

Renditeorientierte Business Inkubatoren in Deutschland - eine empirische Analyse von Marktveränderungen

Peter Witt*

Peter Zillmer**

WHU-Forschungspapier Nr. 85

Dezember 2001

***Dr. Peter Witt**, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung WHU – Otto Beisheim-Hochschule –, Lehrstuhl für Unternehmertum und Existenzgründung, Burgplatz 2, 56179 Vallendar, Tel: 0261-6509-261, Fax: 0261-6509-269, email: pwitt@whu.edu

****Dipl.-Kfm. Peter Zillmer**, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung WHU – Otto Beisheim-Hochschule –, Lehrstuhl für Unternehmenspolitik, Burgplatz 2, 56179 Vallendar, Tel: 0261-6509-291, Fax: 0261-6509-159, email: pzillmer@whu.edu

Gliederung

I. Einleitung	2
II. Strategien und Strukturen von Inkubatoren.....	4
1. Inkubatorotypen.....	4
2. Leistungsangebot	5
3. Beteiligungsstrategie	6
4. Kooperation	7
5. Erfolgsbetrachtung	8
III. Die historische Entwicklung des Markts für erwerbswirtschaftliche Business Inkubatoren.....	11
IV. Die Untersuchung	13
V. Empirische Erkenntnisse	14
1. Inkubatorotypen.....	14
2. Leistungsangebot	14
3. Beteiligungsstrategie	17
4. Kooperation	19
5. Erfolgsbetrachtung	20
VI. Zusammenfassung.....	22
Literaturverzeichnis.....	23

I. Einleitung

Der Weg zu einer erfolgreichen Unternehmensgründung ist mit der Bewältigung vielfältiger unternehmerischer Aufgaben sowie einem hohem Planungs- und Ressourcenaufwand durch die Gründer verbunden. Einige der anfallenden Aufgaben, z.B. die Festlegung der Markteintrittsstrategie und die Auswahl geeigneter Mitarbeiter, sind von langfristiger strategischer Bedeutung für den Gründungserfolg und sollten nicht delegiert werden.¹ Andere – z.B. die Beschaffung von Büroraum oder das Erstellen einer steueroptimalen Rechtsform – sind eher administrativer Art und können eventuell durch externe Dienstleister erledigt werden. Ein solches Outsourcing von Gründungsaufgaben und –funktionen kommt insbesondere dann in Betracht, wenn dadurch die Zeitdauer bis zum Markteintritt („time to market“) entscheidend verkürzt werden kann (und ein schneller Markteintritt wichtig für den Geschäftserfolg ist).² Wieder andere Aufgaben können (unerfahrene) Gründer ohne die Hilfe von Experten nicht oder nur schlecht erfüllen, so dass auch hier die Inanspruchnahme von externen Dienstleistungen sinnvoll sein kann. Unternehmensgründer stehen folglich vor dem Problem, das optimale Ausmaß an Fremdvergabe von Dienstleistungen und Gründungsaufgaben festzulegen.

Aus dieser unternehmerischen Problemstellung heraus ist die Idee der Inkubatoren entstanden. Sie bieten Unternehmensgründern alle wichtigen Dienstleistungen und Ressourcen im Paket an. Inkubatoren sind daher auch als Angebot der „Gründung aus einer Hand“³ bezeichnet worden.

Ein Inkubationsprozess umfasst fünf Phasen. Er beginnt mit der Identifikation möglicher Beteiligungsunternehmen durch das Management des Inkubators. Anschließend wird auf der Basis einer sorgfältigen Prüfung des jeweils vorgelegten Unternehmenskonzepts eine Auswahlentscheidung getroffen. Mit dem Vertragsabschluss zwischen Inkubator und Gründungsunternehmen beginnt die Phase der Inkubation, in der die Start-ups über einen gewissen Zeitraum in den Räumlichkeiten des Inkubators betreut, beraten und gefördert werden. Die Inkubationsphase endet mit dem Auzug des Start-ups. In der Exit-Phase trennt sich der Inkubator von der Beteiligung am inkubierten Unternehmen. In manchen Fällen kommt es auch nach dem Beteiligungs-Exit noch zu einer weitergehenden Kooperation des Inkubators mit

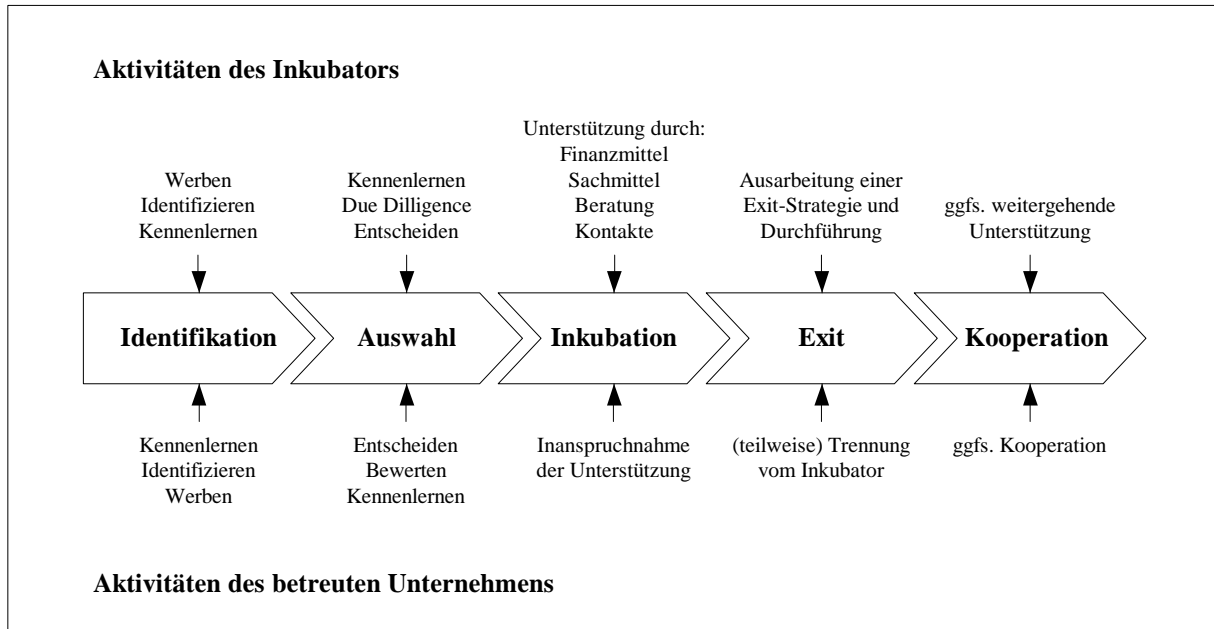
¹ Vgl. Mellewigt/Witt (2002).

² Vgl. Achleitner/Engel (2001a), S. 76.

