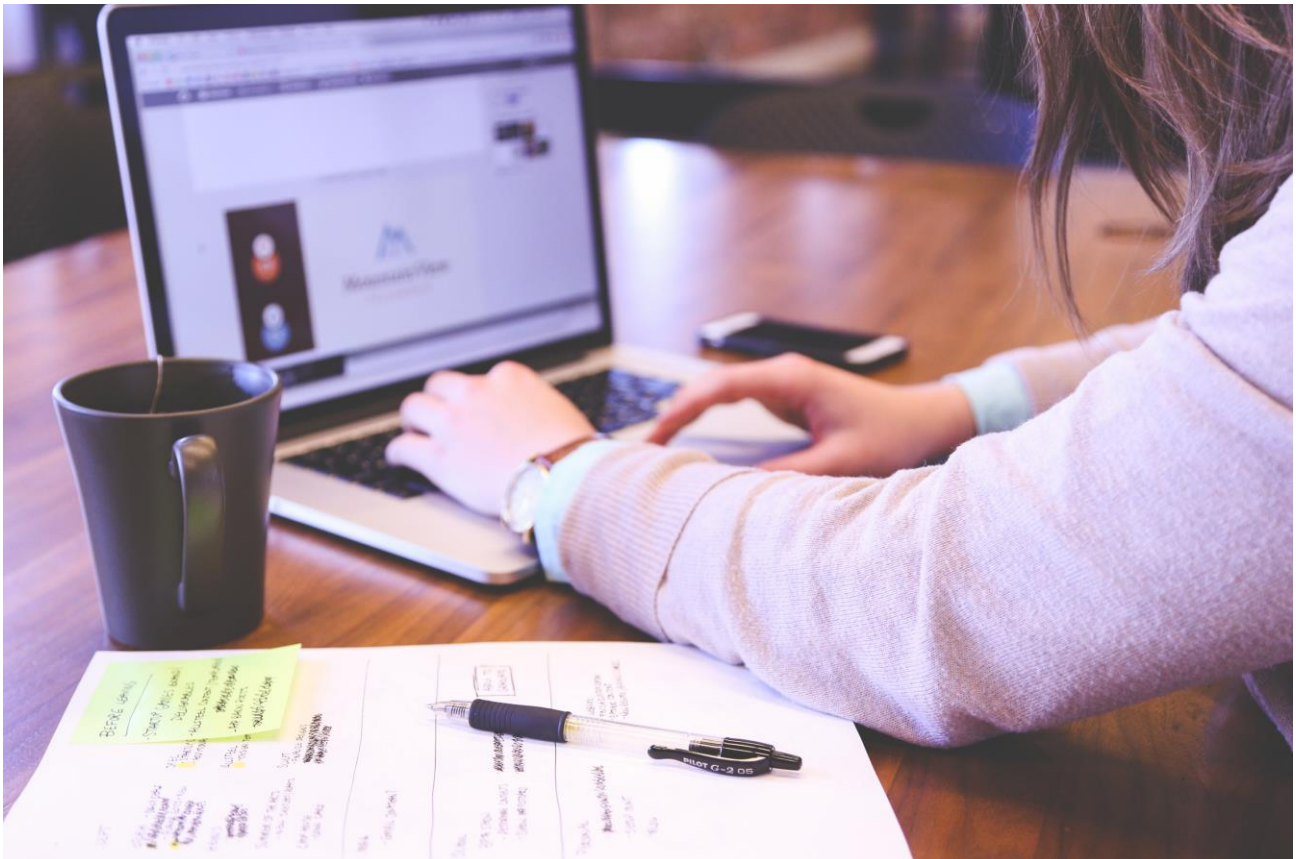


Die Aufnahme in Corporate Inkubatoren und Acceleratoren - Entscheidungsprozesse und Kriterien bei der Auswahl von Start-ups



Prof. Dr. Julian M. Kawohl – Sebastian C. Brandt –

**Professur für Strategisches
Management**

Prof. Dr. Julian Kawohl

www.juliankawohl.de

julian.kawohl@htw-berlin.de



**Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin**

University of Applied Sciences



Prof. Dr. Julian M. Kawohl

Julian Kawohl ist Professor für Strategisches Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin.

Er verfügt über mehrjährige Strategie-Praxiserfahrung bei verschiedenen Euro-Stoxx-Unternehmen, zuletzt als Leiter Konzernentwicklung und CEO-Assistent. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit beschäftigt er sich u.a. mit den Themenschwerpunkten Digitales Management und Corporate Entrepreneurship.



Sebastian C. Brandt

Sebastian C. Brandt studierte Industrial Sales and Innovation Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin.

Er schrieb seine Masterarbeit bei Prof. Dr. Kawohl. Dabei untersuchte er Auswahlprozesse von Corporate Inkubatoren und Acceleratoren in Deutschland. Sebastian C. Brandt hat berufliche Erfahrungen im Produktmanagement im IT-Umfeld, in der Energie- sowie Versicherungswirtschaft und in der Unternehmensberatung.

Der Umgang mit der Digitalisierung und disruptiven Technologien stellt für etablierte Unternehmen (Corporates) derzeit eine der zentralen Herausforderungen dar. Corporate Inkubatoren und Acceleratoren bieten die Möglichkeit, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten, für die der Umgang mit der Digitalisierung und die Entwicklung von disruptiven Technologien fast selbstverständlich ist - den Start-ups.

Doch welches sind die Zielsetzungen dieser Programme und wie unterscheiden sich diese? Nach welchen Start-ups wird gescreent? Und wie erfolgt die Auswahl zugunsten eines bestimmten Start-ups?

Die vorliegende Studie untersucht im Rahmen einer qualitativen Befragung von sieben Programmen, betrieben von etablierten Unternehmen in Deutschland, die Auswahlprozesse, die angewandt werden, um Start-ups für Corporate Inkubatoren und Acceleratoren auszuwählen. Als Grundlage der Untersuchung dienen die Erkenntnisse der Forschung in Bezug auf Auswahlprozesse von Venture Capital Unternehmen.

Als **Key Findings** der Untersuchung lassen sich die folgenden **9 Punkte** zusammenfassen:

1 Start-up-Arbeitsweise, Innovationen, Partneridentifikation und Employer Branding sind die wesentlichen Zielsetzungen der Corporates bei Inkubatoren und Acceleratoren

Neben der Generierung eines besseren Verständnisses für die Herangehensweise von Start-ups zielen etablierte Unternehmen mit Inkubatoren und Acceleratoren darauf ab, neue Geschäftsmodelle und Technologien zu entwickeln, die Start-ups als zukünftige Partner bzw. Lieferanten zu gewinnen und attraktiver für potentielle Mitarbeiter zu werden.

2 Primär stehen strategische Interessen der Corporates im Vordergrund

Durch die Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups soll primär die Position des Konzerns am Markt verbessert werden. Auch wenn sich die Corporates mit Eigenkapitalanteilen an den Start-ups beteiligen, so sind finanzielle Interessen durch einen Exit eher sekundär.

