



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Toegevoegde waarde van acceleratoren voor start-ups: Perspectief van de start-up

Marie-Laure Dechamps

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

dr. Relinde COLEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Toegevoegde waarde van acceleratoren voor start-ups: Perspectief van de start-up

Marie-Laure Dechamps

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

dr. Relinde COLEN

Impact COVID-19

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

De coronacrisis verhinderde de mogelijkheid om persoonlijke ontmoetingen vast te leggen en ter plaatse gaan kennis te maken met de ondernemers en de werking van hun onderneming. In deze periode was het ook moeilijk om contacten te leggen en afspraken te maken gezien vele ondernemingen gesloten waren en beperkt bereikbaar en toegankelijk.

Voorwoord

Voor u ligt de masterproef waarin wordt nagegaan welke toegevoegde waarde een accelerator heeft voor een start-up en hoe deze waarde verbeterd kan worden. Deze masterproef is geschreven in het kader van het afronden van mijn master Toegepaste Economische Wetenschappen: innovatie en ondernemerschap aan Universiteit Hasselt.

Allereerst wil ik graag mijn promotor dr. Colen bedanken voor de verkregen feedback tijdens dit onderzoek. Vervolgens wil ik alle ondernemers bedanken die tijd hebben genomen om mijn vragen te beantwoorden en hun kennis met mij te delen tijdens een interview. Zonder hen was het niet mogelijk om dit onderzoek uit te voeren.

Ik ben ook blij dat ik steeds op de steun van mijn familie en omgeving kon rekenen. Het resultaat van deze masterproef dank ik aan veel personen die hun steentje hebben bijgedragen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Marie-Laure Dechamps

Inhoudsopgave

Impact COVID-19	i
Voorwoord	iii
Inhoudsopgave	v
Abstract	vii
Inleiding	1
Literatuurstudie	3
I. Incubatoren en acceleratoren	3
I.1. Incubatoren	3
I.1.1. Ontstaansgeschiedenis en omkadering	4
I.1.2. Voordelen	5
I.1.3. Nadelen	6
I.1.4. Voorbeelden	7
I.2. Acceleratoren	10
I.2.1. Ontstaansgeschiedenis en omkadering	10
I.2.2. Voordelen	14
I.2.3. Nadelen	16
I.2.4. Voorbeelden	17
II. De toegevoegde waarde van een accelerator	21
II.1. Incubatoren versus acceleratoren	21
II.2. Waarom kiezen start-ups voor een accelerator?	24
Empirisch onderzoek	27
I. Methodologie	27
II. Empirische analyse	29
II.1. De toegevoegde waarde van een accelerator voor een start-up	29
Spoedcursus ondernemerschap en credibiliteitsboost	30
Kennismaking met acceleratorprogramma	30
Selectieproces	30
Screening van profiel van de ondernemer	31
Verwachtingen ondernemers	31
Workshops	32
Mentorschap	33
Financieel aspect	33
Netwerk	34
Cohort + <i>demo day</i>	35
II.2. Het verbeteren van de toegevoegde waarde van een accelerator voor start-ups	36
Discussie	37
Conclusie	39

Beperkingen	41
Aanbevelingen	43
Referentielijst	45
Bijlagen	49
Vragenlijst start-ups	49
Samenvatting	51

Abstract

Start-ups maken tegenwoordig meer en meer gebruik van incubator- en acceleratorprogramma's die worden aangeboden. Dit is een vrij recente manier om beginnende ondernemingen ademruimte en begeleiding te geven in hun ontwikkeling en groei. Het doel van dit onderzoek is te zoeken naar de toegevoegde waarde die een accelerator biedt aan een start-up en hoe deze te vergroten is. Er werd een literatuurstudie gemaakt en interviews werden afgenomen met start-up ondernemers. Deze masterproef concludeert dat de start-ups effectieve toegevoegde waarde ervaren bij de deelname aan een accelerator, namelijk door de opgelegde workshops, het intensief mentorschap en door de introductie binnen een uitgebreid netwerk. De toegevoegde waarde kan echter nog verbeterd worden door de acceleratorprogramma's meer gepersonaliseerd te maken met specifiekere begeleiding van goed uitgekozen mentoren.

Inleiding

Men denkt vaak dat start-ups van alle tijden zijn. Echter, er waren tien jaar geleden amper start-ups. Er kan vastgesteld worden dat het aantal start-ups de afgelopen jaren sterk is toegenomen en steeds een belangrijkere innovatiebron geworden is (Kohler, 2016). Hierdoor zijn er sindsdien meerdere initiatieven opgestart om jonge ondernemingen te ondersteunen (Bloovi Studio & Scale-ups.eu, 2019). Financiering blijft bijvoorbeeld nog steeds één van de moeilijkheden voor deze startende ondernemingen (VLAIO, 2019). Hieruit volgde al snel het ontstaan van drie nieuwe financierings- en ondersteuningsbronnen en toegangskanalen voor financiering voor ondernemingen in hun opstartende fase: (1) incubatoren, (2) acceleratoren en (3) crowdfunding (Alemany & Andreoli, 2018; Christern, 2019; Hathaway, 2016; Lukosiute, Jensen, & Tanev, 2019). Een incubator is een tool die gedeelde werkruimte, mentorhulpmiddelen en netwerkmogelijkheden en ook toegang tot gedeelde apparatuur aanbiedt (Alemany & Andreoli, 2018; Bergek & Norrman, 2008). Een accelerator daarentegen is een organisatie die ondersteunende diensten aanbiedt aan start-ups, zoals mentorschap en toegang tot kapitaal. Soms biedt de accelerator ook kantoorruimte en investeert deze in de start-up in ruil voor *equity* (Alemany & Andreoli, 2018). Bijkomende belangrijke verschilpunten zijn ook de duur en intensiteit van het programma en het al dan niet starten in cohorten (Cohen & Hochberg, 2014; Cremades, 2019).