³ Engelmann (2000), S. 329.

ehemaligen Beteiligungsunternehmen. Der so beschriebene Prozess ist für alle erwerbswirtschaftlichen Inkubatoren derselbe, er ist in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Der Inkubationsprozess



II. Strategien und Strukturen von Inkubatoren

Wir verwenden folgende, vergleichsweise enge Definition: Ein Inkubator ist ein ertragsorientiert arbeitendes Unternehmen, das schnell wachsende Gründungsunternehmen von der frühesten Gründungsphase bis zur eigenständigen Überlebensfähigkeit durch folgende vier Leistungen unterstützt:⁴

- * die Gewährung von Risikokapital,
- * die Bereitstellung von Infrastruktur (Büro- oder Laborflächen),
- * die Bereitstellung von Beratungsleistungen und
- * die Gewährung des Zugangs zu einem Kontaktnetzwerk.

1. Inkubatorotypen

Es gibt zum einen öffentlich geförderte Inkubatoren, die politische Ziele wie Arbeitsplatzschaffung und Regionalförderung verfolgen. Beispiele für diese Form sind die staatlich geförderten Technologie- und Gründerzentren in Deutschland.⁵ Ein anderes Beispiel sind universitätsnahe Inkubatoren, die den Technologietransfer von der Hochschule in die Praxis fördern und häufig auch der Vorbereitung von Unternehmensgründungen durch Hochschulangehörige dienen.⁶

Zum anderen findet man aber auch gewerblich orientierte Inkubatoren, die ausschließlich Renditeziele verfolgen. Sie werden beispielsweise von Großunternehmen,⁷ Venture Capitalgesellschaften oder Unternehmensberatungen gegründet, um neue Kunden zu gewinnen, um moderne Technologien zu verfolgen oder um Beteiligungsgewinne zu realisieren. Solche Typen von Inkubatoren bezeichnet man als „Corporate Incubators“. Daneben finden sich eigenständige Gründungen von Inkubatoren durch unabhängige Unternehmer. Dieser Typ von Inkubator wird auch als „Stand Alone Incubator“ bezeichnet.⁸ Schließlich gibt es Mischformen,

⁴ Vgl. Engelmann (2000), S. 331. Eine erweiterte Definition verwenden Achleitner/Engel (2001a), S. 77, die eine Bereitstellung von Sachmitteln wie z.B. Büroflächen nicht als erforderliches Merkmal ansehen. Diese Erweiterung hat den Nachteil, das Geschäftsmodell des Inkubators nicht mehr sauber von dem eines Venture Capital-Unternehmens, das Start-ups ja auch Eigenkapital, Netzwerke und Beratungsleistungen zur Verfügung stellt, abgrenzen zu können.

⁵ Vgl. Sternberg/Behrendt/Seeger/Tamasy (1996) und Tamasy (1996).

⁶ Vgl. Mian (1996).

⁷ Vgl. Chesbrough/Socolof (2000).

⁸ Vgl. Achleitner/Engel (2001b), S. 31.

sogenannte „Mixed Incubators“, die von privaten Unternehmern und etablierten Unternehmen gemeinsam gegründet wurden.

Wir werden im folgenden nur die Gruppe der ertragsorientiert arbeitenden Business Inkubatoren näher betrachten.

2. Leistungsangebot

Um verschiedene Varianten des Geschäftsmodells „Inkubator“ verstehen und bewerten zu können, sollen nun die möglichen Komponenten des angebotenen Dienstleistungs- und Ressourcenpakets im Detail dargestellt werden.

Eine zentrale Ressource ist offensichtlich das finanzielle Kapital. Typischerweise ist der Kapitalbedarf bei einem Start-up größer als die eigenen Mittel der Gründer. Da auch Fremdkapital nicht oder nur in begrenztem Umfang aufgenommen werden kann, müssen die Gründer externes Eigenkapital beschaffen. Die Aufnahme von ausreichend viel Kapital ist vor allem deshalb wichtig, weil Gründungsunternehmen sich bei geeigneter Finanzierung alle anderen erforderlichen Ressourcen wie Mitarbeiter, Maschinen, Büroräume etc. kaufen können. Es gibt jedoch auch Ressourcen, die ein Start-up nicht am Markt einkaufen kann. Dazu zählen Kontakte zu möglichen Geschäftspartnern, unternehmerische Erfahrungen sowie Informationen über Branchen und Technologien. Das gewerbliche Angebot an allen genannten Ressourcen und Informationen ist groß. So stellen den Start-ups Institutionen wie Unternehmensberatungen, Venture Capital Gesellschaften, Business Angels und Technologie- und Gründerzentren (TGZ) einzelne oder mehrere gründungsrelevante Ressourcen entgeltlich zur Verfügung. Die konkreten Leistungen, mit denen sie die betreuten Gründungsunternehmen unterstützen, sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Existierende Angebote für Unternehmensgründungen

	Berater	Venture Capitalist	Business Angel	Technologie- u. Gründerzentren
Finanzmittel Risikokapital		✓	✓	
Sachmittel Räume Ausstattung				✓ ✓
Beratung/Services Strategieberatung BWL (z.B. Marketing) Recht/ Steuern IT/ Programmierung	✓ ✓ ✓ ✓	✓ (✓) (✓)	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ (✓)
Kontakte/Netzwerk Zugang zu Partnern Erfahrungsaustausch mit anderen Gründern	(✓) (✓)	✓ (✓)	✓ (✓)	✓ ✓

Angaben in Klammern entsprechen einem eingeschränkten Angebot

Quelle: In Anlehnung an Engelmann (2000), S. 331.

Keine dieser Institutionen erfüllt jedoch umfassend alle Informations- und Ressourcen-Bedürfnisse der Unternehmensgründer aus einer Hand. Dieses integrierte Marktsegment besetzen Business Inkubatoren. Sie versprechen den Gründern eine ganzheitliche Unterstützung durch Geld, Beratungsleistungen, Infrastruktur (Räume, Ausstattung) und Zugang zu Kontaktnetzwerken. Dabei bringen entweder die Träger des Inkubators die Leistungen ein oder sie werden durch externe Dienstleister erbracht. Das Ziel der Inkubation ist es, dass sich die Gründer ganz auf ihre unternehmerischen Kernaufgaben konzentrieren können.⁹ Als Gegenleistung für diese Unterstützung gibt ein Start-Up Eigenkapitalanteile an den Inkubator ab oder bezahlt die einzelnen Leistungen bar.

3. Beteiligungsstrategie

Die Identifizierung und Auswahl von Beteiligungsunternehmen kann seitens des Inkubators mit einer aktiven oder einer passiven Strategie verfolgt werden: Das Management sucht entweder aktiv nach Beteiligungsmöglichkeiten oder es wartet passiv auf hereinkommende Beteiligungsanfragen, den sogenannten Deal Flow. Je größer dieser Deal Flow ausfällt und je besser die eingereichten Businesspläne sind, desto besser kann der Inkubator geeignete Betei-

⁹ Vgl. Kambil/Eselius/Monteiro (2000).

ligungsunternehmen auswählen und seine Portfoliostrategie verwirklichen. Es ist für einen Inkubator also von Vorteil, viele gute Beteiligungsanfragen zu generieren.

