

Meilenstein 3.6

Internationalisierungsstrategie für einen Alpe Adria Inkubator



03/31/2019

Blaupause Alpe Adria Inkubator Internationalisierungsstrategie

– Autor Robert J. Gfrerer

Hintergrund: Die Partner dieses Projekts sind der Kärntner Wirtschaftsförderungsfond KWF (Österreich), Friuli Innovazione Centro di Ricerca und Trasferimento Tecnologico (Italien), t2i - trasferimento tecnologico und innovazione s.c. a r.l. (Italien), Lakeside Science & Technology Park GmbH (Österreich) und build! Gründerzentrum Kärnten GmbH (Österreich).

Die Entwicklung der vorliegenden Internationalisierungsstrategie im Rahmen des WP3 des EEsAA-Projektes wurde von der build! Gründerzentrum Kärnten GmbH (Klagenfurt, Österreich) in enger Zusammenarbeit mit den Projektpartnern durchgeführt.

Ziel dieser Strategie ist es, ein strategisches Modell für die Anforderungen eines national und international wachsenden Alpe Adria Startup und Innovations-Ökosystems zu entwickeln und dessen Sichtbarkeit zu erhöhen.

Die Hauptaufgaben der Strategie bestehen zum einen darin, wirksame Arbeitsmodelle für Gründerzentren auf nationaler und internationaler Ebene zu finden, sowie zentrale Dienste und Partner eines internationalen Gründerzentrums zu definieren. Zum anderen wird die Wichtigkeit einer Zusammenarbeit und Kooperation zwischen Alpe-Adria Inkubatoren, sowie die gemeinsame Sichtbarkeit nach Außen besprochen.

Vor dem Hintergrund eines seit 2002 erfahrenen akademischen Gründerzentrums (build! Gründerzentrum Kärnten) wurde dieses Modell erforscht und weiterentwickelt. Ziel dieser Strategieentwicklung ist es, einen Entwurf (Blaupause) für die Projektpartner im Konsortium für die Positionierung der einzelnen Inkubatoren zu erhalten, sowie die Wichtigkeit einer Spezialisierung im Alpen-Adria-Raum innerhalb der Inkubatoren aufzuzeigen und zu schaffen.

Methoden: Als Entwicklungsmethoden wurden die Literaturrecherche, Desktoprecherche und Peer-Interviews zur Strategieentwicklung herangezogen. Zusätzlich wurden mehrere Interviews / Diskussionen mit anderen Gründerzentren und Accelerator durchgeführt (Aachen, Eindhoven, Kopenhagen und Lund). Es wurde eine beispielhafte Internationalisierungsstrategie für build! entwickelt, die den Projektpartnern zur Verfügung steht und nun als Entwurf für die weitere Internationalisierung und Positionierung der übrigen Projektpartner verwendet werden kann.

Ergebnisse: Anhand der Blaupause wurde ein neuartiges Prozessmodell für einen „Alpe Adria Incubator“ entwickelt sowie neue Modelle für drei Netzwerke, die von internationalen Inkubatoren genutzt werden sollten, definiert. Zu den Netzwerken zählen erstens die Start-up-Agents, zweitens MentorInnen und drittens Inkubator-Dienstleister. Die smarte Spezialisierungspositionierung wird entlang der regionalen Stärken in der

Spitzentechnologie ausgerollt. Im Fall von build! lautet das identifizierte Feld „elektronisch gestützte Systeme (Electronic Based Systems) und künstliche Intelligenz“.

Die Initialisierung der Inkubatoren sollte sich auf eine allgemeine Strategie konzentrieren. Der Ansatz einer gemeinsamen Zusammenarbeit und Kooperation sollten verfolgt werden.

Die Zusammenarbeit funktioniert am effizientesten, wenn sich jeder Inkubator auf seine Spezialisierung konzentriert und weltweit ausgewählte internationale Partner und Kooperationspartner etabliert. Ausgewählte internationale Kooperationspartner außerhalb des EEsAA-Netzwerks werden empfohlen, um den weltweiten Zugang zu anderen Netzwerken zu gewährleisten.