Er kan opgemerkt worden dat in bestaande onderzoeken de termen accelerator en incubator vaak als synoniemen gebruikt worden. Zowel acceleratoren als incubatoren hebben immers als doel om een start-up voor een welbepaald doel klaar te stomen in een beschermde omgeving en ze helpen ondernemingen zichzelf te laten ontwikkelen (Alemany & Andreoli, 2018; Cohen, 2013). Uit de studie van VLAIO blijkt ook dat ondernemers van Vlaamse start-ups de verschillen tussen incubatoren en acceleratoren niet altijd op de juiste manier kennen (VLAIO, 2019). In dit onderzoek zal er dan ook een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen incubatoren en acceleratoren waarna de focus zal gelegd worden op de vraag waarom ondernemers kiezen voor een accelerator en wat de toegevoegde waarde is. Eerder onderzoek schetst de theoretische benadering van acceleratoren en incubatoren. Echter, er is tot op heden weinig onderzoek gedaan waardoor er beperkte studieresultaten beschikbaar zijn tussen het theoretische kader en de effectieve bijdrage van een acceleratorprogramma voor een start-up in de praktijk. Dit onderzoek tracht de toegevoegde waarde van de samenwerking met een accelerator aan te tonen en ook toe te lichten waar deze nog kan verbeterd worden.

Acceleratoren bieden intensief en kwalitatief mentorschap van ervaren ondernemers, investeerders en professionals aan. Deze mentoren bieden één-op-één sessies aan start-up ondernemers waarin ze feedback geven door middel van een reflectie van hun eigen ervaringen (Hallen, Bingham, & Cohen, 2019; Miller & Bound, 2011). Daarnaast is er de mogelijkheid voor start-ups om in een accelerator een sterk netwerk te creëren dankzij de uitgebreide kennissenkring van de accelerator. Het business partner netwerk van de accelerator beschikt

vaak over verschillende skills en domein expertise (Avnimelech & Rechter, 2019; Miller & Bound, 2011). Acceleratoren maken bovendien een selectie van start-ups die ze toelaten in hun programma; dit helpt investeerders bij het maken van de keuze waarin ze zullen investeren. Een accelerator is een succesvolle broedplaats waarin nieuwe bedrijfsmodellen ontwikkeld kunnen worden en ideeën worden omgezet in ondernemingen. De accelerator-industrie is wereldwijd sterk gegroeid. Een mogelijke verklaring voor deze groei is de interesse van investeerders (Alemany & Andreoli, 2018).

Deze masterproef start met het bespreken van de definities en maakt vervolgens de vergelijking tussen incubatoren en acceleratoren. Er wordt getracht de keuze van een start-up voor een accelerator te verduidelijken en welke toegevoegde waarde deze acceleratoren kunnen bieden in de toekomst. Zo komt dan ook de volgende onderzoeksvraag tot stand "*Welke toegevoegde waarde heeft een accelerator voor een start-up en kan deze verbeterd worden?*". Deze descriptieve en normatieve onderzoeksvraag zal beantwoord worden door de verschillende deelvragen van de masterscriptie te analyseren. Zo beantwoordt deze thesis de vragen "*Waarom kiest een start-up voor een accelerator?*" en "*Hoe kan een accelerator zijn gerealiseerde toegevoegde waarde verbeteren?*".

Na de eerste stap in de literatuurstudie wordt in deze masterproef op basis van een empirisch onderzoek verdere studie gedaan naar de toegevoegde waarde van acceleratoren. Dit onderzoek wordt gedaan op basis van interviews van zeven oprichters van start-ups die deelgenomen hebben aan een Vlaamse accelerator.

De uiteindelijke conclusie van deze masterproef is dat deelname van een start-up aan een acceleratorprogramma een grotere toegevoegde waarde biedt dan een incubatorprogramma. Het zijn de diepgaande workshops, het persoonlijk mentorschap en de introductie in het juiste netwerk die nodig zijn voor een snellere ontwikkeling van een startende onderneming. Verdere *fine-tuning* van acceleratorprogramma's op maat van de start-up met een verplicht engagement kan deze toegevoegde waarde nog verbeteren.

Literatuurstudie

I. Incubatoren en acceleratoren

In dit onderdeel worden incubatoren en acceleratoren naast elkaar geplaatst en wordt er getracht een duidelijk onderscheid te maken tussen deze twee programma's. Er wordt gestart met het bespreken van de ontstaansgeschiedenis, de omkadering en vervolgens de voor- en nadelen van incubatoren. Hierna worden acceleratoren besproken. Als laatste onderdeel worden de verschillpunten tussen beiden verduidelijkt.