Der Auswahl der Unternehmen muss eine Beteiligungsstrategie zugrunde liegen. So kann sich ein Inkubator auf eine bestimmte Branche oder Technologie konzentrieren, um auf diese Weise Synergien und Technologietransfers zwischen den Beteiligungsunternehmen zu erzielen (Konzentrationsstrategie): „When investing, networked incubators do so in related businesses, because the benefit from being linked together or from sharing resources is greatest when the portfolio companies are related to one another.“¹⁰ Er kann aber auch eine Strategie der Risikodiversifizierung verfolgen, indem der Inkubator Start-ups aus mehreren Branchen und mit unterschiedlichen Technologien aufnimmt (Diversifizierungsstrategie).

Beide Strategien funktionieren nur, wenn ein Inkubator ausreichend viele Start-ups beherbergt. Außerdem weisen beide Strategien spezifische Nachteile auf. Bei der Konzentrationsstrategie besteht die Gefahr direkt konkurrierender Unternehmen im Beteiligungsportfolio, was eine Nutzung von Synergien unmöglich macht. Außerdem macht sich ein stark konzentrierter Inkubator sehr abhängig von der Entwicklung der ausgewählten Branche. Umgekehrt liegt der Nachteil der Diversifizierungsstrategie darin, dass der Inkubator seinen Start-ups keine echte Branchenexpertise und meistens auch keine spezifischen Mehrwertdienste zur Verfügung stellen kann.¹¹

Die Qualität des Auswahlverfahrens für neue Start-ups und die Schlüssigkeit der zugrunde liegenden Auswahlstrategie hat also für das Geschäftsmodell Inkubator eine große Bedeutung. Da es sich um ein Geschäftsmodell einer ausgesprochen frühen Finanzierung von Gründungsunternehmen handelt, unterliegt der Auswahlprozess eines Inkubators großen Bewertungsrisiken.¹²

4. Kooperation

Kommt es zu einer Zusammenarbeit, beginnt die Phase der Inkubation. Hierbei unterstützt der Inkubator das (zu gründende) Unternehmen mit verschiedenen Leistungen. Auf diese Weise sollen die Erfolgsaussichten der betreuten Unternehmen erhöht werden. Ob das jedoch

¹⁰ Hansen/Chesbrough/ Nohria/ Sull (2000), S. 80.

¹¹ Vgl. Birkelbach (2001), S. 358.

¹² Vgl. Bachher/Guild (1996).

funktioniert, hängt sehr stark vom Umfang und von der Qualität der bereitgestellten Leistungen ab.¹³

In der Praxis hat sich die konkrete Unterstützung bei Management- und Marketingproblemen als die aus Sicht der Start-ups wichtigste Leistung des Inkubators erwiesen.¹⁴ Empirische Studien haben aber gezeigt, dass zumindest US-amerikanische Inkubatoren vornehmlich administrative Unterstützung leisten und sich nur wenig mit den Managementproblemen der Start-ups befassen.¹⁵ Auch die Qualität der erbrachten Dienstleistungen ist in bisherigen empirischen Studien oft kritisch beurteilt worden: „A gap often exists between the actual business support delivered and how the firms themselves experience the value of this support.“¹⁶ US-Studien konnten schließlich auch nachweisen, dass Inkubatoren in der Praxis weniger Zeit für die Betreuung ihrer Start-ups aufwenden, als sie bei den Beteiligungsverhandlungen versprochen hatten. So gab fast die Hälfte der befragten Inkubator-Manager in einer US-Befragung an, weniger als 25 % der Arbeitszeit auf die Beratung und das Networking für die betreuten Gründungsunternehmen aufzuwenden.¹⁷

5. Erfolgsbetrachtung

Das Merkmal der Renditeorientierung besagt, dass ein Inkubator auf Dauer mehr Erträge als Aufwendungen erzielen will. Das Geschäftsmodell muss profitabel sein. Die Aufwendungen eines Inkubators im Zeitablauf sind vergleichsweise klar zu quantifizieren. Sie bestehen aus den Kosten für die Bereitstellung der angebotenen Dienstleistungen und Ressourcen, aus Verwaltungskosten sowie aus der Entlohnung des Inkubator-Managements. Die Erträge eines Inkubators sind jedoch schwieriger zu beurteilen. Sie beruhen je nach verwendetem Geschäftsmodell auf Erträgen aus Beteiligungsgewinnen oder Erträgen aus Dienstleistungsverkauf (oder einer Kombination beider Arten).

Der Inkubator beteiligt sich im ersten Fall am Eigenkapital von Gründungsunternehmen und verkauft diese Beteiligungen später, nach erfolgter Wertsteigerung des Start-up mit Gewinn weiter (Erträge aus Beteiligungsgewinnen). Alternativ stellt er den Start-ups die erbrachten Dienstleistungen einzeln oder gesammelt in Rechnung (Erträge aus Dienstleistungsverkauf).

¹³ Vgl. Parker (2000).

¹⁴ Vgl. Smilor (1987), S. 148.

¹⁵ Vgl. Allen/McKluskey (1990), S. 67.

¹⁶ Autio/Kloftsen (1998), S. 34.

¹⁷ Vgl. Sherman (1999), S. 131.

Die in der Praxis wichtigere Ertragsquelle sind dabei eindeutig die Beteiligungsgewinne. Sie werden erst nach längeren Zeiträumen realisiert, bieten ein viel höheres Gewinnpotenzial und unterliegen deutlich größerer Unsicherheit als die Erträge aus dem Dienstleistungsverkauf.

Für Inkubatoren ist es also wichtig, eine geeignete Strategie der Einnahmenerzielung zu formulieren und zu realisieren. Dazu zählt nicht nur die Verkaufs-Strategie für eingegangene Beteiligungen, sondern auch eine Preisstrategie für einzeln abzurechnende Dienstleistungen und eine Strategie zur schnellen Beendigung von nicht erfolgreichen Investments.¹⁸

Der frühestmögliche Zeitpunkt der Erzielung eines Beteiligungsgewinns ist das Ausscheiden des Start-up aus den Räumlichkeiten des Inkubators. Eine mögliche Exit-Strategie eines Inkubators besteht darin, diesen frühen Zeitpunkt zu nutzen, z.B. durch einen Verkauf der Anteile an einen strategischen Investor (Trade Sale) oder an einen anderen Risikokapitalgeber wie z.B. eine Venture Capital-Gesellschaft (Secondary Sale). Der Verkauf bei Auszug führt zu um so niedrigeren Beteiligungsgewinnen, je kürzer das Unternehmen im Inkubator betreut wurde und je geringer die Wertsteigerung durch Inkubation ausgefallen ist. Ein früher Verkauf hat aber den Vorteil eines geringeren Risikos, weil vergleichsweise kurzfristige Mittelrückflüsse an den Inkubator stattfinden.