3 Start-ups profitieren von Zugang zur Expertise, zu bestehenden Kunden und zur Infrastruktur des Corporates

Über die Programme der etablierten Unternehmen wird Start-ups durch ein Mentorennetzwerk und den Dialog mit internen Experten spezifisches Feedback und Branchenexpertise zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus wird der Zugang zu Kunden ermöglicht, um die Geschäftsidee zu testen und zu beschleunigen. Die Zusammenarbeit vor Ort erfolgt durch die Nutzung der Büro-Infrastruktur des etablierten Unternehmens.

4 Bewerbungen der Start-ups kommen über Empfehlungen, Direktansprache seitens des Programms oder durch Initiativbewerbungen

Durch die Vernetzung der Investmentmanager in der Szene werden fortlaufend Empfehlungen für interessante Start-ups generiert. Gleichzeitig wird die Direktansprache von potentiellen Kandidaten immer wichtiger. Eigenbewerbungen kommen in erster Linie durch Marketingaktivitäten wie z. B. eigene Veranstaltungen, den Auftritt in sozialen Netzwerken und Public Relation-Arbeit zustande.

5 Gleicher Marktfokus wie der Mutterkonzern, Skalierbarkeit und Gründerteam sind die zentralen Auswahlfaktoren

Primäres Auswahlkriterium ist die Tätigkeit des Start-ups in gleichen bzw. angrenzenden Märkten bzw. Themenfeldern des Mutterkonzerns. Als primärer Feedbackgeber für die Investmentmanager gelten dabei die Experten in den Fachabteilungen, die das Potential einer

Idee entsprechend konkret einschätzen können. Darüber hinaus ist das Skalierungspotenzial als auch die Qualität des Gründerteams essenziell in der Bewertung der Start-ups. Die Investmentmanager vertrauen bei der Auswahl hauptsächlich auf ihre Erfahrung und ihr Bauchgefühl.

6 Auswahlprozesse sind zum Großteil identisch und vergleichbar mit denen der Venture Capital Unternehmen

Die grundsätzlichen Strukturen der Auswahlprozesse von Venture Capital Unternehmen und denen der untersuchten Programme ähneln sich. Bei der Bewerbung ist das Pitchdeck das Standardinstrument zur Bewerbung. Businesspläne sind bei Inkubatoren und Acceleratoren reine Hygienefaktoren. Bei Inkubatoren kann es ausreichend sein, eine Idee zu haben, wobei Start-ups mit einem Prototyp bevorzugt werden. Acceleratoren suchen hingegen eher spätphasigere Start-ups, die sich um eine Series A Finanzierung bewerben.

7 Investmentmanager der Corporate Inkubatoren und Acceleratoren schätzen das Marktumfeld positiv ein und möchten die Auswahlprozesse weiter kontinuierlich verbessern

Insgesamt hat sich aus Sicht der Investmentmanager die Qualität der Start-ups verbessert. Die Auswahlprozesse werden demnach stetig weiterentwickelt, um z.B. mit entsprechenden Personalinstrumenten das Gründerteam noch besser einschätzen zu können.

8 Empfehlungen für die Praxis

Folgende Punkte haben sich im Rahmen der Untersuchung als vielversprechend für ein erfolgreiches Betreiben eines Corporate Inkubators oder Accelerators herauskristallisiert:

1. Etablierung des Programms als starke Marke sowohl extern als auch intern
2. Kreierung nachvollziehbarer Erfolgsgeschichten
3. Erfolgsbeteiligung der Investmentmanager
4. Einsatz eines Fragebogens im Bewerbungsprozess
5. Steigerung der Qualität der Bewerbungen durch Empfehlungen

9 Empfehlungen für die Forschung

Um die Erkenntnisse aus dieser Studie zu überprüfen, sollten vergleichbare Fragestellungen in festen zeitlichen Abständen idealerweise mit noch größerer Stichproben und international durchgeführt werden. Weiterer Forschungsbedarf besteht zudem darin, mögliche Entwicklungen von Kooperationen zwischen dem Mutterkonzern und den Start-ups des jeweiligen Programmes nach dem erfolgreichen Bestehen des Auswahlprozesses zu untersuchen.

Autoren.....	2
Management Summary.....	3
Inhaltsverzeichnis.....	5
1 Bedeutung von Corporate Inkubatoren und Acceleratoren.....	6
1.1 Motivation, Problemstellung & Zielsetzung	6
1.2 Gang der Untersuchung.....	7
2 Studiendesign und Ergebnisse	7
2.1 Konzeptionelle Grundlagen.....	7
2.2 Forschungsmethodik	9
2.3 Analyse der Auswahlprozesse	10
3 Zusammenfassung und Empfehlungen	18
3.1 Ableitung für Unternehmen	18
3.2 Implikation für die Forschung bzw. zukünftige Studien.....	20
3.3 Fazit.....	20
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	22

1 Bedeutung von Corporate Inkubatoren und Acceleratoren

1.1 Motivation, Problemstellung & Zielsetzung

Digitale Transformation als Kernherausforderung

Verschiedenste Technologien bestimmen unseren heutigen Arbeitsalltag und sind kaum noch aus diesem wegzudenken. Somit stellen die Digitalisierung und die Angriffe von Unternehmen, die disruptive Technologie einsetzen, um die Märkte zu erobern, eine große, wenn nicht sogar derzeit die größte Herausforderung für etablierte Unternehmen dar.

Inkubatoren und Accelerator als mögliche Antwort auf Disruption

Ein Weg, den etablierte Unternehmen gehen, um dem aufgezeigten Szenario entgegenzuwirken, ist der Aufbau von Start-up-Kooperationen. Diese Programme sind meist nur zu einem geringen Grad in die Strukturen der etablierten Unternehmen eingebunden und ermöglichen so, mit Start-ups und Gründern zusammenzuarbeiten und deren Arbeitsweisen kennenzulernen, ohne die Strukturen oder das Verhalten der Belegschaft verändern zu wollen (vgl. Oonk, 2016).

Jedoch erlangen nicht nur die etablierten Unternehmen einen Vorteil durch die Einrichtung dieser Programme. Start-ups können auf diese Weise z.B. Zugang zu einem Experten- und Mentorennetzwerk, einer großen Anzahl potentieller Kunden und Kapital erhalten (vgl. Springer Gabler Verlag, 2016; vgl. Gaida, 2011, S 26).

Damit die Zusammenarbeit für beide Seiten möglichst gewinnbringend verläuft, sollten sich beide Seiten über die Zielsetzungen und Konditionen im Klaren sein. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob die Interessen von Start-up und Corporate auch tatsächlich zusammenpassen. Aus diesem Grund durchlaufen Start-ups, die sich für die Aufnahmen in ein Programm interessieren, einen Auswahlprozess. Analog eines Venture Capital Investors evaluiert das Corporate die potenziellen Kandidaten in Bezug auf zukünftiges Erfolgspotenzial. Wie dieser Auswahlprozess genau abläuft und welche Unterschiede hierbei zu Venture Capital Unternehmen bestehen, ist bisher noch nicht umfassend erforscht worden.

