



Innovation durch Incubation

In diesem Artikel soll der Aspekt der Innovation durch Incubation, basierend auf einer qualitativen empirischen Studie mit teilstrukturierten Interviewleitfäden, bei Corporate Incubators und Corporate Accelerators in Deutschland dargestellt werden.

Corporate Incubators und Corporate Accelerators sind in Deutschland erst in den letzten Jahren aufgekommen. Während sich die Vorläufer auf das Angebot günstiger Büroflächen konzentrierten (vgl. Heinrichs et al., S. 2), sind die Ziele der Corporate Incubators mittlerweile sehr vielfältig:

- Identifikation neuer Geschäftsideen und Geschäftsfelder
- Schaffung von innovativen Marktangeboten durch die gezielte Förderung neuer Geschäftsideen sowie Entwicklung einer Innovationskultur
- Erhöhung des „employer branding“ durch Attraktivität für „freie Geister“ im eigenen Unternehmen, um neue



**PROF. DR. DR. H.C. (KNUTD)
HELMUT KOHLERT,**
Institutsleiter Marketing und
Entrepreneurship (IME)
an der Hochschule Esslingen.



PETER GUSE,
Gründer und Geschäftsführer
der grow platform GmbH
in Ludwigsburg, Boschs
„Start-up-Plattform“.



IRINA REMPEL,
Referentin beim Verband
der Automobilindustrie (VDA)
in Berlin.

Talente zu rekrutieren und vorhandene Talente im Unternehmen zu halten

- Befruchtung des eigenen Unternehmens mit Entrepreneurship und neuen, aber bewährten Methoden.

In dieser Studie soll unter den beiden Begriffen das Folgende verstanden werden: Unter Incubatoren sind Unternehmen zu verstehen, die die frühe Phase eines Start-up in Form von Infrastruktur oder Rahmenbedingungen fördern. Team und Geschäftsidee sind in dieser Phase meist noch nicht vollständig konfiguriert. Unter Acceleratoren sind Unternehmen zu verstehen, die sich in konkretisierten Geschäftsideen engagieren, oftmals liegt bereits ein Prototyp vor. Sie bieten Zugang zu Investoren- und Mentoren-Netzwerken sowie gelegentlich auch zu Qualifizierungsmaßnahmen.

Gutes Team ist wichtiger als Technologie

Bei der Gründung eines Start-up wird fast immer von der Gründung im Team ausgegangen, i.d.R. zwischen drei und vier Personen, Ausnahmen werden selten zugelassen. Aufgrund der Komplexität von neuen Geschäftsideen ist ein Team zur Realisierung notwendig und wird in der Regel mehr realisieren können als einer alleine (vgl. Kohlert et al., S. 37). Damit ist ein multidisziplinäres Team oftmals wichtiger als die Geschäftsidee: Innovationen entstehen durch die Überlappung von unterschiedlichen Bereichen. Wichtig ist aber die Persönlichkeit der Gründer: Was haben die Leute früher gemacht? Das bestehende Netzwerk, der fachliche Hintergrund und die Motivation der beteiligten Personen werden abgefragt! Einer vom Team muss kommunikativ sein und die Ideen

Fotos: © Zarya Maxim/Fotolia.com, Unternehmen

auch verkaufen können! Corporate Incubators konfigurieren ein Team durchaus auch aktiv, wenn die Geschäftsidee gut ist, das Team aber nicht optimal dazu passt. Das Team selbst ist dazu häufig nicht in der Lage, zu eng sind mitunter die sozialen Bindungen.

Markt und Umsatzchancen richtig einschätzen

Auch muss das Team von Beginn an ein Verständnis haben, wie man Einnahmen generieren kann! Dazu ist eine Person im Team notwendig, die „den Markt von innen kennt“, d.h. aus der Branche kommt. Das „Gespür für Markt und Kunden“ besteht dann von Beginn an (vgl. Kohlert, S. 46 ff).

Die Kernidee wird sehr schnell mit dem Markt konfrontiert: Es werden kleine Interviewreihen mit potenziellen Kunden durchgeführt. „Menschen treffen Menschen“: Spreche mit 20 Kunden und frage, ob sie bereit sind, einen Prototyp zu testen – kostet aber 50 Euro Versicherung pro Monat. Sobald Kosten entstehen, denkt das Unternehmen an Nutzen, es werden andere interne Prozesse durchlaufen und auf rationale Weise Entscheidungen getroffen! Die Meinung von Freunden, die das Marktangebot erwerben, weil sie einen Gefallen erweisen möchten, reicht nicht aus. Ein echter Markttest wird bevorzugt. Technologie braucht „Use Cases“!