Manche Inkubatoren verfolgen die alternative Exit-Strategie, die Anteile der von ihnen betreuten Unternehmen bei einem Ausscheiden aus dem Inkubator zunächst zu behalten und sie erst später zu veräußern, z.B. nach dem Börsengang des betreffenden Start-up. Der Exit des Start-up aus den Räumlichkeiten des Inkubators entspricht dann nicht dem Beteiligungs-Exit des Inkubators. Ein längeres Halten der Anteile führt zwar im Erfolgsfall zu höheren Beteiligungsgewinnen, verlängert jedoch auch die Zeitdauer bis zu einem Zufluss liquider Mittel an den Inkubator erheblich.¹⁹ In dieser Variante ist das Geschäftsmodell des Inkubators zudem das am langfristigen ausgelegte Modell aller Gründungsfinanzierungen, weil es von der frühen Seed-Phase des Inkubationsbeginns bis hin zu einem Börsengang des Start-ups reicht. Offensichtlich ist ein so langfristiges Geschäftsmodell sehr anfällig für ungünstige Kapitalmarktsituationen, in denen Börsengänge von Beteiligungsunternehmen abgesagt oder verschoben werden bzw. die Bewertungsniveaus bei Trade Sales stark absinken.

Nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit des inkubierten Unternehmens und dem Auszug aus dem Inkubator endet die umfassende Unterstützung seitens des Inkubators. Trotzdem kann es möglich sein, dass es eine anschließende Phase der Kooperation gibt. Diese kann wiederum

¹⁸ Vgl. Smilor (1987), S. 153.

in der Bereitstellung von Beratungs- oder Serviceleistungen liegen, die dann auf einer neuen vertraglichen Grundlage stehen.

¹⁹ Vgl. Engelmann (2000), S. 333 und Achleitner/Engel (2001b), S. 72-76.

III. Die historische Entwicklung des Markts für erwerbswirtschaftliche Business Inkubatoren

Der erste Inkubator wurde Anfang der 70er Jahre in Batavia im Bundesstaat New York (USA) gegründet, weil dort mehrere Fabriken geschlossen worden waren und leer standen.²⁰ In ähnlicher Weise entstanden in den Folgejahren „Business Incubators“ in anderen US-Städten, in denen größere Produktionsbetriebe zugrunde gegangen waren. Die Inkubatoren stellten den Versuch dar, ungenutzte Immobilien wie alte Fabrikgebäude und Lagerhäuser preisgünstig und doch rentabel zu vermieten. Vor allem Gründungsunternehmen kamen dazu als Mieter in Betracht.

Später wurde neben der Immobilienverwertung – die in erster Linie an zahlungsfähigen und nicht an stark wachsenden Start-ups mit hohem Finanzierungsbedarf ausgerichtet war - das Konzept der aktiven Gründungsförderung gegen Eigenkapitalbeteiligungen entwickelt.²¹ Zwischen 1985 und 1995 wurden viele entsprechend ausgerichtete Inkubatoren neu gegründet. Die Anzahl der bestehenden privaten Business Incubators stieg in diesem Zeitraum von etwa 40 auf über 600.²² 1996 wurde in den USA mit Idealab! der erste private, erwerbswirtschaftlich und bevorzugt auf Internet-Unternehmen ausgerichtete „New Economy Incubator“ gegründet. Das Unternehmen war außerordentlich erfolgreich. Idealab! erzielte beispielsweise mit dem Engagement bei dem inzwischen insolvent gewordenen Online-Spielzeuganbieter eToys das 100fache des Anfangsinvestments. Dieser Erfolg in Verbindung mit dem sprunghaften Wachstum der „New Economy“ führten zu einer Gründungswelle bei renditeorientierten Internet-Inkubatoren. So wurden allein 1999 in den USA 200 neue Inkubatoren eröffnet, heute existieren dort schätzungsweise über 350 „New Economy“-Inkubatoren.

In Deutschland setzte der Internetboom etwas später als in den USA ein. Entsprechend wurde der erste Inkubator in Deutschland auch deutlich später als in den USA, nämlich im Juni 1998 eröffnet. Ende 1999 existierten 10 deutsche Inkubatoren. Ein Gründungsboom fand dann seit dem Jahr 2000 statt. Zum Zeitpunkt der ersten von uns durchgeführten empirischen Untersuchung (Juni 2000) gab es bereits 31 ertragsorientierte, auf die New Economy ausgerichtete Inkubatoren. Viele deutsche Inkubatoren waren also selbst noch Start-ups. Von Juni 2000 bis Anfang 2001 wurden noch weitere Inkubatoren neu gegründet. Gleichzeitig fanden

²⁰ Vgl. Sherman (1999), S. 119.

²¹ Vgl. Smilor (1987), S. 146-147.

²² Vgl. Sherman (1999), S. 118.

jedoch schon die ersten Schließungen, Änderungen des Geschäftsmodells und Insolvenzen von Inkubatoren statt. Zum Zeitpunkt unserer zweiten empirischen Untersuchung (Oktober 2001) konnten wir bei genauer Analyse nur noch 25 ertragsorientierte deutsche Inkubatoren identifizieren.²³

²³ Von der Bezeichnung und dem Marktauftritt her gab es zwar noch mehr Inkubatoren. Sie boten jedoch nicht das Leistungsspektrum, das wir als kennzeichnend für Inkubatoren ansehen.

IV. Die Untersuchung

Basis der vorliegenden Studie sind die Erkenntnisse schriftlicher Befragungen deutscher renditeorientierter Business Inkubatoren aus den Monaten Juni 2000 und Oktober 2001. In der ersten Studie aus dem Jahr 2000 wurden 31 Inkubatoren in Deutschland identifiziert und schriftlich befragt.²⁴ Davon sandten 24 Unternehmen die Fragebögen zurück. Von diesem Rücklauf konnten 20 Bögen in dieser Untersuchung ausgewertet werden, was einer Quote von 65 % im Bezug auf die Grundgesamtheit entspricht.

Im Oktober 2001 wurde eine zweite Befragung durchgeführt. Zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit wurde der im Jahr zuvor versendete Fragebogen benutzt und um einige Fragen zum Erfolg der Inkubatoren ergänzt. Auf Basis von Publikationen und Listen von Inkubatoren in Deutschland konnte die Stichprobe auf 42 Unternehmen, gemäß der zuvor genannten Definition, erweitert werden.²⁵ Alle Inkubatoren wurden telefonisch über die bevorstehende Untersuchung informiert. Dabei stellte sich heraus, dass sechs Inkubatoren vollständig liquidiert wurden und 11 ihren Geschäftszweck so geändert hatten, dass sie sich selbst nicht mehr als Inkubator bezeichneten. Insgesamt wurden bei der zweiten Untersuchung auf diese Weise 25 Fragebögen verschickt. 13 auswertbare Fragebögen kamen zurück, das entspricht einer Rücklaufquote von 52 %.