Vor diesem Hintergrund möchte unsere Studie eine Antwort auf folgende Fragen liefern:

1. **Welches sind die Treiber und Zielsetzungen für die Gründung eines Corporate Inkubators bzw. Accelerators**
2. **Welche Unterschiede zwischen Venture Capital Unternehmen und Corporate Inkubatoren bzw. Acceleratoren gibt es im Rahmen des Auswahlprozesses?**
3. **Welches sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren zur Gestaltung eines solchen**

Auswahlprozesses?

Im Anschluss an die Adressierung dieser Fragestellungen werden aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Empfehlungen abgeleitet.

1.2 Gang der Untersuchung

Im zweiten Kapitel werden sowohl konzeptionelle Grundlage als auch die Erhebungsmethodik vorgestellt. Darauf basierend werden die Auswahlprozesse von Corporate Inkubatoren und Acceleratoren analysiert. Im abschließenden dritten Kapitel werden Empfehlungen für Unternehmen vorgestellt und Implikationen für zukünftige Studien aufgezeigt.

2 Studiendesign und Ergebnisse

2.1 Konzeptionelle Grundlagen

Definition zentraler Begriffe für einheitliches Verständnis

In den letzten Jahren stieg das Interesse an Themen wie Start-ups, Gründern, Entrepreneuren, Inkubatoren und Acceleratoren stark an. Viele der in der Szene verwendeten Begriffe werden allerdings inflationär und teilweise synonym benutzt. Deshalb ist es für die vorliegende Studie wichtig, die verwendeten Begriffe exakt zu definieren, um möglichen Fehlinterpretationen vorzubeugen.

Inkubator-Programme

Der Begriff Inkubator stammt eigentlich aus dem medizinischen bzw. biologischen Bereich und bezeichnet einen Brutschrank, der die perfekten Rahmenbedingungen für die Entwicklung und das Wachstum von Organismen, z. B. Bakterien, bereitstellt. Ein Inkubator ist hier demzufolge ein elektronisches Gerät.

Die Funktion, die ein Inkubator im medizinisch-biologischen Bereich erfüllt, lässt sich auf Start-ups übertragen: Ein Inkubator, z.B. ein Unternehmen oder eine Institution, stellt eine Umgebung bereit, in der Start-ups wachsen können (vgl. Vertical Media GmbH, 2016). Ein Inkubator sorgt demnach für optimale Bedingungen bei der Unternehmensentwicklung.

Das Gründerteam erhält durch den Inkubator Zugriff auf fachliche Beratung, Qualifikationen oder Coaching-Angebote. Er stellt die notwendige Infrastruktur (z. B. Büroräume,

Kommunikationstechnologie) und den Zugang zu Netzwerken zur Verfügung (vgl. Springer Gabler Verlag, 2016; vgl. Gaida, 2011, S 26). Inkubatoren können auch finanzielle Mittel bereitstellen (vgl. Gaida, 2011, S 26). Zusammengefasst deckt ein Inkubator vier Bereiche ab, die für die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmungen bedeutsam sind: Strategieentwicklung, Infrastrukturbereitstellung, Kapitalbeschaffung und Kontaktvermittlung (vgl. ebd., S 26).

Inkubatoren können sehr unterschiedlich gestaltet sein (siehe nachfolgende Abb. 1). Da deren Auftraggeber unterschiedliche Motivationen haben, verfolgt jede Inkubatorenart ein anderes Ziel.

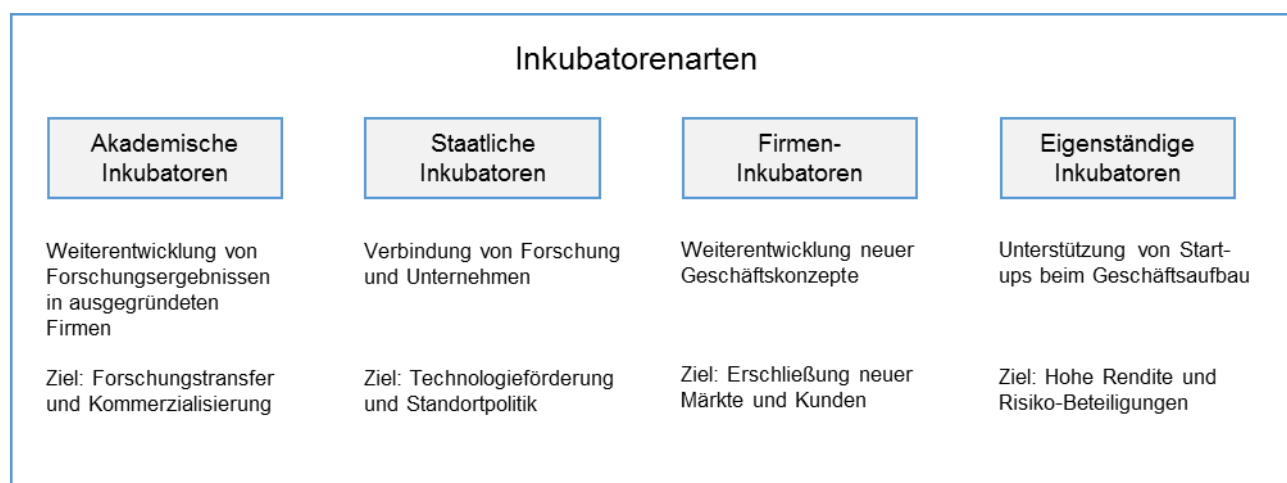


Abbildung 1: Inkubatorenarten (nach Gaida, 2011, S 17)

Accelerator-Programme

Es gibt für den Begriff Accelerator im Deutschen keine direkte Übersetzung. Am naheliegendsten ist die Verwendung des Wortes ‚Beschleuniger‘. Accelerator-Programme begleiten Start-ups meist über einen festgelegten Zeitraum. Dabei stellen sie ein Coaching-Programm zur Verfügung, um den Entwicklungsprozess zu beschleunigen. Die Leistungen eines Accelerators sind in den meisten Fällen vergleichbar mit denen eines Inkubators (vgl. Clarysse/Wright/Hove, 2015, S 12).

Auf der Website deutsche-startups.de wird ein Inkubator von einem Accelerator folgendermaßen abgegrenzt: „Ein Accelerator beschleunigt meist maßgeblich die Markteinführung über Kontakte zu etablierten Unternehmen, Medienreichweite sowie Investorengewinnung durch seine Netzwerke. Er hilft bei der Verfeinerung des Geschäftsmodells, aber in der Regel nicht bei der Ideengenerierung als solche.“ (Weber, 2016) Je kürzer die Dauer eines Accelerator-Programms angelegt ist, desto klarer und fortgeschrittener sollte die Entwicklung des Start-ups sein, damit das Angebot des Accelerators bestmöglich genutzt werden kann (vgl. ebd., 2016).