Ein gemeinsames Branding wie „Alpe Adria Incubator“ sowie ein Co-Branding für die Startups als Partner sollen für alle Mitwirkenden eine Hebelwirkung haben. Daher wird empfohlen, insgesamt drei Marken zu entwickeln, die eine gemeinsame Sichtbarkeit nach Außen gewährleisten: die Marke jeder Organisation selbst, das Co-Branding von Startups zu ihren Inkubatoren und schließlich das Co-Branding der Alpe Adria-Inkubatoren. Zudem sollte eine gemeinsame Markenidentität entwickelt werden.

Darüber hinaus sollte ein einfacher Zugang für Alpe Adria-Start-ups sowie für Alpe Adria-Inkubatoren zu Informationen über die relevanten Dienste der jeweiligen Inkubatoren (z. B. über die Website, Imagevideos usw.) im Vordergrund stehen.

Insgesamt geht es um die Entwicklung eines gemeinsamen unternehmerischen Alpe-Adria-Ökosystems. Das allgemeine Verständnis dieses Ökosystems sollte dadurch signalisiert werden, dass sich jeder Inkubator auf sein eigenes Stärkenfeld spezialisiert, und eine gemeinsame Zusammenarbeit und Kooperation forciert.

Schlussfolgerungen: Insgesamt können drei wichtige Ergebnisse als Zusammenfassung des vorgestellten Entwurfs genannt werden. Erstens wurde das Prozessmodell nach internationalen Trends von einem festgelegten Modell hin zu einem individualisierten Case-Management-Modell für Startups entwickelt. Zweitens sollten die bereits genannten drei Netzwerke der Startup-Agents, der MentorInnen und Startup – Dienstleister, Bestandteil jedes Startup-Inkubators sein.

Als Dienstleister kommen Partner in Frage, die grenzüberschreitend für Beschleunigungs- und Wachstumsaktivitäten von Startups und jungen Unternehmen bei ihren Rollout-Aktivitäten in benachbarten Regionen (z.B. Venetien, Friaul, Kärnten) zur Verfügung stehen.

Der grenzüberschreitende Mentoring-Ansatz im Projekt hat sich als ein von jedem Partner bereitgestelltes grenzüberschreitendes Servicemodell erwiesen. Die Gewinnung internationaler Talente und Start-ups für die Region Alpe Adria wird durch eine klar positionierte Spezialisierung der einzelnen Partnerregionen (Electronic

Based Systems und Artificial Intelligence) sowie durch ein perfektes grenzüberschreitendes Dienstleisternetzwerk erreicht. All diese Erkenntnisse sollten durch engste Zusammenarbeit aller Partner erreicht werden.

INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIE FÜR EINEN ALPE ADRIA INKUBATOR

Blaupause Alpe Adria Inkubator Internationalisierungsstrategie – Autor
Robert J. Gfrerer

Der Rahmen¹

Marktversagen als klassisches Umsetzungsmotiv

Das österreichische AplusB-Programm konzentriert sich auf innovative, in der Regel technologieorientierte, komplexe Start-up-Projekte, deren Aufrechterhaltung über einen längeren Zeitraum kostspielig und für Strukturwandel und Wachstum wirtschaftlich bedeutsam ist.

Weder wissenschaftliche Einrichtungen noch private Gründerzentren können dieses Segment, das sich in der Frühphase von Start-ups mit hohen Entwicklungs- und Supportkosten befindet, angemessen bedienen.

Wissenschaftliche Einrichtungen können aufgrund der vorhandenen Ressourcen und Instrumente hochkomplexe Gründungsprojekte nur über einen längeren Zeitraum intensiv unterstützen.

Private Anbieter können das Angebot von AplusB ergänzen, es jedoch nicht im derzeit verfügbaren Umfang ersetzen oder übernehmen. Private Initiativen haben in der Regel keinen Zweck und sind nicht dazu geeignet, Start-ups zu stimulieren (z. B. durch Sensibilisierung, Vorinkubation) oder in einem frühen Stadium riskante und bedeutende Entwicklungsprojekte durchzuführen.

¹ Strategieentwicklung und -Recherche von Wolfgang Filz, MSc

Wichtige Punkte bei der Positionierung eines Inkubators

Das AplusB-Programm startet sehr früh mit Start-up-Projekten. Im Gegensatz zum FFG-Programm Research Studios Austria konzentriert sich AplusB nicht auf das Forschungsprojekt und die Verwertung seiner Ergebnisse, sondern auf die Gründungsidee, die bereits von Gründern vertreten wird.