29 Inkubatoren gehörten zu beiden Grundgesamtheiten. Bei einer genaueren Betrachtung der Antworten zeigt sich, dass sechs Unternehmen in beiden Jahren die Fragebögen ausfüllten. Es können also zum einen die Erkenntnisse aus allen Antworten der beiden Jahre verglichen werden und zusätzlich die Antworten derjenigen Inkubatoren, die in beiden Stichproben geantwortet haben.

²⁴ Vgl. Zillmer (2001).

²⁵ Vgl. z.B. die empirische Untersuchung von Achleitner/Engel (2001b).

V. Empirische Erkenntnisse

1. Inkubatorotypen

Der Markt für renditeorientierte Business Inkubatoren in Deutschland unterliegt einem starken Konsolidierungsdruck. 40 % der im letzten Jahr noch aktiven Inkubatoren existieren heute nicht mehr. Im Vergleich zur Untersuchung im Jahr 2000 fällt auf, dass es in der aktuellen Stichprobe keine von unabhängigen Unternehmern gegründete Inkubatoren mehr gibt. Mit einem Fünftel stellten diese im Jahr 2000 noch die größte Gruppe der befragten Inkubatoren dar. Parallel dazu ging der Anteil der „Stand Alone Incubators“ zurück. Dabei handelt es sich um Inkubatoren, die als selbständige Unternehmen am Markt auftreten. Machten Sie im vergangenen Jahr noch 35 % aller Inkubatoren aus, lassen sich in diesem Jahr nur noch 15 % als „stand alone“ charakterisieren. In der aktuellen Befragung dominieren mit 77 %-Anteil die „Corporate Incubators“, also solche, die als Teil eines bestehenden Unternehmens am Markt auftreten. Gänzlich verschwunden ist auch der „Mixed Incubator“, der als Mischung von unabhängigen Gründern und bestehenden Unternehmen errichtet wurde. Neu hinzugekommen ist ein Universitäts-Inkubator, der als eigenes Unternehmen an einer Hochschule gegründet wurde.

2. Leistungsangebot

Im Jahr 2001 haben die Inkubatoren ihr Angebot in fast allen Bereichen des möglichen Leistungsspektrums (Finanzierung, Sachmittel, Beratung und Netzwerk) verringert. Besonders die Finanzierung durch einen eigenen Venture Capital Fond ist stark reduziert worden. Zwar werden den inkubierten Start-ups immer noch Eigenkapitalfinanzierungen vermittelt, die Inkubatoren stellen aber nicht mehr so stark eigene Mittel zu diesem Zweck zur Verfügung. Stattdessen kooperieren Sie mit Venture Capital-Gesellschaften und Business Angels. Dieser Übergang von einer direkten zu einer indirekten Finanzierung von Start-ups durch Inkubatoren ist insofern erstaunlich, als die eigene Bereitstellung von Eigenkapital bisher als eines der wesentlichen Definitionsmerkmale von Inkubatoren angesehen wurde.²⁶

Tabelle 1 gibt einen Überblick über das Leistungsangebot der befragten Inkubatoren.

²⁶ Vgl. Weitnauer (2001), S. 463.

Tabelle 2: Überblick über das Leistungsangebot von Inkubatoren in Deutschland

	Jahr 2000		Jahr 2001	
	Gesamt	Teilgruppe*	Gesamt	Teilgruppe*
Finanzierung				
Eigener Venture Capital Fond	60%	50%	15%	20%
Vermittlung von Finanzierung	90%	100%	92%	83%
Sachmittel				
Räume	100%	100%	77%	83%
Beratung/ Services (Auswahl)				
Strategieberatung	95%	100%	92%	83%
Rechtsberatung	85%	100%	62%	33%
IT-Beratung/ Programmierung	70%	67%	38%	50%
Kontakte/ Netzwerk				
Zugang zu relevanten Partnern	100%	100%	92%	83%

* Inkubatoren, die in beiden Jahren an der Befragung teilgenommen haben

Insgesamt fällt auf, dass es sowohl im Vergleich der beiden Gesamtstichproben als auch der Teilgruppen von Inkubatoren, die in beiden Jahren geantwortet haben, zu einem Rückgang der angebotenen Leistungen gekommen ist. Diese Veränderungen werden im folgenden detailliert erläutert.

a) Finanzierung

Als wesentlicher Baustein der Inkubatorleistungen gilt die Unterstützung bei der Finanzierung oder die Bereitstellung von Finanzmitteln aus eigenen Venture Capital Fonds. 92 % der befragten Unternehmen bieten aktuell den Service der Vermittlung von Finanzierungspartnern an. Dabei wird diese Beratungskompetenz von allen Inkubatoren intern erbracht. Im Vergleich dazu erbrachten die Inkubatoren im Jahr zuvor diese Leistung nur in zwei von drei Fällen intern.

Während im Jahr 2000 noch 60 % der Inkubatoren einen eigenen Venture Capital Fond für die Unterstützung der Start-ups bereithielten, sind es im Jahr 2001 nur noch 15 %. Im Jahr 2000 wurde die mittlere Größe der verfügbaren Finanzmittel mit € 10,5 Millionen angegeben. In diesem Jahr machte nur noch ein Inkubator Angaben zur Größe, die mit € 10 Millionen in etwa dem Mittelwert des Vorjahres entspricht.

b) Sachmittel

In der aktuellen Befragung bieten 77 % der betrachteten Inkubatoren Büroräume an, was einem Rückgang im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Im Mittel beträgt die Größe der angebotenen Büroräume 770m². Damit ist die Größe der Büroflächen im Vergleich zur Gesamtstichprobe im letzten Jahr um durchschnittlich ca. 390m² zurückgegangen. Die Inkubatoren, die in beiden Jahren an unserer Befragung teilnahmen, haben hingegen ihre Grundfläche auf 1.350m² vergrößert.

Die Ausstattung der einzelnen Büros mit Möbeln, PCs, Software und Internetanschluss blieb fast unverändert bei Quoten zwischen 80 % und 100 %.

c) Beratungsleistungen

Im Jahresvergleich zeigt sich, dass fast alle Beratungs- und Serviceleistungen verringert wurden. Am stärksten sind die Rückgänge in den Bereichen Public Relations, Recruiting, Steuerberatung und Website Development. Diese Bereiche sind auch durch die stärksten Rückgänge in der Nutzung der Angebote durch die Start-ups gekennzeichnet.