2.2 Forschungsmethodik

Da es im Bereich der Auswahlprozesse deutscher Corporate Inkubatoren und Acceleratoren noch keine fundierte Forschung gibt, wurden explorative Experteninterviews geführt, die einen ersten Ansatz der Beschreibung von Auswahlprozessen bieten. Bei der Auswahl der Experten fiel die Wahl auf die folgende Personengruppe: Ein potentieller Interviewteilnehmer sollte innerhalb von Corporate Inkubatoren oder Acceleratoren oder thematisch verwandten Programmen mit der Auswahl von Unternehmungen bzw. Gründern vertraut sein bzw. im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit Wissen darüber erlangen können. Personen, die für diese Auswahl zuständig sind, werden innerhalb der Programme vorrangig als Investmentmanager bezeichnet. Das Aufgabengebiet stimmt mit dem eines Investmentmanagers eines Venture Capital Unternehmens im Groben überein. Die befragten Investmentmanager befassen sich mit der Suche, Ansprache und Auswahl potentieller Unternehmungen, darüber hinaus betreuen sie den Verhandlungsprozess bezüglich der Programmleistungen und sind nach Vertragsabschluss für die Betreuung zuständig. Sie sind die Schnittstelle zwischen dem Konzern und der Unternehmung.

Potentielle Interviewpartner wurden durch eine Desktoprecherche zusammengetragen, bei der die Suchmaschine Google, die Websites der Programme und die sozialen Netzwerke LinkedIn und Xing verwendet wurden. Schließlich konnten sieben Experten für ein Interview gewonnen werden.

Um das Wissen des Experten für diese Studie zu erfassen, wurde ein Interviewleitfaden mit den zu behandelnden Themen entwickelt (vgl. Gläser/Laudel, 2010, S 42; vgl. Helfferich, 2011, S 36). Zur Auswertung der vorliegenden Experteninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse gewählt. Die Informationen werden systematisch reduziert und entsprechend dem Untersuchungsziel strukturiert.

Die Interviews der Experten wurden anhand der in Abbildung 2 dargestellten Kategorien und Untersuchungskriterien anonymisiert analysiert.

Kategorie	Untersuchungskriterien
Programmgestaltung	Gestaltung Ziele, Interessen und Motivation Langfristige Zusammenarbeit mit der Unternehmung Leistungen des Programms Dauer Finanzielle und strategische Ausrichtung
Auswahlprozess	Deal Flow Bewerbungsunterlagen Prüfung anhand programmspezifischen Kriterien (Screening) Prüfung anhand generische Kriterien (Deal Evaluation) Strukturierung
Einschätzung des Marktes	Aktuelle Qualität der Bewerbungen Zukünftige Qualität der Bewerbungen
Zukünftige Entwicklung des Auswahlprozesses	Entwicklungstrends

Abbildung 2: Kategorien und Untersuchungskriterien

2.3 Analyse der Auswahlprozesse der Corporate Accelerator und Inkubatoren

Programmgestaltung

Ziele, Interessen und Motivation

Die Interviewpartner gaben an, dass sie mit den Programmen folgende Ziele verfolgen: Es soll die **Start-up-Arbeitsweise kennengelernt und erprobt, neue Geschäftsmodelle und Technologien entwickelt** und für das Corporate nutzbar gemacht werden. Durch die Programme sollen zudem **neue Partner und Lieferanten** gewonnen werden, im Idealfall für eine langfristige Zusammenarbeit. Zusätzlich erhofft sich einer der Konzerne durch das Programm, **attraktiver für potentielle Mitarbeiter** zu werden, die sich verstärkt für die Start-up-Kultur und weniger für die Arbeit in einem etablierten Konzern interessieren.

Eines der Programme interessiert sich z.B. ausschließlich für Ideen, die durch Mitarbeiter des Mutterkonzerns entwickelt wurden. Die Aufnahmekriterien für dieses Programm sind sehr großzügig gestaltet, da sich das Programm selbst als Teil eines Prozesses sieht, der zeigen soll, ob eine Produktidee vom Markt angenommen wird oder nicht und ob sich die daran mitarbeitenden Personen in der Rolle der Gründer behaupten können.

Ein anderes Programm wurde unter anderem deshalb aufgelegt, damit sich die Manager des Konzerns **mit innovativen Branchenentwicklungen auseinandersetzen** müssen. Allen Programmen gemein ist die Motivation und der Wille, die Start-up-Welt besser zu verstehen.

Beteiligungsformen

Die Mehrheit der befragten Programme beteiligt sich in Form von **Eigenkapitalanteilen** an den Unternehmungen, die anderen Programme verzichten darauf. Wenn sich Programme durch die Bereitstellung von Kapital beteiligen, wollen sie dabei nicht unbedingt alleiniger Investor sein. Die **Syndizierung** ist **gewünscht**. Eines der befragten Programme ist nach Aufforderung der Co-Investoren oftmals Lead Investor, obwohl es nicht den Großteil des Kapitals beisteuert. Dies liegt daran, dass es über eine große Expertise in dem Bereich verfügt, in dem nach Unternehmungen gesucht wird. Eines der Programme verzichtet bewusst auf die Rolle des Lead Investors, da die Möglichkeit besteht, dass die Unternehmung für andere Investoren unattraktiv wird, wenn der Konzern einen zu großen Einfluss ausüben kann.

Einer der Befragten begründete die Motivation, Anteile an der Unternehmung zu erhalten damit, dass er als Investmentmanager eine **Erfolgsbeteiligung** erhält. Diese Erfolgsbeteiligung wird in Form von Anteilen an den ausgewählten Unternehmungen erbracht. Somit steigt sein Interesse daran, die vielversprechendsten Unternehmungen auszuwählen.

Leistungen des Programms

Die Attraktivität der Programme wird durch die Leistungspakete begründet. Grundsätzlich unterscheiden sich die angebotenen Leistungspakete unwesentlich. Es geht vorrangig darum, **Expertise für bestimmte Märkte** bereit zu stellen. Dies geschieht in Form von einem **Mentoren- und Expertennetzwerk**. Außerdem wird den Unternehmungen **Zugang zu bestehenden Kunden** gewährt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit **Büroräume** zu erhalten. Abhängig davon, ob die Programme einen festen Start- und Endtermin haben, sollen die Teilnehmer sich vor Ort befinden.

Finanzielle und Strategische Ausrichtung

Die **finanzielle Ausrichtung** ist gekennzeichnet durch ein Interesse an der **Wertsteigerung** und dem zukünftigen **Verkauf der Anteile**, aber auch an möglichen Umsatz und Gewinn, der durch die Partnerschaft entstehen kann. Die **strategische Ausrichtung** wird durch das Interesse bestimmt, die **Position des Konzerns** am Markt durch die Zusammenarbeit mit den Unternehmungen zu sichern oder gar zu **verbessern**.

Die Mehrheit der Befragten gewichtet die strategische Ausrichtung ihres Programms stärker als die finanzielle.