Zowel incubatoren als acceleratoren bieden ondersteunings- en assistentiediensten aan start-ups met winst oogmerk en een hoog groeipotentieel. Voor acceleratoren is dat laatste vaak een vereiste (Dempwolf, Auer, & Fabiani, 2014). De beperkte duurtijd is het meest duidelijke kenmerk dat een accelerator definieert. Daarnaast geven acceleratoren doorgaans meer advies en minder geld dan incubatoren (Cohen, 2013). De gelijkenissen en vaak overlappende kenmerken leiden tot inconsistentie van de classificatie van deze start-up ondersteunende programma's (Dempwolf et al., 2014).

I.1. Incubatoren

Incubatoren zijn ontstaan in het begin van de jaren '60 en zijn organisaties die trachten een ondersteunende omgeving aan te bieden aan startende ondernemingen. Incubatoren worden globaal gezien als een tool om economische ontwikkeling en innovatie te promoten (Bergek & Norrman, 2008). Universiteiten, overheden en ondernemingen van over de hele wereld gebruiken incubatoren om welvaart te creëren en sociale doelen te bereiken (Isabelle, 2013). Incubatoren bieden hiervoor gedeelde kantoorruimte en gedeelde ondersteunende diensten, professionele ondersteuning en netwerkvoorzieningen aan (Alemany & Andreoli, 2018; Bergek & Norrman, 2008). Ondanks de lange geschiedenis van incubatoren, is er conflicterend bewijs of incubatie al dan niet werkt (Isabelle, 2013).

Hieronder wordt eerst de ontstaansgeschiedenis en omkadering van een incubator besproken en vervolgens een analyse gemaakt van de voor- en nadelen.

I.1.1. Ontstaansgeschiedenis en omkadering

Incubatoren zijn al jaren een populair beleidsinstrument om ondernemerschap en regionale ontwikkeling aan te moedigen en te bevorderen. Universiteiten, overheden en ondernemingen maken gebruik van incubatoren om aan waardecreatie te doen en sociale doelen te behalen (Isabelle, 2013). Ze hebben als doel jobs te creëren en de lokale economische groei verder te laten ontwikkelen. De taak van een incubator bestond oorspronkelijk uit het helpen van ondernemingen om de eerste jaren na de vorming van de onderneming te overleven. Deze taak is echter geëvolueerd. Nu wil men hiermee meerwaarde toevoegen aan ondernemingen: er is een verschuiving naar een ondersteuning in het beperken van het risico om in faling te gaan en naar een focus om een start-up in latere fase te laten groeien naar een welvarende onderneming (Isabelle, 2013; Miller & Bound, 2011). Een incubatorprogramma vergroot het vermogen van de start-ups om te overleven en te groeien (Mian, 1996). Incubatoren trachten waarde voor start-ups te creëren op verschillende manieren. Incubatoren van de eerste generatie hadden als doel om startende ondernemingen te voorzien van een fysieke werkplek en gedeelde diensten. Dit werd uitgebreid naar diensten die op kennis gebaseerd zijn zoals management- en ervaringsoverdracht. In de huidige incubator is ook een netwerkaspect toegevoegd (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012; Hackett & Dilts, 2004).

Een incubator is een netwerk van individuen en organisaties die onder andere bestaat uit de incubatormanager en personeel, een adviesbestuur, ondernemingen in de incubator en werknemers, lokale universiteiten en hun community leden, industriële contacten... (Hackett & Dilts, 2004). Incubatoren bieden co-werkruimtes waarin gedeelde middelen en mentorschap ter beschikking zijn (Cohen & Hochberg, 2014). Ze zijn vaak in publieke handen, worden door managers beheerd en hebben vaak geen eigen investeringsfondsen. Ook bieden ze professionele diensten aan zoals contacten met investeerders en juridische, technologische, en boekhoudkundige consultants (Cohen, 2013; Hackett & Dilts, 2004).

Eén derde van de incubatoren is verbonden aan een universiteit. De verbondenheid aan een universiteit heeft als voordeel dat er diensten verleend kunnen worden met betrekking tot intellectueel eigendom en dat er kennis overgedragen kan worden vanuit de universiteit naar ondernemingen die intellectueel eigendom van de universiteit commercialiseren (Cohen, 2013).

De bijstand van incubatoren heeft meestal geen vaste looptijd. Het merendeel van de ondernemingen verlaat een incubator gemiddeld één tot vijf jaar nadat ze er zijn binnengestapt. Ze voorzien geen investering in het eigen vermogen van de start-up in ruil voor cash. Incubatoren focussen op gedeelde werkruimte en gedeelde kantoorbronnen zoals internettoegang. Ook zijn incubatoren beperkt selectief in de toelating van start-ups. Hierdoor kunnen veel beginnende ondernemingen hiervan genieten (Cohen & Hochberg, 2014).

I.1.2. Voordelen

Er zijn meerdere voordelen voor ondernemingen om in een incubatorprogramma te stappen. Start-ups in een incubator hebben immers een hogere overlevingskans en kunnen een beter groeipercentage bereiken, wat betekent dat er meer verkoop en jobcreatie is (Isabelle, 2013).