Auffällig ist, dass es nur bei zwei Beratungsleistungen zu einer deutlichen Ausweitung des Serviceangebots gekommen ist. Dieses ist zum einen die Unterstützung bei der Erstellung des Businessplans und zum anderen die Unterstützung bei der Marktforschung. Da die Einschätzung von Markt- und Kundendaten einen wesentlichen Aspekt eines jeden Business Plans darstellen sollte, wollen die Inkubatoren die Start-ups offensichtlich stärker bei der gründlichen Ausarbeitung des Konzepts unterstützen. Diese Unterstützung wird auch stärker von den inkubierten Unternehmen angenommen.

d) Kontakte/Netzwerke

Der Aspekt der Kontaktvermittlung kann in der Vermittlung strategisch relevanter Partner für das Start-up und dem Austausch zwischen den Start-ups des Inkubator bestehen.²⁷ In einer solchen Ermöglichung des Zugangs zu Netzwerken sieht die theoretische Literatur eine der wesentlichen Leistungen eines Inkubators für Start-ups.²⁸

92 % der Inkubatoren gaben an, bei der Vermittlung strategischer Partnerschaften zu helfen. Dieses geschieht in allen Fällen durch die Mitarbeiter des Inkubators. Ein Indiz für die Mög-

²⁷ Vgl. Engelmann (2000), S. 332.

²⁸ Vgl. Hansen/Chesbrough/Nohria/Sull (2000), S.76.

lichkeiten der Netzwerkbildung innerhalb der Inkubatoren gibt die Anzahl der gleichzeitig beherbergten Start-ups und der schon entlassenen Unternehmen. Die befragten Inkubatoren gaben im Oktober 2001 an, insgesamt 27 Start-ups zu beherbergen. Dabei betreute der größte Inkubator 12 Unternehmen. Ausgezogen sind insgesamt 20 Unternehmen.

Erstaunlicherweise ergeben sich Diskrepanzen beim Vergleich des Antwortverhaltens der identischen Teilstichproben beider Jahre. Im Jahr 2000 berichteten die Inkubatoren, die auch in diesem Jahr antworteten, dass 36 Unternehmen beherbergt würden und sieben zum Zeitpunkt der Befragung ausgezogen waren, also 43 Unternehmen betreut wurden. Ein Jahr später wurden in dieser Teilstichprobe 23 Start-ups im Inkubator betreut und 14 waren ausgezogen. Damit ergibt sich ein "Verlust" von sechs Start-ups, die von den Inkubatoren nicht mehr aufgeführt werden. Eventuell sind diese Unternehmen in der Zwischenzeit liquidiert worden. Für das Netzwerk innerhalb dieser Inkubatoren bedeutet dies, dass es im Jahresvergleich durchschnittlich kleiner wurde. Die Möglichkeit zur Vernetzung hat folglich nachgelassen.

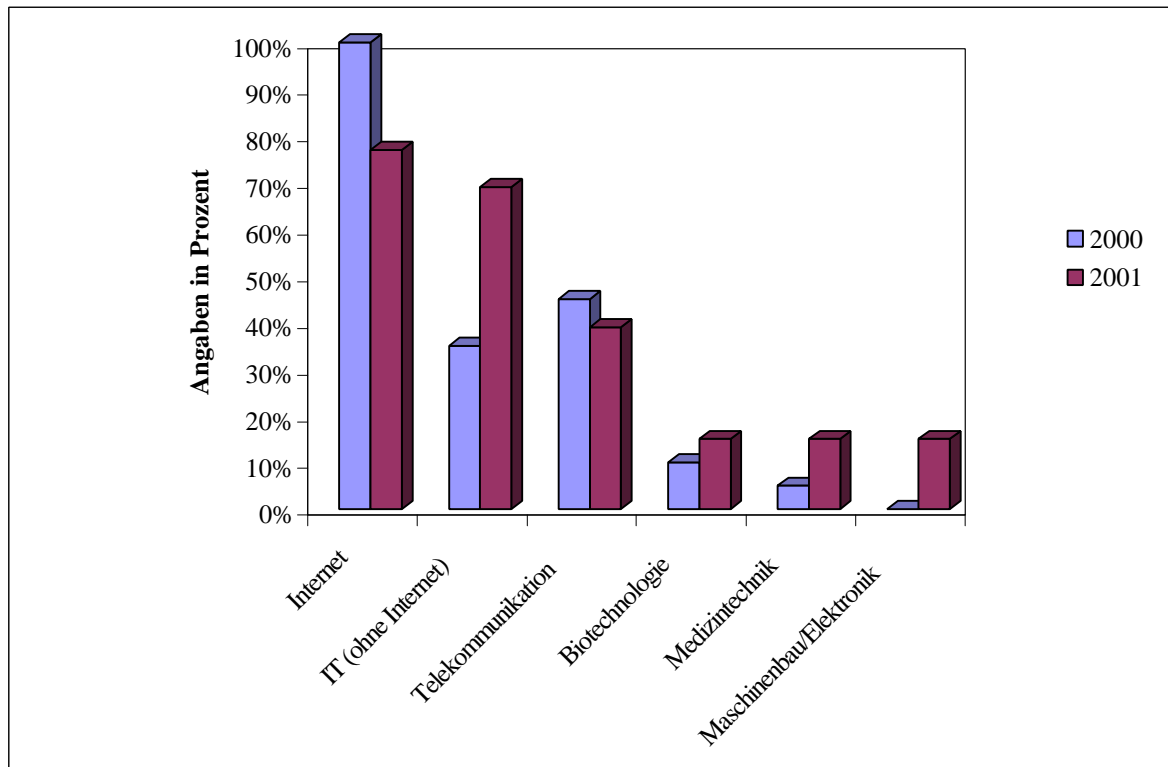
3. Beteiligungsstrategie

Die Beteiligungsstrategie hat sich entsprechend der allgemeinen Markteinschätzung weg von reinen Internet-Start-ups hin zu einem verstärkten Engagement in Unternehmen der Informationstechnologie (IT) bewegt.

Während im Jahr 2000 alle Business Inkubatoren Internet Start-ups unterstützten, nahmen im Jahr 2001 knapp 23 % der Business Inkubatoren keine solchen Konzepte mehr an. Deutlich mehr Inkubatoren engagieren sich dagegen nun im Bereich der Informationstechnologie (ohne Internet) und zusätzlich auch in den Bereichen Maschinenbau/Elektronik und Medizintechnik.

Damit folgen die Inkubatoren einem Strategiewechsel bei der Auswahl von Beteiligungsunternehmen, der sich im Jahr 2001 auch bei Venture Capital-Gesellschaften beobachten ließ. Nicht zu übersehen ist dabei jedoch die Gefahr eines zyklischen Investitionsverhaltens, das zu wenig auf die Qualität der eingereichten Geschäftskonzepte und zu sehr auf die aktuelle Attraktivität bestimmter Branchen setzt. Außerdem stellt sich die Frage, wie ein Inkubator die fachliche Betreuungskompetenz sicherstellt, wenn er z.B. von Internet-Firmen auf Unternehmen der Medizintechnik wechselt.