Auswahlprozess

Die Auswahlprozesse der befragten Programme folgen grundsätzlich dem gleichen Ablauf wie die von Venture Capital Unternehmen.

Zu Beginn soll ein Deal Flow in Form von Bewerbungen generiert werden. Diese generieren sich durch Empfehlungen, eigener Recherche in Form von Direktansprachen und durch von den Unternehmungen ausgehenden Bewerbungen (Eigenbewerbungen).

Empfehlungen werden generiert, da die Vertreter der Programme u.a. mit Venture Capital Unternehmen, Programmen, die sich mit der Förderung von Gründern und Unternehmungen beschäftigen (z. B. andere Inkubatoren, Acceleratoren, frühphasige Programme), und mit anderen Unternehmen vernetzt sind.

Für knapp die Hälfte der befragten Programme wird die **Direktansprache** von potentiellen Teilnehmern immer wichtiger, auch wenn diese zurzeit noch den geringsten Anteil an Anfragen ausmacht. Um bei potentiellen Kandidaten attraktiv zu sein, ist es von großer Bedeutung, dass ein Programm eine starke Marke besitzt und darauf aufbauend einen gewissen Bekanntheitsgrad vorzuweisen hat.

Grundsätzlich kommen **Eigenbewerbungen** der Start-ups in erster Linie durch Marketingaktivitäten zustande, da die Programme entweder selbst Veranstaltungen zu programmrelevanten Themen durchführen, in sozialen Netzwerken aktiv sind, Pressearbeit oder in anderer Form Public Relation betreiben. Die Programme, die versuchen innerhalb ihres Mutterkonzerns potentielle Gründerteams für die Teilnahme zu gewinnen, haben dabei Schwierigkeiten, da diese Programme aktuell noch nicht über den benötigten Bekanntheitsgrad verfügen. Interne Marketingmaßnahmen sind in diesem Fall insbesondere zu Beginn essenziell.

Die Interviews haben gezeigt, dass die **Bekanntheit der Programme** positive Auswirkungen auf alle drei Kanäle hat. Einer der Interviewteilnehmer gab an, dass unbekannte bzw. erst kürzlich aufgelegte Programme nur wenige Empfehlungen und Bewerbungen aufgrund mangelnder Erfahrung und Bekanntheit erhalten. Ein anderer Interviewteilnehmer machte deutlich, dass aus eben diesem Grund viel Überzeugungsarbeit geleistet werden muss, damit eine Unternehmung die Zusammenarbeit eingeht.

Bewerbungsunterlagen

Die einzureichenden Unterlagen sollen den Investmentmanagern einen Überblick über die Unternehmung und deren Potential verschaffen. Primär verlangen die Corporates von den Start-ups, sich mit einem **Pitch Deck** (in Form einer Präsentation oder zumindest eines One-Pagers) zu bewerben, in dem Idee, Team und Vorgehen kurz und prägnant skizziert werden. Einige Programme geben Bewerbern auch die Möglichkeit, einen Fragebogen auszufüllen bzw. ein Video anzufügen. Ein Interviewteilnehmer wies darauf hin, dass er zusätzlich zu einem Pitch Deck einen **Businessplan** erhalten möchte, da seiner Meinung nach das Gründerteam dadurch beweist, dass es sich qualitativ und quantitativ mit dem adressierten Thema auseinandersetzen kann. Das Gründerteam soll sich über die entstehenden Kosten und dem Zeitraum bewusst sein, in dem die Idee umgesetzt werden kann. Ein anderes Programm verlangt die Vorlage bestimmter Informationen, wie z.B. geplanter Cash Flow, Gewinn- und Verlustrechnung. Dies kommt einem Businessplan sehr nah. Zwei der Interviewteilnehmer gaben an, dass ein Businessplan nicht mehr zeitgemäß sei. Ein Interviewteilnehmer meinte diesbezüglich: „Kein Businessplan überlebt ein Zusammentreffen mit der Realität“.

Prüfung anhand programmspezifischen Kriterien (Screening)

Die eingehenden Anfragen werden nach Eingang geprüft. Im ersten Schritt wird anhand der programmspezifischen Kriterien festgestellt, ob das Start-up überhaupt für das Programm interessant ist.

Die Phase, in der sich das Start-up befinden soll, variiert von Programm zu Programm. **Inkubatoren** streben eine Zusammenarbeit mit Start-ups an, die sich in der Seed Phase oder der Pre-Seed Phase befinden. Somit kann es bereits ausreichen, nur eine **Idee** zu haben, die am Markt getestet werden kann. Das Vorhandensein eines einfachen Prototyps macht es allerdings einfacher, ein Start-up einzuschätzen. Einige Programme setzen voraus, dass man diesen **Prototypen** bereits am Markt **testen** kann. **Acceleratoren** interessieren sich eher für Start-ups, die sich um eine **Series A Finanzierung** bewerben und bereits am Markt sind bzw. kurz davor stehen.

Je weiter die Entwicklung eines Start-ups sei, desto schwieriger sei es, den gewünschten prozentualen Anteil mit dem eingebrachten Kapital aufzuwiegen, gab ein Interviewteilnehmer an. Bei Programmen, die für einen bestimmten Zeitraum an einem bestimmten Ort durchgeführt würden, spiele die Anzahl der Mitarbeiter des Start-up eine Rolle, da nur ein begrenzter Platz für die teilnehmenden Unternehmungen zur Verfügung gestellt werden könne.

Abhängig davon, in welchen Märkten die **Mutterkonzerne** aktiv sind, sollen sich die Start-ups in den **gleichen bzw. angrenzenden Märkten bzw. Themenfeldern** befinden. Im Zuge der

Programmgestaltung werden **Experten in den Fachabteilungen** bestimmt, die für eine bessere **Potentialanalyse** des Start-ups von den Investmentmanagern befragt werden können. Alle befragten Programme sind an Innovationen aus dem digitalen Bereich bzw. an Softwarelösungen interessiert. Abhängig von den Geschäftsfeldern in denen die Konzerne aktiv sind, besteht ebenfalls ein Interesse an Hardwarelösungen.

Keiner der Interviewpartner gab an, dass der Standort eines Start-ups eine Relevanz für die Auswahl darstelle.

Prüfung anhand generischer Kriterien

Da die Programme sich vorrangig für digitale Geschäftsmodelle interessieren, spielt die **Skalierbarkeit** eine große Rolle. Eine Minderheit der Programme gab an, dass es sich um eine **innovative Idee** handeln müsse und die finanzielle Entwicklung eher im Hintergrund stehe. Alle Programme halten es jedoch für relevant, dass sich das Start-up zukünftig selbstständig tragen könne.

In den Interviews ist besonders deutlich geworden, dass die Bewertung des **Gründerteams** eine besondere Rolle im Auswahlprozess spielt. Fast alle Programme legen Wert darauf, dass das Gründerteam mindestens aus zwei Gründern besteht. Ein Programm ist gegenüber Einzelgründern aufgeschlossen, wenn die fehlenden Kompetenzen zukünftig durch Mitarbeiter ausgeglichen werden oder wenn zumindest ein weiterer Gründer gesucht wird.