Das Leistungsangebot der AplusB-Zentren ist auf die regionalen Anforderungen und Strukturen (Wissenschaft, Wirtschaft, Förderorganisationen und Start-up-Szene) zugeschnitten.

Die enge Verbindung zu akademischen Einrichtungen ist ein Alleinstellungsmerkmal der AplusB-Zentren in der Home-Support-Landschaft für Start-ups. Abgesehen von den Sponsoring-Organisationen sind die Zentren gut mit regionalen Akteuren wie Standortagenturen und anderen Gründerzentren verbunden.

Im Gegensatz zu privaten Initiativen konzentriert sich das Zentrum auch auf die Anregung von Gründungsideen - und Projekten (z. B. durch Sensibilisierung, Vorinkubation).

Zielfokus

Ausgehend von akademischen Ausgründungen aus akademischen Einrichtungen, die von Personen mit akademischem Hintergrund gegründet wurden, wurde die Zielgruppe des AplusB-Programms mit dem Übergang zur zweiten Förderperiode auf Akademiker mit Berufserfahrung (d.h. aus einem wirtschaftlichen Umfeld) ausgedehnt.

Empfehlungen der Gutachter in Österreich

- Präsentation eines klaren Profils und Definition klarer Schnittstellen zu privaten Initiativen, die nach außen kommuniziert werden.
- Klare Definition und Abstimmung der geplanten Outputs vor- und nachgelagerter Aufgaben (Sensibilisierung, Alumni-Unterstützung) mit den Förderorganisationen und regionalen Förderstellen.
- Verstärkte Ausrichtung und Erforschung der Ziele der Zusammenarbeit zwischen Ausgründungen und Industrieunternehmen ("industrielle Zusammenarbeit").
- Stärkere Profilierung im Kern von "High-End" -Fundamenten, eine klarere Definition der effektiven Größen in Verbindung mit einer entsprechenden Überwachung.

Überlegungen zu einem zentralen Arbeitsmodell

Ausgezeichnete Quellen wurden identifiziert wie:



Die wesentlichen Erkenntnisse in dieser Reflexionsphase waren:

- Die Kernaufgabe ist nicht die Gründung eines Unternehmens, sondern die Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells.
- Ein an die Gründungsdynamik angepasstes Leistungsportfolio ist unabdingbar.

Das neuartige Arbeitsmodell

Abdeckung aller Phasen für Inhaber neuartiger Geschäftsideen gegenüber dem im Markt etablierten Startup.

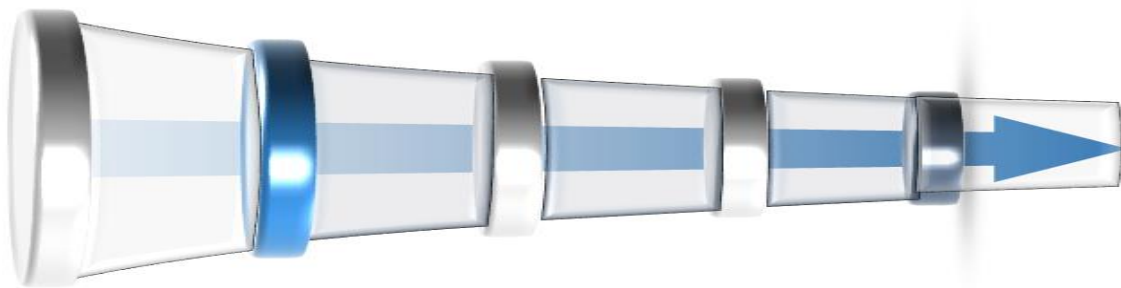
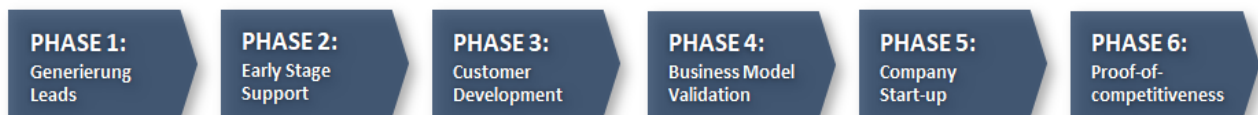


ABBILDUNG 1: DIE „RAKETE“ – DIENSTLEISTUNGEN ENTLANG DER GANZEN VERSORGUNGSKETTE EINES NEUEN STARTUPS

In der Regel steigt ein kommerzieller Inkubator direkt nach dem ersten blauen Ring von links mit seinen Dienstleistungen in ein Gründungsvorhaben ein. Während ein akademisches Gründerzentrum diese Phase auch mit einem Bündel von Dienstleistungen abdecken würde. Ein Accelerator enthält normalerweise immer Services und Programme für die Scale-up-Phase (6).