Zo bieden ze een educatief aanbod en *mentoring* aan (Rice, 2002). Bovendien worden kwetsbare opkomende ondernemingen beschermd door incubatoren om sterker te worden voordat ze onafhankelijk worden. Incubatoren zijn namelijk ontworpen om beginnende ondernemingen te ondersteunen door ze te beschermen tegen de omgeving. Dit zorgt ervoor dat ze ruimte krijgen om te groeien in een omgeving waarin zo weinig mogelijk marktkrachten hen beïnvloeden. Marktkrachten zijn immers bij een beginnende onderneming vaak zeer nefast (Cohen & Hochberg, 2014). Incubatoren voeden startende ondernemingen dus door ze uit de omgeving te bufferen om zo ruimte te creëren waarin deze ondernemingen kunnen groeien (Cohen, 2013).

Een incubator biedt vaak ook kantoorruimte en gedeelde diensten tegen lage kosten aan. Dit heeft meerdere voordelen. Het geeft enerzijds een praktisch voordeel door het drukken van de kosten (Almeida, 2017; Madaleno, Nathan, Waights, & Overman, 2018). Hierdoor worden de opstart- en andere bedrijfskosten van bewoners van een incubator verminderd (Hackett & Dilts, 2004). Anderzijds geeft het de ondernemingen ook de mogelijkheid om in contact te komen met anderen en zo hun netwerk uit te breiden. Zo kunnen oprichters in een incubator relaties ontwikkelen met andere oprichters die zich in de incubator bevinden (Cohen & Hochberg, 2014).

Door de duurtijd van een incubatorprogramma, die varieert van één tot vijf jaar, krijgen ondernemingen meer tijd om zich te ontwikkelen en partnerschappen op te bouwen. Dit is nodig voor sommige start-ups die de snelle opstarttijd niet kunnen bijhouden. In een incubator wordt er daarom meer gefocust op het opbouwen van langdurige relaties (Kohler, 2016).

Ook bieden ze een positief verhaal voor investeerders. Investeerders experimenteren namelijk met incubatie om de prestaties van hun portfolio te verbeteren. Grote ondernemingen hebben bijvoorbeeld *in-house* incubatoren ontwikkeld. Hiermee kunnen ze nieuwe ondernemingen ondersteunen om zo een boost te geven aan *supply chains* of om nieuwe ideeën te vinden (Miller & Bound, 2011). EY heeft bijvoorbeeld een eigen programma ontwikkeld om starters te ondersteunen en haar eigen portfolio te diversifiëren.

I.1.3. Nadelen

Echter, er is conflicterend bewijs of incubatie effectief werkt. Het meten van incubatiesucces is niet eenvoudig. Door de verschillende selectiecriteria binnen incubatoren, het gebrek aan toegankelijke data en de diversiteit van incubatoren is het namelijk niet eenduidig om de voordelen te kunnen meten (Hausberg & Korreck, 2018; Isabelle, 2013; Madaleno et al., 2018).

Het feit dat incubatoren beperkt selectief zijn in hun toelatingsproces voor start-ups is ook potentieel negatief. Namelijk, door het niet-selectieve (en dus niet-exclusieve) aanbod is de meerwaarde beperkter dan bij een strenge selectie (Cohen & Hochberg, 2014).

Bovendien is de lange duurtijd niet altijd gezond voor een onderneming omdat er een onderlinge afhankelijkheid gecreëerd wordt tussen incubatoren en de hier gevestigde ondernemingen. Het gebrek aan einddatum leidt ertoe dat het vervolgens moeilijker is voor een start-up om zich los te maken van een incubator (Cohen, 2013; Mishiragachaa, 2017).

Daarenboven zijn de voorzieningen die incubatoren aanbieden niet steeds consistent met wat deze ondernemingen nodig hebben. Hierdoor is het mogelijk dat ondernemingen wel overleven in een incubator, maar niet klaargestoomd zijn om te overleven buiten de vertrouwde gemeenschap van de incubator waar de marktpraktijken de plak zwaaien. Deze inspanningen, die tot weinig of geen resultaat leiden, zorgen er soms voor dat tijd en middelen verspild of niet efficiënt genoeg ingezet worden. Ondernemingen met meer overlevingskans zouden hier wellicht meer baat bij hebben. Het is belangrijk dat ondernemingen niet volledig worden afgesloten van de marktwerking aangezien ze hierdoor mogelijk belangrijke feedback missen die ze hadden kunnen gebruiken om zich aan te passen. Aanpassing, en dan liefst zo vroeg mogelijk, is van cruciaal belang (Cohen, 2013).

I.1.4. Voorbeelden

Bio-incubator Leuven

Bio-incubator Leuven focust zich op de omkadering van biotech-ondernemingen. Deze incubator bevindt zich in het Wetenschapspark Arenberg, waar ook verschillende hightech-ondernemingen gevestigd zijn, en stelt verschillende kantoormodules en laboratoriumruimtes ter beschikking aan biotechnologische ondernemingen met een aanzienlijk groeipotentieel. De Bio-incubator is ondertussen uitgegroeid tot een locatie van drie gebouwen waarin, naast de labo- en kantoorruimtes, ook ondersteuning wordt gegeven aan allerlei noden en faciliteiten. Naargelang de groei van de onderneming is er een mogelijkheid om bijkomende modules in gebruik te nemen alsook een ruimere begeleiding te bekomen zoals logistieke ondersteuning (Bio-incubator Leuven, 2020).