Bei den zentralen Fragen, die den Gründern gestellt werden, handelt es sich u.a. um die folgenden:

- Haben die Gründer eine gemeinsame Historie?
- Kann das Team zusammenarbeiten?
- Handelt es sich um Gründerpersönlichkeiten?
- Haben die Gründer die benötigten Kompetenzen und das Wissen, um die Idee umzusetzen?
- Besitzen die Gründer die Fähigkeit sich zu entwickeln?
- Kennen die Gründer die aktuellen Defizite der Idee und wissen, wie diese behoben werden können?
- Wie hoch ist die Motivation?
- Sind die Gründer ehrlich? Wird eine Hidden Agenda verfolgt?

Gründer, die bereits gegründet haben bzw. in einem Start-up gearbeitet haben, werden Gründern ohne entsprechender Erfahrung vorgezogen. Dabei spielt es keine Rolle, ob sie dabei erfolgreich waren oder nicht.

Um die Qualität der Gründer zu beurteilen, wird u.a. eine umfangreiche Marktrecherche durchgeführt, in dem Vertreter der Programme mit Personen sprechen, die in der Vergangenheit bereits mit den Gründern gearbeitet haben.

Bei der Einschätzung der Gründer verlassen sich die Investmentmanager auf ihre **Erfahrung** und ihr **Bauchgefühl**. Alle befragten Interviewpartner gaben an, dass das Bauchgefühl während des Auswahlprozesses eine große Rolle spielt. Dabei wies ein Gesprächspartner darauf hin, dass es bei der Bewertung von frühphasigen Unternehmungen kaum finanzielle Anhaltspunkte gebe und daher das Bauchgefühl „alles“ sei.

Bevor die finale Entscheidung getroffen wird, führt jedes Programm ein oder mehrere Gespräche mit dem Gründerteam. Diese könne im ersten Schritt telefonisch oder per Skype geführt werden. Während des Auswahlprozesses findet bei allen Programmen mindestens ein persönliches Treffen statt. Teilweise werden bei diesen Gesprächen konzern- oder programminterne Experten hinzugezogen. Meist findet während des ersten Treffens die Präsentation des Pitch Decks statt, zudem gibt es eine Frage- und Antwortrunde. Ein solches Treffen dauert in der Regel zwischen 60 und 90 Minuten. Im Anschluss beraten die Vertreter der Programme darüber, wie die Unternehmung und das Gründerteam bewertet werden.

Bevor eine abschließende Entscheidung getroffen wird, erstellt der Investmentmanager einen **Report**, der seine Einschätzung über das Start-up und das Gründerteam wiedergibt. Meist treffen die Investmentmanager die Entscheidung nicht allein, sondern ein Komitee von mehreren Personen. Darunter befinden sich meist konzernneigene Manager, Professoren, Gründer und Vertreter von Venture Capital Unternehmen.

Beispielhafter Auswahlprozess

Nachdem die Ergebnisse der Interviews ausführlich behandelt wurden, soll nun exemplarisch ein Auswahlprozess als Schaubild dargestellt werden (siehe Abb. 3). Dieser wird in ähnlicher Form in mehreren Programmen eingesetzt.

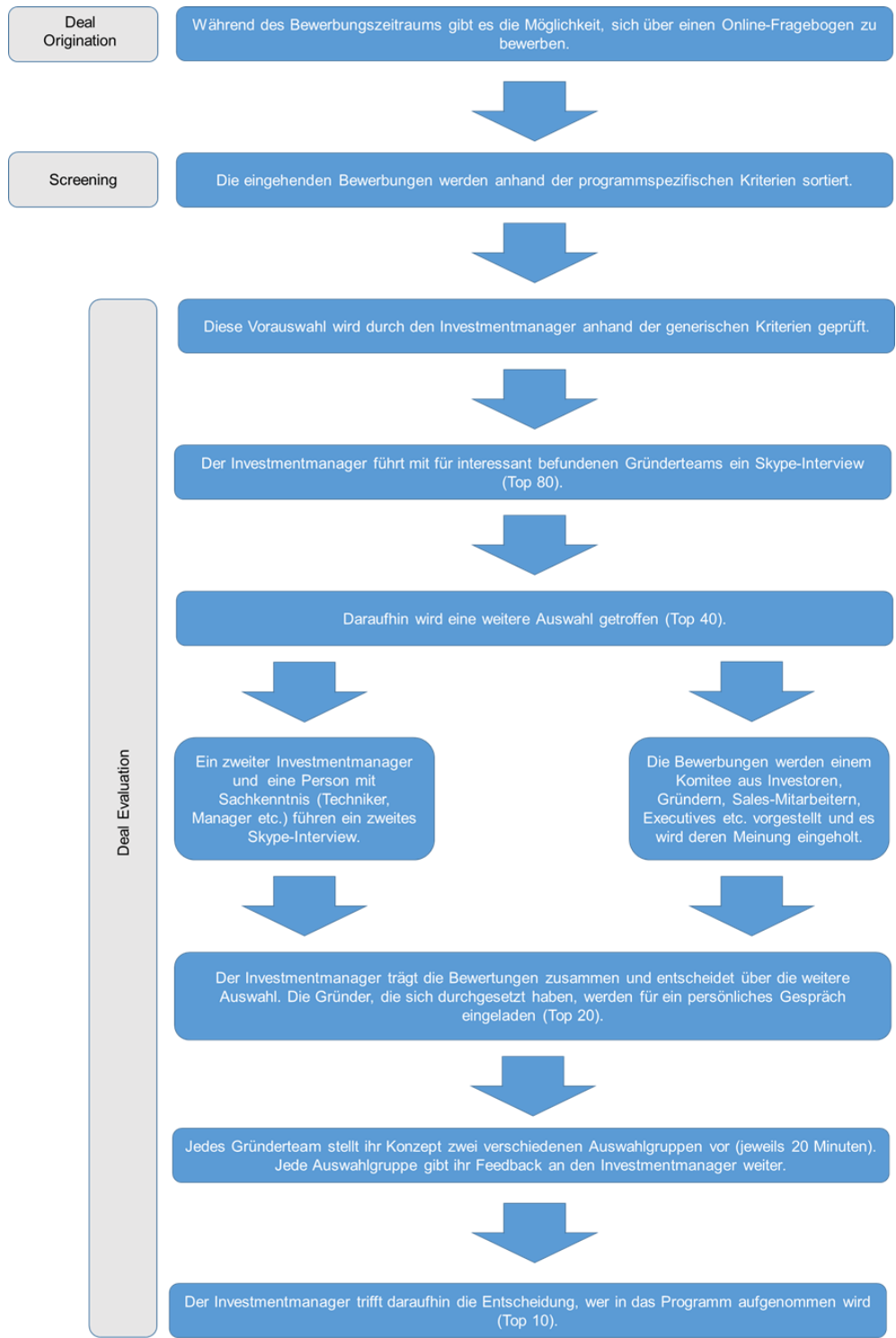


Abbildung 3: Exemplarischer Auswahlprozess

Einschätzung des Markts

Die Befragten äußerten sich **positiv** über die **Qualität**, der sich bewerbenden Start-ups. Die Teilnehmer waren der Meinung, dass sich die Qualität der Bewerbungen in den vergangenen ein bis zwei Jahren verbessert habe. Diese Entwicklung werde sich nach Meinung der Befragten