Abbildung 2: Bevorzugte Branchen im Rahmen der Beteiligungsstrategie



a) Rückgang des Deal Flow

Für den wirtschaftlichen Erfolg von Inkubatoren ist eine hohe Anzahl von Bewerbungen pro Monat (Deal Flow) von großer Bedeutung. Sie sichert dem Inkubator ausreichend gute Möglichkeiten der Beteiligungsauswahl und signalisiert potenziellen Interessenten die Attraktivität des Betreuungsangebots.

Bei den deutschen Inkubatoren in unserer Stichprobe ist der Deal Flow im Laufe von etwas mehr als einem Jahr drastisch eingebrochen. Waren es im Juni 2000 noch durchschnittlich 61 Bewerbungen, liegt die Zahl in diesem Jahr bei 18. Die Anzahl der Start-ups, die 2001 ein Angebot vom Inkubator erhielten, lag bei ungefähr 0,5. Die durchschnittliche Annahmquote blieb mit 2,5 % in 2001 im Vergleich zu 2,6 % im Jahr 2000 konstant.

b) Veränderte Entscheidungskriterien

Bei der Analyse der Entscheidungskriterien, nach denen Start-ups von den Inkubatoren eine Zusage erhalten, gaben die Befragten im Rahmen der zweiten Studie die folgende Rangordnung relevanter Aspekte an: Marktattraktivität, Idee, Gründerteam, Qualität des vorgelegten Business Plans, Einklang mit der Inkubatorstrategie, Höhe der erwarteten Rendite.

Im Jahr 2000 wurde vor allem auf das Gründerteam und weniger auf die Marktattraktivität geachtet. Bemerkenswert ist zudem, dass im Jahr zuvor am wenigsten Wert auf die Qualität des Business Plans gelegt wurde. In der aktuellen Befragung wurde die Qualität der Geschäftspläne stärker beachtet. Diese Erkenntnis korrespondiert mit den zuvor dargestellten Ergebnissen, dass die Inkubatoren ihre Unterstützung bei der Erstellung der Business Pläne verstärkt haben.

4. Kooperation

Eines der wesentlichen Ziele eines renditeorientierten Business Inkubators besteht darin, die „time to market“ eines Start-up zu reduzieren, indem den Gründern viele Aufgaben abgenommen und gleichzeitig kompetente Beratungsleistungen angeboten werden. Je größer die Bedeutung der Zeitdauer bis zum Markteintritt für ein Gründungsunternehmen ist, desto schneller sollte der Inkubationsprozess ablaufen. Der schnelle Aufbau von Gründungsunternehmen und die dabei anfallenden Dienstleistungen eines Inkubators sind als „fast venturing“ bezeichnet worden.²⁹

a) Inkubationszeit

Lag der durchschnittlich vereinbarte Betreuungszeitraum eines Inkubators im Jahr 2000 noch bei 11 Monaten, stieg diese Periode ein Jahr später auf 19 Monate. Die tatsächliche Inkubationszeit gaben die Unternehmen vor einem Jahr mit ca. 8 Monaten an. Auch diese stieg auf 12 Monate in der aktuellen Befragung. In beiden Befragungen lag damit die Zeit der tatsächlichen Betreuung im Inkubator unterhalb der vertraglich vereinbarten Mietdauer. Die Gründer zogen in beiden Jahren freiwillig aus, da die Räumlichkeiten zu klein geworden waren. In der aktuellen Erhebung gaben 30 % der Inkubatoren, die Räume anbieten, an, die Start-ups zum Einzug in den Inkubator zu verpflichten. Vor einem Jahr war diese Quote noch 15 % höher.

b) Konditionen

Renditeorientierte Inkubatoren bieten den betreuten Start-ups ihre Leistungen gegen die Abgabe einer Eigenkapitalbeteiligung oder die Bezahlung mit Bargeld an. Bei der Frage nach der minimalen und der maximalen Höhe der geforderten Eigenkapitalanteile antworteten die

²⁹ Vgl. Kambil/Eselius/Monteiro (2000), S. 57f.

Inkubatoren im Jahr 2000 wie folgt: im Mittel wurden mindestens 21 % und maximal 48 % gefordert. Ein Jahr später sanken diese Quoten auf 12 % beziehungsweise 32 %. Bemerkenswert ist, dass kein einziger Inkubator in der aktuellen Befragung eine Mehrheit am Eigenkapital anstrebte, während im Jahr zuvor noch 44 % der Befragten angaben, als maximale Beteiligungsquote über die Hälfte am Eigenkapital für die angebotenen Leistungen zu verlangen.

In der detaillierten Betrachtung ist festzustellen, dass aktuell vor allem die Bereitstellung von Räumen und die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen verstärkt gegen Bargeld angeboten werden.

c) Exit-Strategien

Wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells der Business Inkubatoren ist die Realisierung des Rückflusses der eigenen Investitionen durch einen Exit der Start-ups. Während im Jahr 2000 ca. 40 % der Inkubatoren den IPO favorisierten, wurde diese Exit-Variante im Jahr 2001 nur noch von 9 % der Befragten genannt. Stattdessen rangiert nun der Verkauf an einen industriellen Investor mit knapp 67 % klar an vorderster Stelle. Diese Erkenntnisse spiegeln die allgemein herrschende Situation auf dem Markt für Neuemissionen wieder.

5. Erfolgsbetrachtung

Der Erfolg eines Inkubators lässt sich in unterschiedlichen Abstufungen bestimmen. Ist es zur Gründung gekommen, kann zunächst das Bestehen am Markt als Gründungserfolg gewertet werden. In späteren Phasen können das Wachstum von Umsatz und Mitarbeiterzahlen, die Profitabilität und die eigene Wertsteigerung als Erfolgsmaße dienen. Das Besondere am Geschäftsmodell des Inkubators ist in allen Phasen, dass sein Erfolg immer auch stark vom Erfolg der inkubierten Start-ups abhängt. Nur wenn diese wachsen und Wertsteigerungen erfahren, kann ein Inkubator die gehaltenen Unternehmensanteile mit Gewinn weiterveräußern und entsprechende Beteiligungsgewinne realisieren.

a) Bestehen am Markt

Betrachtet man den deutschen Markt für renditeorientierte Business Inkubatoren im Oktober 2001, läßt sich feststellen, dass 17 Unternehmen nicht mehr das ursprüngliche Geschäftsmodell

dell betreiben. Sechs Business Inkubatoren wurden liquidiert, 11 veränderten ihr Geschäftsmodell so grundlegend, dass sie sich selbst nicht mehr als Inkubator bezeichnen. Von diesen Unternehmen sind acht als Venture Capitalists, eines als Personalberatung, eines als Softwareberatung und zwei als Bürovermittler tätig. Im Mittel waren die restlichen Inkubatoren seit 26 Monaten am Markt aktiv.