Limburgse incubatoren

Limburg telt negen incubatoren verspreid over verschillende locaties en ieder met hun eigen specifieke doelgroep. Het opsplitsen per specifieke sector of industrie is nuttig omdat er experts met vergelijkbare kennis nodig zijn om succesvolle vorderingen te kunnen maken (Fishback, Gulbranson, Litan, Mitchell, & Porzig, 2007).

Deze incubatoren bieden een aanbod van werkplekken, coaching, begeleiding en een uitgebreid netwerk voor zowel ondernemende studenten, start-ups als groeibedrijven (LSU, 2020). Hieronder een korte en schematische samenvatting van deze incubatoren.

INCUBATOR	DOELGROEP EN DOELSTELLINGEN
Agropolis	Wil "nieuwe" landbouwondernemingen ondersteunen en innovatieve en economisch rendabele activiteiten in de land- en tuinbouw mee trachten te ontplooien (Agropolis, n.d.).
Bikeville	Focust op fietstechnologie, wordt aanzien als een fietsparadijs en is een innovatiecentrum voor de fiets- en wielindustrie in Vlaanderen. De incubator beschikt naast kantoorruimtes ook over een unieke windtunnel en een klimaatkamer om fietscondities te optimaliseren (Bikevalley, n.d.).
Bioville	Biedt kantoren en laboratoria voor jonge ondernemingen actief in de Health & Care sector. De focus bij deze ondernemingen ligt op ontwikkeling van medicijnen, medische toestellen en innovatieve ideeën in de zorgsector met als gemeenschappelijk doel het verbeteren van de gezondheidszorg (Bioville, n.d.).

C-Mine Crib	CRIB staat voor CReatieve Innovatieve Business. Dit dienstencentrum ondersteunt startende en creatieve ondernemers bij hun opstart en groei door middel van huisvesting, begeleiding en coaching in samenwerking met een aantal onderzoeksgroepen en organisaties (C-Mine Crib, 2020).
Corda INCubator	Richt zich op startende ondernemers in de technologie- en dienstensector. Deze incubator tracht innovatieve technologie ondernemingen aan te trekken die een vaste waarde willen worden op de markt. De Corda INCubator biedt een platform van <i>sharing economy</i> waarbij ze de deelnemers een ecosysteem van middelen aanbieden om verder te kunnen groeien. De deeleconomie draagt bij aan een versnelde groei door gebruik te maken van elkaars kennis, ervaringen en netwerk (Corda INCubator, 2018).
Droneport	Een katalysator voor ondernemerschap en innovatie in de luchtvaartsector en ruimtevaartindustrie. Het is een creatieve plek om te werken voor start-ups en projectteams die drones, componenten, sensortechnologie, software of diensten ontwikkelen (Droneport, n.d.).
Greenville	Deze incubator wordt ook Center of Cleantech genoemd. Hier komen ondernemingen samen die gaan voor een duurzame impact en een vergroening van de economie (Greenville, 2020).
IncubaTHor	Dé incubator voor ondernemingen die zich focust op ontwikkelingen van Smart Energy, Innovation & Technology. Het zijn ondernemingen die op zoek gaan naar slimmere energietoepassingen en hernieuwbare energie (IncubaThor, n.d.).
Mode Incubator (MIA-H)	Stelt jonge innovatieve ondernemingen actief in de mode flexibele werkplaatsen ter beschikking alsook een maaklabo. In dit labo staat er naast de professionele begeleiding ook een machinepark ter beschikking voor het maken van prototypes en het opstarten van kleine lokale producties (MIA-H, n.d.).

Brusselse incubatoren

Vier incubatoren van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest hebben een samenwerking opgestart om start-ups te helpen en innovatie aan te moedigen. Zo bieden ICAB, EEBIC, Greenbizz en BLSI specifieke diensten aan voor verschillende sectoren, met als doel ondernemingen in een geschikte omgeving te laten groeien (Incubators Brussels).

Deze vier incubatoren richten zich elk naar een specifieke sector:

1. De **BLSI** -Brussels Life Science Incubator- is een incubator die zich richt op de gepersonaliseerde begeleiding van start-ups uit de gezondheidssector en de levenswetenschappensector die actief zijn in domeinen rond e-gezondheid, medische

apparatuur en biotechnologie. Ze beschikt over kantoren en volledig uitgeruste laboratoria en is gevestigd op de Brusselse campus van de UCL. Momenteel biedt BLSI onderdak aan 29 ondernemingen (BLSI, 2018);