Die zentralen Leistungen und Stage Gates

Pre-Inkubation

Phase 1: Lead Generation wird durch Netzwerke, Projektentwicklung, internationale Partnerschaften und durch etablierte Schnittstellen zum regionalen Ökosystem erreicht.

Phase 2: Generierung und Entwicklung qualifizierter Business Cases (Leads) mit dem Potenzial zur Schaffung eines neuen regionalen Mehrwerts; Anregung von Gründungsprojekten.

Inkubator

Phase 3: Unterstützung bei der Entwicklung und Strukturierung eines vielversprechenden Geschäftsmodells. Die Instrumente sind Infrastrukturzugang zu einem Coworking-Space & Inkubator-Space, privilegierter Zugang zu einem Startup-Pool qualifizierter / zertifizierter Lieferanten, IPR-Support, Zugang zu finanzieller Unterstützung.

Phase 4: Netzwerkzugriff auf die relevante Branche, Schulung zu Wissen und Fähigkeiten, Coaching, Business Intelligence-Tools (Datenanalyse, Technologieüberwachung), wichtige Insight-Spezialisten, Proof-of-Concept-Unterstützung, Compliance-Partner, Zugang zu finanzieller Unterstützung.

Phase 5: Unternehmensüberwachung, Unterstützung durch Mentoring- und Sparring-Partner, Entwicklungsfinanzierung, Business-Intelligence-Tools (Datenanalyse, Technologieüberwachung), Geschäftsabwicklung, Zugang zu finanzieller Unterstützung.

Accelerator/Scale-Up

Phase 6: Zugang zu Industriepartnern, Internationalisierungsspezialisten, Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Geschäftsabwicklung, Marktzugang, Zugang zu finanzieller Unterstützung.

Partner eines Startup Inkubator

Servicepartner – 6 Elemente

Erstens: Aktionäre als strategische Kunden, Träger und Förderer von Strategien, Initiativen und Maßnahmen sind ein Schlüsselement in einem Startup-Inkubator. Beispiele hierfür sind Universitäten, Wirtschaftsförderungsagenturen und Förderagenturen.

Zweitens: Start-up-Agents aus Wissenschaft und Wirtschaft, die sich als Teil eines „Start-up-Agentennetzwerks“ bereit erklären, Potenziale für Start-up- und Scale-up-Projekte zu identifizieren und zu fördern, Initiativen zu begleiten und mitzugestalten Rahmenbedingungen für ein unternehmerfreundliches Ökosystem am Standort zu entwickeln. Beispiele hierfür sind industrielle Türöffner, Schlüsselforscher und Investorennetzwerke.

Drittens: Mitglieder eines Mentoring-Netzwerks, die sich bereit erklären, ihre eigene Zeit und ihr Know-how im Rahmen ihrer sozialen Verantwortung vorübergehend kostenlos einzubringen. Als Beispiele könnten dies ehemalige Manager, Schlüsselakteure in der Industrie und Schlüsselforscher sein.

Viertens: Mitwirkende an unserem (bevorzugten / zertifizierten) Lieferantenpool, dessen Leistungsportfolio typische Unterstützungsleistungen für die Entwicklungsprozesse unserer Zielkunden umfasst. Dies können beispielsweise alle Arten von Lieferanten sein, die durch einen transparenten Prozess des Startup-Inkubators qualifiziert oder verifiziert werden. Ein Teil des Lieferantenpools muss für grenzüberschreitende Aktivitäten geeignet sein.

Fünftens: Die öffentlichen Institutionen, die Start-up-Dynamik fördern und ergänzende Dienstleistungen und die Finanzierung für Zielkunden zur Verfügung stellen

Sechstens: Private Initiativen und Unternehmen, die Startups als Zielgruppen definieren, wenn sie Beiträge mit klarem Mehrwert für unsere Zielkunden liefern.