künftig fortsetzen. Trotzdem bleibt es für die Programme schwierig, „gute Leute“ zu finden. Ein Interviewteilnehmer teilte mit, dass es leichter sei, wenn nur nach finanziell aussichtsreichen Investitionen gesucht würde. Grundsätzlich ergaben die Interviews, dass Programme, die sich auf bestimmte Themenfelder konzentrieren, darauf angewiesen sind, Start-ups aufzunehmen, die sich mit den gewünschten Themen auseinandersetzen, um das Programm zu „befüllen“. Die Frage nach der Qualität werde dabei erst einmal hinten angestellt.

Künftige Entwicklung des Auswahlprozesses

Die Mehrheit der befragten Programme arbeitet daran, ihre Auswahlprozesse zu verbessern. So sprachen zwei Programme davon, sich gegenüber neuen Themen zu öffnen, um mehr Unternehmungen zur Auswahl zu haben. Ein Interviewteilnehmer gab an, dass die Bewertung der Gründer durch Instrumente aus der Personalauswahl verbessert werden könne. Ein anderer Teilnehmer sprach davon, dass zurzeit mathematische Modelle entwickelt würden, die den Auswahlprozess unterstützen sollen. Teilweise werde damit am Markt bereits experimentiert.

Vergleich mit VC

Nachdem die Inhalte der Interviews wiedergegeben wurden, soll an dieser Stelle ein abschließender Vergleich zwischen dem Auswahlprozess der Venture Capital Unternehmen und der in dieser Studie untersuchten Programme durchgeführt werden.

Die Auswertung der Befragung hat ergeben, dass sich die Auswahlprozesse der untersuchten Programme und die der Venture Capital Unternehmen hinsichtlich der detaillierten Ausgestaltung unterscheiden, die grundsätzlichen Strukturen allerdings identisch sind.

Da sich Venture Capital Unternehmen und die befragten Programme in den gleichen Märkten bewegen, an den gleichen Start-ups interessiert sind und die Zusammenarbeit in Form von Syndizierung und einem Austausch von Empfehlungen erfolgt, werden ähnliche Maßstäbe angelegt. Weiterhin kommt es häufig vor, dass Personen, die als Investmentmanager arbeiten, unter Umständen selbst Gründer sind oder im Investmentbanking bzw. bei Venture Capital Unternehmen beschäftigt waren und daher mit den Arbeitsweisen vertraut sind.

Ein fundamentaler Unterschied lässt sich bei der Bewertung der Start-ups bzw. bei der Finanzierung durch Eigenkapital erkennen. Venture Capital Unternehmen investieren ausschließlich mit dem Ziel eines zukünftigen Exits. Die untersuchten Programme hingegen interessieren sich zusätzlich dafür, neue Technologien zu entwickeln und von den Start-ups Arbeitstechniken und Herangehensweisen zu erlernen. So geht es auch darum, langfristig neue Kunden bzw. Partner aufzubauen. Daraus resultieren zwar ebenfalls finanzielle Interessen,

allerdings stehen diese nicht so stark im Vordergrund wie bei Venture Capital Unternehmen. Die Möglichkeit, Anteile an den Start-ups im Austausch gegen Kapital und anderen Leistungen zu erhalten, wird nicht von jedem Programm genutzt. So vergeben einige der Programme eine bestimmte Summe an Kapital und möchten dafür einen festen Prozentsatz am Start-up erhalten. Andere Programme sind wiederum nicht an Anteilen interessiert.

Für Venture Capital Unternehmen ist es zudem von hoher Wichtigkeit, Einfluss auf eine Beteiligung zu nehmen. Damit ein Mitarbeiter eines Venture Capital Unternehmens in möglichst kurzer Zeit vor Ort sein kann, hat die geografische Nähe des Start-up eine hohe Bedeutung.

Abschließend kann gesagt werden, dass sich die Auswahlprozesse der Venture Capital Unternehmen und der untersuchten Programme sehr ähneln. Die Unterschiede lassen sich insbesondere in Bezug auf die Zielsetzung festmachen.

3 Zusammenfassung und Empfehlungen

3.1 Ableitung für Unternehmen

Nach Abschluss der Analyse lassen sich einige konkrete Handlungsempfehlungen für die Betreiber von Corporate Inkubatoren und Acceleratoren ableiten.

Etablierung des Programms als starke Marke sowohl extern als auch intern

Die Bekanntheit und die Akzeptanz eines Programms entscheiden über die Anzahl und Qualität der Bewerbungen. Diese sollte aufgebaut und gepflegt werden.

Außerhalb des Konzerns:

Einen Corporate Inkubator oder Accelerator als starke Marke in der Medienlandschaft zu etablieren, bringt mehrere Vorteile: Zum einen erleichtert es dem Investmentmanager oder anderen Mitarbeitern eines Programms auf Veranstaltungen mit anderen Personen Kontakt aufzunehmen und so das Netzwerk zu erweitern. Potentielle Gesprächspartner kennen das Programm im besten Fall bereits und können es einordnen. Zum anderen ist es im Falle einer Direktansprache für den Investmentmanager einfacher, einem Gründerteam zu erklären, welche Vorteile eine Zusammenarbeit mit sich bringen kann, da diese von den Leistungen und Vorteilen des Programms bereits gehört haben.

Innerhalb des Konzerns:

Für Programme, die das Ziel verfolgen, Mitarbeiter des Konzerns für eine Bewerbung mit einer eigenen Idee zu begeistern, ist es ebenso relevant das Programm innerhalb des Mutterkonzerns bekannt zu machen. In enger Abstimmung mit dem Vorstand und der internen Kommunikationsabteilung ist auch hier ein entsprechendes Markenprofil für das Programm zu entwickeln, um die Anzahl geeigneter Bewerber entsprechend zu erhöhen.

Kreierung nachvollziehbarer Erfolgsgeschichten

Die Wahl des richtigen Partners kann für ein junges Start-up über dessen Erfolg bzw. Nichterfolg entscheiden. Daher wird von ihm nur dann eine Zusammenarbeit angestrebt, wenn diese für entsprechende Vorteile mit sich bringt. Kann ein Programm jedoch keine Erfolge nachweisen, sinkt die Bereitschaft eines Gründerteams für eine Zusammenarbeit mit diesem. Somit ist es für Programme wichtig, schnell Erfolge vorweisen zu können und/oder mit einem Mentoren- und Expertennetzwerk zusammenzuarbeiten, das in der Vergangenheit seine Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt hat.