2. **ICAB Business & Technology Incubator** is de belangrijkste Brusselse incubator in de sectoren van ICT & engineering-sector. ICAB tracht start-ups te begeleiden vanaf de concrete uitwerking van hun project tot de overgang naar een duurzame onderneming. Naast werkruimtes wordt er gefocust op coaching. In ICAB vind je ook Beta-cowork, de gekende *co-working space* in het veld van technologisch ondernemerschap. ICAB heeft reeds een solide expertise opgebouwd. Momenteel zijn er 39 ondernemingen in het gebouw actief met ongeveer 600 mensen. Ze hebben bovendien reeds meer dan 25 miljoen euro kapitaal vergaard (ICAB, n.d.; Incubators Brussels, n.d.);
3. **EEBIC** biedt kantooroplossingen aan en tegelijkertijd begeleiden en adviseren ze start-ups in het zoeken naar financiële middelen (EEBIC, n.d.); en
4. **Greenbizz** is de eerste Belgische ecologisch verantwoorde incubator. Jonge ondernemers actief in duurzame en circulaire economie kunnen door deze incubator begeleid worden om zich verder te ontwikkelen. Momenteel maken er 35 ondernemingen deel uit van deze Greenbizz incubator (Greenbizz, n.d.; Incubators Brussels, n.d.).

I.2. Acceleratoren

Acceleratoren zijn programma's die ondernemers van startende ondernemingen helpen om hun product in de markt te zetten. Start-ups worden geselecteerd in cohorten met een vooraf vastgelegde termijn. Ze werken in een intensief programma aan de verdere ontwikkeling van hun onderneming (Bernthal, 2016; Dempwolf et al., 2014).

Hieronder wordt de ontstaansgeschiedenis en omkadering van een accelerator besproken waarna een analyse gemaakt wordt van de voor- en nadelen.

I.2.1. Ontstaansgeschiedenis en omkadering

De eerste accelerator, Y Combinator, ontstond in 2005 in de Verenigde Staten met als doel start-ups te financieren tijdens de startfase van de onderneming. Het jaar nadien volgde al een tweede accelerator, TechStars. Vanaf 2008 zijn zowel het aantal start-ups als acceleratoren gegroeid. Tussen de jaren 2008 en 2014 is het aantal acceleratoren in de Verenigde Staten elk jaar toegenomen met gemiddeld 50%. Er zijn dus steeds meer acceleratoren op de markt (Hathaway, 2016).

Acceleratorprogramma's geraken wereldwijd verspreid als een populaire vorm van ondersteuning van *early-stage* ondernemingen (Mishigragchaa, 2017). Deze programma's bieden ruimte, geld, *mentoring* en begeleiding aan cohorten van ondernemers om hen te helpen snel te groeien en hun businessidee op te schalen (Clarysse, Wright, & Van Hove, 2015; Fishback et al., 2007). Ze zijn dus zo populair bij beginnende ondernemingen en start-ups omdat ze hulp en steun bieden op vlak van educatie, mentorschap en financiering (Hathaway, 2016; Kim & Wagman, 2012). Acceleratoren leveren namelijk de belangrijkste bijdrage aan het slagingspercentage van innovatieve start-ups en ondernemerschap ecosystemen (Mishigragchaa, 2017).

Hoewel er steeds meer acceleratoren zijn, blijven ze altijd selectief bij het kiezen van de ondernemingen die mogen deelnemen (Cremades, 2019; Fishback et al., 2007; Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012). Zo hanteert 94% van acceleratoren toegangscriteria en 72% heeft een (streng) selectieprocedure (VLAIO, 2019). Een accelerator werkt meestal met een open sollicitatieproces waarbij ondernemingen uit heel de wereld een applicatie voor deelname kunnen indienen. Echter, de beste acceleratorprogramma's accepteren gemiddeld slechts 1% hiervan. Acceleratoren selecteren dus zorgvuldig de ondernemingen die ze uitnodigen om deel te nemen aan hun programma (Cohen & Hochberg, 2014).

Een ondernemer komt in aanmerking om zich kandidaat te stellen voor een acceleratorprogramma wanneer hij bereid is om drie tot zes maanden te verhuizen en 100% van zijn tijd gedurende deze periode enkel aan de start-up te werken. Hij moet zich tevreden

kunnen stellen met een relatief kleine financieringsronde en moet zich thuis kunnen voelen in een intense omgeving met een hoge druk waarin hij openstaat om te leren. Vaak is het ook een voorwaarde dat de start-up bestaat uit meer dan één oprichter (Cremades, 2019).

Binnen de acceleratoren moet er steeds een onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds de acceleratoren die fysieke bronnen aanbieden wanneer start-ups daar nood aan hebben en anderzijds de acceleratorprogramma's zonder fysieke locatie (Mishigragchaa, 2017). Meer dan 75% van de acceleratoren biedt een soort van bedrijfshuisvesting. Dit kunnen kantoren, werkruimtes, vergaderruimtes of co-working ruimtes zijn (VLAIO, 2019).

Hoewel acceleratoren hetzelfde doel kunnen hebben als andere instellingen om start-ups op te leiden en te laten groeien, zijn er toch duidelijke verschillen in hun bedrijfsmodel en de structuur waarin ze start-ups stimuleren (Hathaway, 2016). Acceleratoren zijn namelijk ontworpen om marktinteracties te versnellen. Bedrijfsideeën worden tijdens een acceleratorprogramma snel gevalideerd (Isabelle, 2013). Zo kunnen startende ondernemingen zich sneller aanpassen en bijleren (Cohen & Hochberg, 2014).