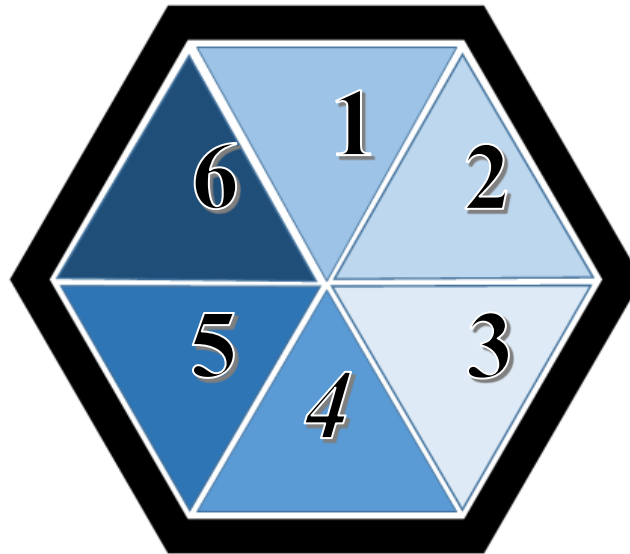


ABBILDUNG 2: PARTNER HEXAGON

Internationalisierung

Allgemeine Strategie:

Erstens durch die intelligente Spezialisierung des Alpen-Adria-Raums internationale Talente und Startups anziehen. Zweitens die Einrichtung von weltweit ausgewählten internationalen Kooperationspartnern, um die Internationalisierungsaktivitäten aller Akteure nach Kräften voranzutreiben. Drittens soll die Individualisierung der Dienstleistungsprozesse einen effektiven und effizienten Service gewährleisten.

Intelligente Spezialisierung: Jede Region veröffentlicht ihre eigenen Spezialisierungsbereiche. Im folgenden Beispiel wurde das build! Konzept identifiziert:

Top Chance Nr. 1 (Kärnten): Fokus EBS / Mikroelektronik mit seiner hohen, international spürbaren Dynamik als Chance, internationale Gründungsprojekte zur Etablierung eines neuen Standortes zu akquirieren:

- Silicon Alps Cluster (2016) - Business Network Steiermark - Kärnten
- Silicon Austria LABS (2017-2018) - Neue F & E-Einrichtung
- 1,6 Mrd. € größte europäische Investition in der Halbleiterindustrie (2018)

Individualisierte Prozesse: Ein 6-stufiges Gate-Modell dient als Grundlage für die einzelnen Schritte im Arbeitsmodell. Jeder Phasenprozess muss von jedem Partnerinkubator gemäß den regionalen Bedürfnissen und den lokalen Finanzierungsplänen ausgearbeitet werden.

build! - Internationalisierungsstrategie:

Definition der Zielregionen

- Keine starke industrielle Verankerung der Branche
- Zusammenarbeit lokaler Universitäten usw.

Langfristige Ausrichtung:

- Aufbau eines internationalen Gründerzentren-Netzwerks ("Alpe-Adria Startup Network") auf der Basis regionaler Gründerzentren, die sich jeweils speziell mit den Themen befassen, die besondere Stärken in der regionalen Wissensbasis oder in der Unternehmenslandschaft haben.
- Entwicklung von Spezialpaketen, die vor allem GründerInnen in regionalen Stärkefeldern ansprechen.
- Gezielte Aktivitäten vor Ort mit einem kompakten Support-Paket (ausführlich).

Accelerator Zusammenarbeit in der Alpe-Adria Region – Italien – Österreich (bisher)

- Friuli Innovazione (grenzüberschreitendes Mentoring Programm)
- Projektpartner t2i

Prozesse und Strukturen:

Strukturen eines Inkubators

- Team (multidisziplinäre, qualifizierte Fachkräfte, Trainer mit akademischem Hintergrund)
 - Kernkompetenzen: Businessplanerstellung, IPR-Level 0 und 1, Technologie-Roadmapping, Beratungskompetenzen, Fallmanagement, Projektmanagement, Teamentwicklung (Grundkenntnisse), Pitching
- Einrichtungen (Schulzentrum, Gründungsbüros, Co-Working-Einrichtungen, digital ausgestattet)
 - Trainingszentrum für Gruppensitzungen bis zu 15 Personen
 - Mindestens 5 Gründerbüros