Erfolgsbeteiligung der Investmentmanager

Abhängig davon, welche Ziele ein Programm verfolgt, erhält es Anteile an den ausgewählten Unternehmungen. Für den Fall, dass ein Start-up in der Lage ist, sein Geschäftsmodell erfolgreich am Markt zu etablieren und seinen Wert erheblich zu steigern, erhöht sich der Wert der Anteile. Unter Umständen kann es für einen Investmentmanager sehr ernüchternd sein, einem Start-up zum Erfolg verholfen zu haben, ohne schlussendlich selbst davon zu profitieren. Dies wiederum kann zu einem abnehmenden Engagement bei der Auswahl von Start-ups führen. Eine Form der Erfolgsbeteiligung, die dem Wertzuwachs eines Start-up entspricht, kann dementsprechend zu besseren Auswahlentscheidungen durch den Investmentmanager verhelfen und sollte von allen Programmen in das interne Zielvereinbarungssystem aufgenommen werden.

Einsatz eines Fragebogens im Bewerbungsprozess

Programme, welche im Rahmen ihres Auswahlprozesses einen standardisierten Fragebogen verwenden, fällt es leichter eingehende Bewerbungen anhand programmspezifischer Kriterien zu prüfen. Ein nicht unerheblicher Anteil der sich bewerbenden Start-ups passt thematisch nicht zu den Programmen. Der Einsatz eines standardisierten Fragebogens ermöglicht die rasche Identifikation von Start-ups, die für eine Partnerschaft grundsätzlich nicht in Frage kommen und spart so Zeit und Ressourcen in der Bewertungsphase.

Steigerung der Qualität der Bewerbungen

Programme erhalten auf drei verschiedenen Kanälen Bewerbungen. Neben einer Selbstbewerbung durch Unternehmungen oder der aktiven Ansprache durch Investmentmanager können Bewerbungen durch Empfehlungen von Akteuren innerhalb der Start-up Szene generiert werden. Da diese Empfehlungen zumeist von Venture Capital Unternehmen ausgesprochen werden, welche daran interessiert sind, sich selbst an einem Start-up zu beteiligen, kann in solchen Fällen oftmals von einer qualitativ hochwertigen Bewerbung ausgegangen werden. Somit kann eine intensive Vernetzung mit Vertretern von Venture Capital Unternehmen zu einer höheren Qualität der Bewerbungen führen.

Die **Empfehlungen** nochmals im Überblick:

1. Etablierung des Programms als starke Marke sowohl extern als auch intern
2. Kreierung nachvollziehbarer Erfolgsgeschichten
3. Erfolgsbeteiligung der Investmentmanager
4. Einsatz eines Fragebogens im Bewerbungsprozess
5. Steigerung der Qualität der Bewerbungen durch Empfehlungen

3.2 Implikation für die Forschung bzw. zukünftige Studien

Die Untersuchung nimmt für sich nicht in Anspruch, ein vollständiges Bild über die Auswahlprozesse von Corporate Inkubatoren und Acceleratoren aufzeigen zu können. Vielmehr sollte ein erster „Snapshot“ in die Mechanismen der Auswahl von Start-ups realisiert werden. Um die Erkenntnisse aus dieser Studie entsprechend zu überprüfen, sollten vergleichbare Fragestellungen in festen zeitlichen Abständen idealerweise mit noch größerer Stichproben und international durchgeführt werden.

Darüber hinaus könnte ein weiterführender Forschungsansatz z.B. die Untersuchung der möglichen Entwicklungen von Kooperationen zwischen dem Mutterkonzern und den Start-ups des jeweiligen Programmes nach dem erfolgreichen Bestehen des Auswahlprozesses sein. Des Weiteren könnte untersucht werden, welche Auswirkungen die in dieser Studie herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren auf den langfristigen Erfolg eines Programmes haben.

3.3 Fazit

Die vorliegende Studie konnte zeigen, dass die Auswahlprozesse der Corporate Inkubatoren und Acceleratoren vergleichbar sind mit den Ansätzen, die bereits in Venture Capital Unternehmen umgesetzt werden. Unterschiede liegen primär in der Zielsetzung. Während Corporate

Inkubatoren und Acceleratoren primär strategische Interessen verfolgen, liegt der Fokus bei Venture Capital Unternehmen auf der Erzielung einer möglichst hohen finanziellen Rendite.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Christensen, C. M.; Matzler, K. (2013): The innovator's dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren. 1. korrigierter Nachdr. München: Vahlen.

Clarysse, B.; Wright, M.; Hove, J van. (2015): A LOOK INSIDE ACCELERATORS. Building Businesses. Online verfügbar unter https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/a_look_inside_accelerators.pdf.

Funk, M. (2015): Strategien zur Befreiung aus dem Innovations-Dilemma. Die Rolle von Innovation Labs und Acceleratoren im Innovationsmanagement etablierter Unternehmen. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/284163459_Strategien_zur_Befreiung_aus_dem_Innovations-Dilemma_Die_Rolle_von_Innovation_Labs_und_Acceleratoren_im_Innovationsmanagement_etablierter_Unternehmen.

Gaida, K. (2011): Gründen 2.0. Erfolgreiche Business-Inkubation mit neuen Internet-Tools. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6881-4>.

Gläser, J.; Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag (Lehrbuch).

Kawohl, J.; Rack, O.; Strniste, L. (2015): Status Quo Corporate Inkubatoren und Accelerator in Deutschland. Wie etablierte Unternehmen mit jungen Unternehmen zusammenarbeiten, Oktober 2015. Online verfügbar unter http://coinaac.com/wp-content/uploads/2015/10/Status_Quo_Corporate_Inkubatoren_und_Accelerator_in_Deutschland.pdf.

Kreimeier, N. (2015): Digitalisierung spaltet die Wirtschaft, 18.03.2015. Online verfügbar unter <http://www.capital.de/dasmagazin/digitalisierung-spaltet-deutsche-wirtschaft-4124.html>.

Mayring, Philipp; Frenzl, Thomas (2014): Qualitative Inhaltsanalyse, in Blasius, Jörg; Baur, Nina (Hg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 543 – 556.

Schmidt, S.; Brinkhof, S.; Brinks, V. (2013): Innovations- und Kreativlabs in Berlin – eine Bestandsaufnahme. Räume und Events als Schnittstellen von Innovation und Kreativität. Online verfügbar unter http://www.berlin.de/projektzukunft/uploads/tx_news/130626_Innovations-_und_Kreativlabs_in_Berlin_-_eine_Bestandsaufnahme_02.pdf.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber) (2016), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Inkubator, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9756/inkubator-v7.html>.

Vertical Media GmbH (Hg.) (2016): Lexikon. Inkubator. Online verfügbar unter <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/inkubator>.

Weber, E.: Accelerator – Diese 8 Punkte sollten Gründer beachten. Hg. v. DS Media GmbH. Online verfügbar unter <http://www.deutsche-startups.de/2015/06/08/accelerator-diese-8-punkte-sollten-gruender-beachten/>.