Eigene Fachabteilungen als Frühindikator für einen bestehenden Markt und als k.o.-Kriterium

Leistungen der Start-ups werden von den eigenen Fachabteilungen eingekauft! Das konkrete Interesse einer Fachabteilung im eigenen Haus für die innovativen Produkte ist entscheidend! Es ist ein k.o.-Kriterium, falls keines vorhanden ist! Diese Vorstellung ist weit verbreitet. „Würden wir selbst dafür bezahlen?“ lautet die Kernfrage.

Jedes Start-up ist unterschiedlich, daher kann das Auswahlverfahren nicht standardisiert werden

Es kommt auf die Qualifikation der einzelnen Personen an. Im persönlichen Gespräch muss die Persönlichkeit überzeugen. Die Hintergründe der Teammitglieder ver-

sprechen eine Realisierbarkeit und ein bestehendes professionelles Netzwerk kann eingebracht werden. Berufs- und Branchenerfahrung sollten vorhanden sein, dann ist umso weniger Marktforschung notwendig! Daher liegt der Fokus auf Top-Leuten, nicht auf Absolventen! Der „(An-)Treiber“ ist im Visier, restliche Teammitglieder kommen später: Gründung setzt Gründer

Kernaussagen für neue Corporate Incubators

- Team schlägt Technologie: Ein gutes Team kann vieles bewältigen, nur eine gute Technologie ohne das Team nicht viel.
 - In den Incubator-/Accelerator-Programmen der Unternehmen sind neue Geschäftsfelder Mangelware, eher die Ausnahme; fast immer wird eine gewisse Nähe zum Bestehenden vorgegeben. Ist das wirklich so gewollt, auf Input aus anderen Industrien zu verzichten?
 - Bei der Bewertung von Bewerbern sollte man sich auf das Wesentliche konzentrieren, d.h. „B-to-B = Back to Basics“: Was ist das Besondere, wie kann man damit Geld verdienen, wie wird die Leistung bereitgestellt und wer soll es kaufen?
 - Stärkerer Fokus auf die Vermarktung und das Bewusstsein, dass auch wunderbare Geschäftsideen endlich sind, erfordert auch das Eingehen auf völlig unterschiedliche Kundentypen in jeder Phase.
 - Zusammenspiel im neuen Team von Start-up- und eigenen Corporate-Talenten. Interne Mitarbeiter werden mit von außen kommenden erfahrenen Entrepreneuren zusammengebracht und das Team erarbeitet gemeinsam Themenfelder.
 - Von ein paar wenigen „Lead Users“ kann nicht auf einen Massenmarkt geschlossen werden! Wichtiger sind daher die „Typical Users“, es sein denn, man wählt bewusst eine Nische!
 - Arbeiten mit dem Business Model Canvas als eine Methode, um den derzeitigen Stand zu manifestieren und die Lücken zu erkennen.
 - Methoden müssen dem Start-up bekannt sein bzw. vermittelt werden, z.B. Business Model Canvas, Porter's 5-Forces zur Ermittlung eines Überblicks über die Branchenstruktur und des Wettbewerbsumfeldes, die SWOT-Analyse zur Ermittlung der eigenen Stärken und der daraus resultierenden Handlungsoptionen, dem Arbeiten mit dem „Buying Center“ in der Neukundenakquisition sowie der „Business Opportunity“-Analyse zur Ermittlung von neuen Geschäftsgelegenheiten bei Neu- und später bei Altkunden.
 - Man wird früher oder später nicht an KPIs zur frühzeitigen Risikominimierung und als Kriterien für den Exit, aber auch für die Messung des eigenen Erfolgs, vorbeikommen. Bislang wird der Umsatz als Gradmesser für „Es kann funktionieren“ angesehen!
-



Abb. 1: Suchfelder werden vom Mutterunternehmen vorgegeben



Quelle: Kohlert/Guse/Rempel, 2018.



voraus, d.h. Menschen, die wirklich wollen! Dieser Anreize wird immer benötigt!

Die Vorstellung/Beschreibung der Geschäftsidee erfolgt mitunter durch ein fünfminütiges Video von Team und Technologie. Eine Struktur ist dabei nicht vorgegeben, kann aber ein Kriterium für die Bewertung der Personen und des Marktangebots sein: Es stellt ein k.o.-Kriterium dar, wenn die Geschäftsidee nicht verstanden wird.