Betrachtet man die Finanzierungsphasen der befragten Inkubatoren genauer, stellt man fest, dass sich 60 % noch in der Phase der Seed-Finanzierung befinden. 20 % der von uns befragten Inkubatoren sind in der Phase der Erstrunden-Finanzierung und 20 % in spätere Finanzierungsrunden. Inkubatoren stellen also selbst noch Start-ups in den Frühphasen der Entwicklung dar. Trotzdem verneinten alle Unternehmen unserer Stichprobe die Frage, ob sie planen, in nächster Zeit ihre Geschäftstätigkeit einzustellen.

b) Ökonomischer Erfolg

Bei der Bestimmung eines ökonomischen Erfolgs wurde in der aktuellen Befragung nach der Profitabilität der Inkubatoren gefragt. Nur ein Unternehmen gab an, diese schon erreicht zu haben. Dieser Inkubator befindet sich in einer späteren Finanzierungsrunde. Für die restlichen Inkubatoren ist festzuhalten, dass 38 % die Profitabilität bis Ende nächsten Jahres und 50 % in frühestens 3 Jahren anstreben. Aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sehen wir dies als ehrgeiziges Ziel an.

VI. Zusammenfassung

- Der Markt für renditeorientierte Business Inkubatoren in Deutschland unterliegt einem starken Konsolidierungsdruck. 40 % der im letzten Jahr noch aktiven Inkubatoren existiert heute nicht mehr. Wurden diese Inkubatoren nicht liquidiert, treten sie heute in der Mehrzahl als Venture Capitalist auf.
- Unabhängige, von Unternehmern gegründete Inkubatoren, sind fast vollständig vom Markt verschwunden. Es zeigt sich, dass vor allem die sogenannten Corporate Incubators übrig geblieben sind, also Töchter oder Teile von bestehenden Unternehmen.
- Im Jahr 2001 haben die Inkubatoren ihr Angebot in den meisten Bereichen des möglichen Leistungsspektrums verringert. Besonders die Finanzierung durch einen eigenen Venture Capital Fond ist stark reduziert worden.
- Die Beteiligungsstrategie hat sich entsprechend der allgemeinen Markteinschätzung weg von reinen Internet-Start-ups hin zu Unternehmen der Informationstechnologie bewegt.
- Die monatliche Anzahl der Bewerbungen von Start-ups (Deal Flow) ist stark rückläufig. Gingen im Juni 2000 noch durchschnittlich 61 Bewerbungen pro Inkubator ein, sind es heute nur noch 18.
- Die Qualität der eingereichten Businesspläne gewinnt als Entscheidungskriterium an Bedeutung. Auch die Unterstützung bei der Ausarbeitung der Unternehmenspläne wurde ausgeweitet.
- Der durchschnittlich vereinbarte Betreuungszeitraum eines Start-ups durch einen Inkubator stieg von 11 Monaten im Jahr 2000 auf 19 Monate in diesem Jahr.
- Die Betreiber renditeorientierter Inkubatoren gehen dazu über, geringere Anteile am Eigenkapital von den inkubierten Start-ups zu verlangen und bieten stattdessen verstärkt ihre Leistungen gegen Barzahlung an.
- Der Trade Sale hat den IPO als präferierte Exit-Strategie für die Trennung von den Anteilen der betreuten Unternehmen abgelöst.
- Nur eines der befragten Unternehmen gab an, profitabel zu arbeiten. Weitere 38 % streben dieses Stadium bis Ende nächsten Jahres an.

Literaturverzeichnis

- Achleitner, Ann-Kristin/Engel, Ronald (2001a): Situation und Entwicklungstendenzen auf dem Markt für Inkubatoren in Deutschland, in: *Finanz Betrieb* 1/2001, S. 76-82.
- Achleitner, Ann-Kristin/Engel, Ronald (2001b): Der Markt für Inkubatoren in Deutschland, Working Paper, European Business School, Oestrich-Winkel.
- Achleitner, Ann-Kristin/Engel, Ronald (2000): Business Incubation als umfassende Dienstleistung im Bereich der Seed Finanzierung, Working Paper Nr. 00-04, European Business School, Oestrich-Winkel.
- Allen, David/McKluskey, Richard (1990): Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry, in: *Entrepreneurship Theory & Practice* 15, S. 61-78.
- Autio, Erkki/Klofsten, Magnus (1998): A Comparative Study of Two European Business Incubators, in: *Journal of Small Business Management*, January, S. 30-43.
- Bachher, Jagdeep S./Guild, Paul D. (1996): Financing early stage technology based companies: investment criteria used by investors, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, S. 363-376.
- Birkelbach, Jörg (2001): Inkubator - Geschäftsmodell auch für Investment-Banken?, in: *Die Bank* 5/2001, S. 356-361.
- Chesbrough, Henry W./Socolof, Stephen J. (2000): Creating New ventures from Bell Labs Technologies, in: *Research Technology Management*, March-April, S. 13-17.
- Engelmann, Andree (2000): Das Inkubationsprinzip - Ein ganzheitlicher Ansatz zur Unterstützung der Existenzgründung, in: *Finanz Betrieb* 2, S. 329 - 335.
- Hansen, Morten T./Chesbrough, Henry W./Nohria, Nitin/Sull, Donald N. (2000): Networked Incubators. Hothouses of the New Economy, in: *Harvard Business Review*, September-October, S. 74-83.
- Kambil, Ajit/Eselius, Erik D./Monteiro, Karen A. (2000): Fast venturing: The quick way to start web businesses, in: *Sloan Management Review* 41, S. 55 - 67.
- Mellewigt, Thomas/Witt, Peter (2002): Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 72, S. 81 - 110.
- Mian, Sarfraz A. (1996): The university business incubator: A strategy for developing new research/technology-based firms, in: *Journal of High Technology Management Research* 7, S. 191-209.
- Parker, Andrew (2000): European Incubators: Watch for the shakeout, Forrester Research, Amsterdam.

- Sherman, Hugh D. (1999): Assessing the intervention effectiveness of business incubation programs on new business start-ups, in: *Journal of Developmental Entrepreneurship* 4, S. 117-133.
- Smilor, Raymond W. (1987): Managing the incubator system: Critical success factors to accelerate new company development, in: *IEEE - Transactions on Engineering Management EM - 43*, S. 146 - 155.
- Sternberg, Rolf/Behrendt, Heiko/Seeger, Heike/Tamasy, Christine (1996): Bilanz eines Booms - Wirkungsanalyse von Technologie- und Gründerzentren in Deutschland, Dortmund Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur, Dortmund.
- Tamasy, Christine (1996): Technologie- und Gründerzentren in Ostdeutschland - eine regionalwirtschaftliche Analyse, Münster.
- Weitnauer, Wolfgang (2001): Ein Mehr zu Venture Capital: Der New Economy Inkubator, in: *Finanz Betrieb* 7-8/2001, S. 461-465.
- Zillmer, Peter (2001): New Economy incubators in Germany. An empirical investigation of structures and strategies, Working Paper, WHU, Vallendar.