- Co-Working Space (4-5 Plätze)
- Digitalisierung (Teambesprechung, IP-Konferenzen, E-Learning)
- Netzwerke
 - MentorInnen (einschließlich Mentorentraining)
 - Startup Agents („Industrietüröffner“)
 - Qualifizierte Lieferanten (Level-A-Qualifikation)
 - InvestorInnen (Kooperationsvereinbarungen)
 - Industrielle Cluster (Kooperationsvereinbarung)
- Projektmanagement
 - Mindestens eine zertifizierte ProjektmanagerIn
- Schnittstellen
 - Zusätzliche Arbeitsräume (Maker Space)
 - Technische Labore
 - Kreativitätslabore
 - Verbände in der Industrie
 - Wirtschaftsförderungsagenturen
- Schwerpunkte
 - Die festgelegten Schwerpunktbereiche sollten den Stärkenbereichen in der Region entsprechen (z.B. IKT, Biotechnologie, Kreativwirtschaft, elektronisch gestützte Systeme, Robotik usw.)
- Verwaltungs-Systeme
 - Gemäß ISO-Standards
 - Jährliche Prüfungen durch andere Gründerzentren. Oder Überwachungsprozesse zwischen Inkubatoren
 - Interinkubator-Schulungen

Prozesse eines Inkubators

- Schlüsselprozesse
 - Lead-Generierung
 - Fallverwaltung
 - Chancenfelder identifizieren
 - Netzwerkverwaltung
 - Schulungen und Fähigkeiten
- Unterstützende Prozesse
 - Projektmanagement
 - Community-Management
 - PR und Marketing; Eventmanagement
 - Zentrumsmanagement

Konkrete Anwendung der Internationalisierungsstrategie

Insgesamt sind die wichtigsten Ergebnisse der Internalisierungsstrategie folgende:

- Die Vernetzung mit anderen Inkubatoren ist unerlässlich
- Positionierung basierend auf den Kernthemen (Technologie) der Region
- Entwicklung verschiedener Arten von (grenzüberschreitenden) Netzwerken: Start-up-Agenten, Mentoren, Investoren, Dienstleisternetzwerke
- Um sicherzustellen, dass die entwickelte Strategie umgesetzt werden kann, sollte ein gemeinsamer öffentlicher Auftritt im Vordergrund stehen. Wie bereits im Antragsformular des EEsAA-Projekts geplant, werden (mindestens) folgende praktische Umsetzungen empfohlen:

A: Gemeinsame Corporate Identity

Die Entwicklung von drei verschiedenen Logos wird empfohlen, um ein gemeinsames Erscheinungsbild in einer bestimmten Region (z. B. Alpe Adria in diesem speziellen Fall) zu gewährleisten: - Inkubator-Logo - Logo, das von allen Alpe-Adria Start-ups verwendet werden sollte - Logo, das in allen Inkubatoren der Alpe-Adria Region verwendet werden sollte Alle diese Logos sollten geschützt sein (Warenzeichen der Europäischen Union) und eine gemeinsame Markenidentität sollte entwickelt werden.

B: Öffentliches Erscheinungsbild

Website: Die Website eines Alpe Adria Inkubators soll nicht nur den Inlandsbereich, sondern auch einen internationalen Bereich ansprechen. Der erste Schritt, um ein internationales Umfeld auf der Website zu gewährleisten, besteht darin, alle relevanten Informationen für andere Gründerzentren sowie für Start-ups aus anderen Ländern (mindestens) in englischer Sprache bereitzustellen. Wenn die Region Alpe-Adria angesprochen wird, wird natürlich empfohlen, die Informationen auf der Website auch in italienischer Sprache bereitzustellen. Insgesamt sollte der öffentliche Auftritt hauptsächlich auf zwei Ebenen funktionieren: 1. Der Inkubator sollte Start-ups aus dem Heimatland und dem Rest der Welt anziehen. 2. Der Inkubator sollte mit anderen Inkubatoren verbunden sein und es sollte einen Bereich geben, in dem eine Vernetzung stattfinden kann (z. B. eine Landing Page, auf der Dokumente gemeinsam genutzt werden können).

Image Video: Das Image Video sollte sich auf die spezifische Spezialisierung des jeweiligen Inkubators konzentrieren und es sollte sichtbar sein, dass der Inkubator auch über die Grenzen hinaus Wert schafft.