Bedeutung des Geschäftsmodells

Das Geschäftsmodell hat nicht die Bedeutung, die man vielleicht vermutet. Die einzelnen Elemente eines Geschäftsmodells werden abgefragt, es muss jedoch nicht vollständig vorliegen. Die Kernfrage lautet eher: Können sich die einzelnen Elemente in dem Geschäftsmodell weiterentwickeln? Das Geschäftsmodell wird eher als „strukturiertes Nachdenken“ verstanden, das auch aufzeigt, dass sich ein „Gespür für Markt und Kunden“ entwickelt hat. Ein weiterer Grund dürfte darin liegen, dass es als Normalfall angesehen wird, wenn man sich von seiner Startidee löst und etwas anderes macht. Ein Viertel aller Start-ups hat massive Änderungen! Oftmals entsteht das Marktangebot erst aus der zweiten oder dritten Ableitung des originären Vorhabens, berichtete ein Corporate Incubator.

Geschäftsmodellinnovationen sind eher die Ausnahme. Möglicherweise wird hier eine gute Quelle für neue Geschäftsmöglichkeiten außer Acht gelassen (vgl. Disselkamp, S. 33 ff).

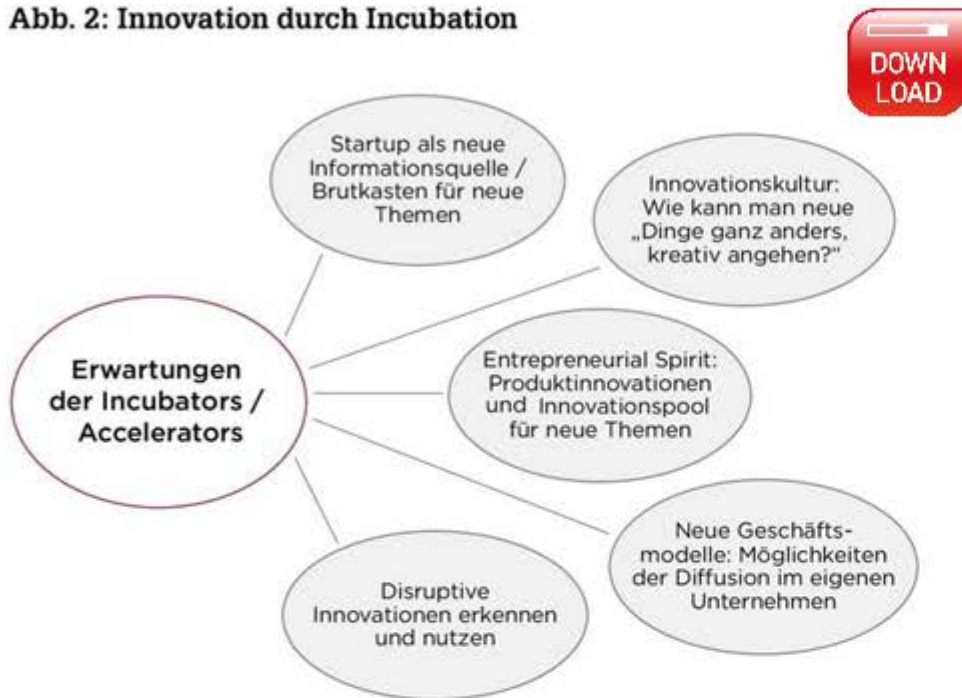
Fast immer muss bei einem Engagement ein „Strategic Fit“ vorliegen

Es ist nicht das grenzenlose Suchen nach neuen Ideen, was den Corporate Incubator ausmacht, sondern die kla-

Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung

- Kann das auch ein Tool für die interne Weiterbildung am Beispiel Vertriebsmitarbeiter, Führungskräfte werden? Vor einer Verbindlichkeit ist jedoch zu warnen.
- Eignen sich Start-ups als Unterstützung der Transformation vom Produkte-Hersteller zum Lösungs-Anbieter?
- Strategische Frage bei allen Start-ups – wieviel „make“ or „buy“ und wem gehört das IP (Intellectual Property)?
- Mit der „Customer Journey“ sollte man bei Innovationen sehr früh ansetzen. Das kann über eine Systematisierung der Customer Touchpoints ausgebaut werden.