Bovendien werken de bestuurders van acceleratoren samen met de ondernemingen die deelnemen aan hun programma en verbinden ze deze ondernemingen met mentoren. Dit kunnen zowel investeerders als actieve of voormalige ondernemers zijn (Kanbach & Stubner, 2016).

Als een ondernemer beslist om deel te nemen aan een acceleratorprogramma is het cruciaal om de connecties en interesses van de programma-organisatoren te kennen. Men moet op zoek gaan naar die accelerator die de start-up met de juiste connecties kan matchen (Cremades, 2019).

Er zijn vier kenmerken die acceleratoren uniek maken. Deze zijn (1) de vooraf vastgestelde duur van het programma, (2) het in cohort afleggen van dit traject, (3) de focus op mentorschap en (4) het afstuderen van dit programma op de *demo day* (Hathaway, 2016).

1. Duur

Een acceleratorprogramma is steeds beperkt in tijd. Gezien deze programma's slechts drie tot zes maanden duren, wordt hierdoor de ondernemingscyclus versneld (Cremades, 2019; Kohler, 2016). Door de vastgestelde tijdlijn en afstudeerdatum, zal de afhankelijkheid tussen ondernemingen enerzijds en acceleratoren anderzijds verminderen (Kohler, 2016). Dit in tegenstelling tot incubatoren waarbij de onderneming sterk afhankelijk blijft van anderen en zich dan ook moeilijker succesvol kan losmaken en op eigen benen verder kan gaan. Door deze beperkte duur worden ondernemingen gedwongen om stil te staan bij de selectiemechanismen op de markt. Het programma kan de cyclus van een onderneming versnellen, wat kan leiden tot snellere groei maar natuurlijk ook tot sneller falen. Wanneer het al spoedig duidelijk is dat

een start-up niet kan overleven, kan een ondernemer op zoek gaan naar nieuwe opportuniteiten (Cohen & Hochberg, 2014).

De beperkte duur van een acceleratorprogramma moedigt verder een frequente dialoog aan tussen bestuurders van acceleratoren en ondernemingen die deelnemen aan hun programma's. Door een focus op marktinteracties gedurende een korte tijd worden ondernemingen aangezet om snel hieruit te leren, zich vlug aan te passen en om verandering te accepteren (Cohen & Hochberg, 2014).

Bovendien maakt de gestructureerde duur van het programma het mogelijk om een indrukwekkende groep van lokale, regionale en andere investeerders samen te stellen en hierdoor meer media-aandacht te verkrijgen (Cohen & Hochberg, 2014).

2. In cohort afleggen

In deze acceleratorprogramma's die een beperkte duur hebben, nemen ondernemingen deel in groep, ook wel cohorten genoemd. Ze starten op hetzelfde moment en ronden ook samen dit programma af. Doordat oprichters van deze ondernemingen zich in hetzelfde acceleratorcohort bevinden, creëren ze sterke banden en delen ze onderling ervaring (Cohen & Hochberg, 2014; Kohler, 2016). Het op hetzelfde moment met anderen beginnen aan een nieuw avontuur zorgt voor een sterke band en een gemeenschappelijke identiteit tussen de oprichters (Cohen, 2013).

Bestuurders van acceleratoren spenderen bovendien meer tijd met de ondernemingen dankzij de opsplitsing in cohorten. Gedurende de drie maanden helpen ze een cohort van jonge ondernemingen om vervolgens door te gaan naar het volgende cohort (Cohen & Hochberg, 2014).

3. Focus op mentorschap

De deelnemers aan een acceleratorprogramma worden ook allemaal begeleid door een mentornetwerk (Bernthal, 2016) om zo ten volle de kennis en ervaring te kunnen benutten, de nadruk te leggen op bedrijfsontwikkeling door de intensieve ondersteuning en aldus op drie maanden hun onderneming een boost te geven via onder andere *boot camps* (Fishback et al., 2007; Nesta, 2014; Pauwels, Clarysse, Wright, & Van Hove, 2016). Hoe dit mentorschap wordt toegepast, verschilt wel tussen programma's (Cohen & Hochberg, 2014).

Zo kunnen er in sommige programma's vergaderingen gepland worden met 75 verschillende mentoren en in andere programma's kan er gebruik gemaakt worden van een vooraf opgestelde lijst van mentoren indien dit gewenst is (Cohen & Hochberg, 2014).

De bestuurders, *managing directors*, blijven begeleiding voorzien gedurende het hele acceleratorprogramma. De tijd die oprichters kunnen doorbrengen met coaches en mentoren wordt gebruikt om waardevolle feedback en begeleiding te krijgen (Kohler, 2016). Zo kunnen mentoren bijvoorbeeld helpen om klantensegmenten te identificeren en mee op zoek gaan naar fondsen (Cohen, 2013). Bovendien kan men seminaries en workshops volgen over onder andere juridische zaken en leren om te pitchen (Cremades, 2019). Verder worden de ondernemingen die deelnemen aan de accelerator ook geholpen met structuur in de onderneming te brengen en investeringen op te halen. Er kan ook steun en advies worden verleend voor productontwikkeling, het zoeken van teamleden en het aanbieden van kantoorruimte (Debruyne, 2016).

