der Bank werden geschlossen.

In der Seed Phase werden erste Produkte auf den Markt gebracht, erste Kunden gewonnen und die Produkte auf ihre Marktauglichkeit hin ausgetestet und optimiert. Die ersten Mitarbeiter werden eingestellt. Strategien zu Marketing, Vertrieb, Partnerschaften und Produktion werden verfeinert und implementiert. Gründungsunternehmen dieser Art stehen in der Regel vor dem Problem ausreichender Finanzierung und Liquidität. Banken gehen ohne Sicherheiten nicht mit. Förderungen schließen einen Teil der Lücke. Entscheidend ist jedoch, die Innenfinanzierung über Umsätze auf dem Markt zu realisieren, um von Anfang an den Marktbedarf und Marktteilnehmer mit einzubeziehen. In der frühen Wachstumsphase muss das Upscaling des Produktes erfolgen. Dabei kommt es häufig zu Rückschlägen, weil Prototypen mit anderer Technologie hergestellt wurden und Prototypen nicht den mit dem Markteintritt neu auftauchenden Kundenanforderungen entsprechen. Unternehmen geraten dabei oft in kritische Phasen, die die Überlebensfähigkeit auf eine harte Probe stellt. Ein gutes Geschäftskonzept, das Unvorhergesehenes berücksichtigt hat, hat das Unternehmen darauf vorbereitet. Es ist zu entscheiden, wer die strategischen Kunden sind und welche Kundenbedürfnisse erfüllt werden können und mit welchen Aufgabenstellungen sich das junge Unternehmen entweder gar

nicht befasst oder bis zu welchem Detaillierungsgrad. Die Ressourcenfrage wird zur zentralen Frage, ebenso die technische und betriebswirtschaftliche Cleverness der handelnden Personen. In dieser Zeit werden wichtige Weichen für die Zukunft und das Wachstum des Unternehmens gestellt. Es beginnen betriebswirtschaftliche Zusammenhänge eine elementare Rolle zu spielen. Es sind Preise zu bestimmen, die auf den elementaren Zahlen des Unternehmens und des Marktes fußen. Bilanzen sind vorzulegen, Geldgeber sind einzubinden, Gehälter sind zu zahlen.

Spätestens jetzt wird die Kraft des guten Businessplanes erkennbar. Im Innenverhältnis ist er ein wichtiges Instrument für Zwecke der Planung und des Controllings, der Zielbestimmungen und der Unternehmensstrategie. Im Außenverhältnis wird bei Banken, Risikokapitalgebern, Business Angels, strategischen Partnern und Fördergebern nachhaltiges Vertrauen geschaffen. Wer zu diesen Zeiten nicht über die wichtigen Unterlagen und Kenntnisse verfügt, hat einen erheblichen Nachteil. Deshalb ist es so entscheidend, dass Gründer von der frühesten Stunde des unternehmerischen Lebens die Zusammenhänge kennen und bewerten können. Sie sind mit dem Blick auf das Ganze vorbereitet. Damit kann das Risiko eingeschränkt und beherrschbar werden.

Gründer verfügen idealerweise aufgrund ihrer Ausbildung über die wesentlichen Basiskenntnisse. Ausbildungssysteme müssen diesem Umstand Rechnung tragen, zumal nicht nur Gründer vor derartigen Herausforderungen stehen. Personen in verantwortungsvollen und entscheidenden Positionen arbeiten bei größeren Veränderungen in etablierten Unternehmen mit vergleichbaren Logiken.

Aufgrund der hohen Bedeutung von Gründungen muss eine moderne Wirtschaftspolitik über die nötigen



**Dipl.-Ing. Dr. mont.  
Martha Mühlburger**  
Vizerektorin der  
Montanuniversität  
Leoben

Instrumente, Methoden und Unterstützungsmaßnahmen verfügen. Eine abgestimmte, fördernde Wirtschafts-, Technologie- und Forschungspolitik, Inkubatoren, Gründerzentren, Technologie- und Wirtschaftsparks, Universitäten mit umfassender Ausbildung, partnerschaftliche Unternehmen, rechtliche Rahmenbedingungen, entwickelte Kapitalmärkte, Akzeptanz von Scheitern, eine dienstleistende Verwaltung und ein Netzwerk von unterstützenden Einrichtungen sind der Nährboden für prosperierende Start-Ups.

*Autorin:*

Dipl.-Ing. Dr. mont. Martha Mühlburger studierte Werkstoffwissenschaften an der Montanuniversität Leoben. Seit 1995 leitet sie das Außeninstitut der Montanuniversität, wo sie unter anderem für die nationale und internationale Förderungsberatung und -abwicklung sowie den Aufbau von Netzwerken (z.B. dem Werkstoffcluster Obersteiermark) verantwortlich ist. Seit 1999 ist sie als Geschäftsführerin des Zentrums für angewandte Technologie Leoben verantwortlich für die Stimulierung und Vorbereitung technologieorientierter Gründungsvorhaben von Akademikern und das Coaching und Controlling von Uni Spin Offs. Von 2002 – 2004 war sie Aufsichtsrätin der HMT Umformtechnik GmbH. Seit 2003 ist sie Vizerektorin der Montanuniversität Leoben. Zusätzlich ist sie aktuell Aufsichtsratsvorsitzende der Materials Center Leoben Forschung GmbH, Geschäftsführerin der Materials Cluster Styria GmbH und Geschäftsführerin der Montanuniversität Forschungs- und Infrastruktur GmbH.