Abb. 2: Innovation durch Incubation



Quelle: Kohlert/Guse/Rempel, 2018.

re Schwerpunktbildung in eine bestimmte Richtung, an der das Unternehmen interessiert ist. Die „Bewertung mit Bordmitteln“ ist wichtig, man möchte sich in den jeweiligen anvisierten Märkten auskennen! Der Innovation wird bei den Corporate Incubators ein mehr oder minder großer Rahmen gesetzt. Dieser ist dann jedoch verbindlich; Ausnahmen werden kaum zugelassen, da dann die Bewertung der Geschäftsideen aufwendiger wird.

Erwartungen als Incubator/Accelerator - Incubation als Innovations-Tool

Es ist neben den vielen anderen Aktivitäten eines Unternehmens eine weitere Möglichkeit, zu Innovationen zu kommen, indem man an der Kreativität von Start-ups partizipiert.

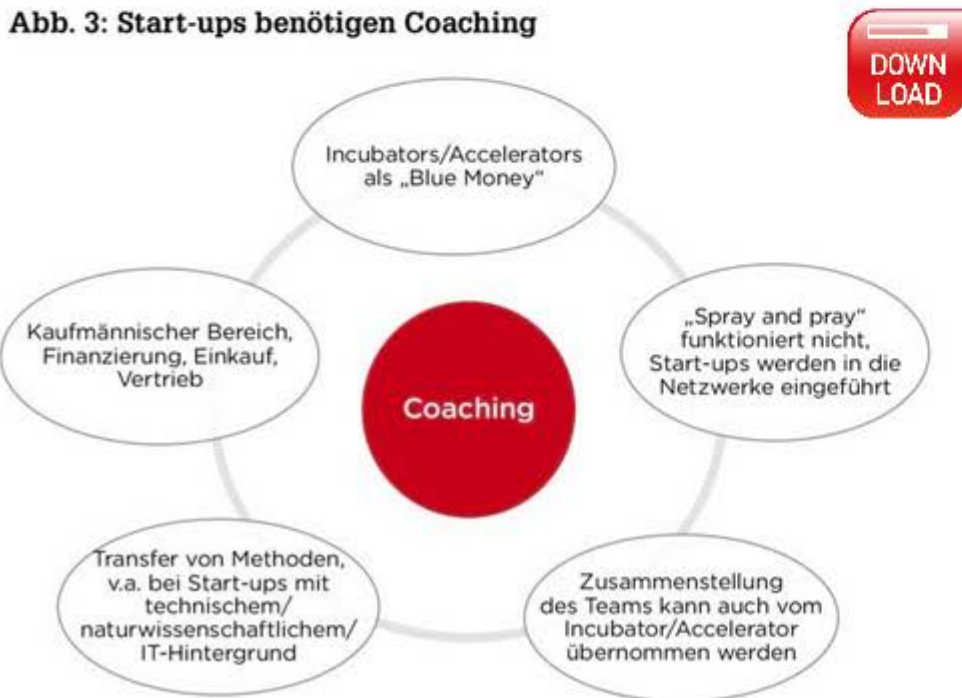
Start-ups benötigen Coaching

Die meist aus dem technischen Bereich kommenden Start-ups benötigen betriebswirtschaftliche Unterstützung, da sie hier meist Defizite aufweisen (Heinrichs et al., S. 10). Coaching im kaufmännischen Bereich ist notwendig:

Unter „Blue Money“ versteht man Geldgeber, die nicht zusätzlich noch ihr Wissen und ihre Kontakte einbringen (vgl. Kohlert et al, S. 40). Lehrgeld ist geringer, wenn der Start-up die Fehler macht. Ausprobieren durch den Start-up ist deutlich günstiger und flexibler.

von Helmut Kohlert, Peter Guse und Irina Rempel

Abb. 3: Start-ups benötigen Coaching



Quelle: Kohlert/Guse/Rempel, 2018.

Literaturquellen

Disselkamp, Marcus: Innovationen und Veränderungen, Stuttgart 2017
 Heinrichs/Tischler/Walter: Leistungsprofile von Inkubatoren technologiebasierter Unternehmen: Eine empirische Bestandsaufnahme, Leibniz Information Centre for Economics, 2014
 Kohlert, Helmut: Vertriebsgrundlagen - Kunden verstehen und gewinnen, Stuttgart 2018
 Kohlert/Fadai/Sachs: Entrepreneurship for Engineers, München 2013