4. Afstuderen op de *demo day*

Een acceleratorprogramma eindigt in een *demo day* waar de oprichters van de deelnemende start-ups hun onderneming pitchten aan het bredere publiek en/of aan mogelijke investeerders (Cremades, 2019). Dit biedt de opstartende ondernemingen een uniek platform om hun idee te tonen aan toekomstige investeerders en input te ontvangen vanuit allerlei kanalen (Cohen & Hochberg, 2014; Almeida, 2017).

Y Combinator organiseert bijvoorbeeld tweemaal per jaar een *demo day* waarbij deelnemers van het programma hun onderneming pitchten aan meer dan 1000 genodigde potentiële investeerders en media (Y Combinator, 2014). En ook imec.istart biedt halfjaarlijks aan de meest veelbelovende start-ups de kans om hun onderneming voor te stellen aan investeerders uit Vlaanderen en Nederland op de Investors Day. Op dit evenement zijn er *face-to-face* meetings om toekomstige opportuniteiten te bespreken. De investeerders zijn gekozen op basis van hun interesses in specifieke sectoren waarin de start-ups actief zijn (imec.istart, 2020).

I.2.2. Voordelen

Er zijn meerdere voordelen waardoor start-ups overwegen om deel te nemen aan een acceleratorprogramma. De belangrijkste voordelen bevinden zich op het gebied van intens mentorschap, uitgebreide educatie, financiering en netwerking (Cohen & Hochberg, 2014; Hathaway, 2016; Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012). Het zijn deze elementen die ervoor zorgen dat een accelerator wordt aanzien als een programma met sterk groeipotentieel voor start-ups (Hallen et al., 2019).

Door deel te nemen aan een acceleratorprogramma met een intensief educatieprogramma zal een onderneming haar groeiproces kunnen versnellen en zal de onderneming in enkele maanden kunnen ervaren wat het anders in een periode van jaren had moeten ontdekken. *Learning-by-doing* is zeer belangrijk om ondernemingen te doen groeien (Hathaway, 2016).

Educatie in acceleratoren bestaat uit seminars over een verscheidenheid aan onderwerpen. Deze seminars worden gegeven door bestuurders van het programma of door gastsprekers. Ze bieden vaak ook één-op-één begeleiding aan (Cohen & Hochberg, 2014).

Mentorschap is zoals reeds vermeld een belangrijk aspect van acceleratorprogramma's. Om een sterk sociaal netwerk op te bouwen en te ontwikkelen en om over alternatieve strategieën te leren, kunnen ontmoetingen met mentoren een unieke kans bieden voor ondernemingen en een enorme meerwaarde zijn bij het op zoek gaan naar toekomstige fondsenwerving (Cohen & Hochberg, 2014; Cremades, 2019). Hieruit blijkt de duidelijke wisselwerking tussen mentorschap en het uitbouwen van een netwerk met andere ondernemers, eerdere deelnemers aan het programma en investeerders (Cohen, 2013; Torun, 2016). Hierdoor krijgen ze toegang tot de community van start-ups die dezelfde uitdagingen aangaan of hebben meegemaakt. Zulk krachtig netwerk zal deuren openen voor de deelnemende ondernemingen die anders gesloten zouden blijven (Almeida, 2017). De samenwerking kan later worden voortgezet door middel van alumni-evenementen en via relatie-opbouwende mechanismen (Kohler, 2016).

Ook op het vlak van financiering biedt een accelerator voordelen (Mishigragchaa, 2017). Zo krijgen de deelnemers een (beperkt) startkapitaal en worden de beginnende ondernemers ook verder begeleid bij het verwerven van aanvullende fondsen (Cohen & Hochberg, 2014; Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012).

De eigenaars van acceleratoren zijn op hun beurt vaak zelf ondernemers of *angel*-investeerders en hebben zelf een uitgebreide ervaring om ondernemingen te helpen met uiteenlopende taken zoals klantenontwikkeling, fondsenwerving en aanwerving (Fishback et al., 2007; Kanbach & Stubner, 2016; Shane, 2005). Hierdoor zijn de drijfveren van bestuurders dikwijls goed afgestemd op die van ondernemingen waardoor ze ook vaak een sterk engagement hebben om start-ups te doen slagen. Ze nemen meestal ook een aandeel

in het eigen vermogen van de ondernemingen die deelnemen aan de acceleratorprogramma's (Cohen & Hochberg, 2014).

Uiteraard is het programma niet enkel positief voor de beginnende ondernemingen zelf, maar ook voor de investeerders. De investeerders genieten van voordelen doordat fondsen van veel investeerders worden gecombineerd. Hierdoor kunnen de acceleratoren met meerdere portefeuillebedrijven werken en dragen de investeerders minder risico. Acceleratoren spreiden hun inzet in verschillende ondernemingen en vergroten zo hun kans op het uitkiezen van een *home run*. Bovendien kunnen de investeerders investeringen in hun favoriete ondernemingen verhogen na het acceleratorprogramma. Acceleratoren bieden dus de kans aan investeerders om meer te weten te komen over een aantal ondernemingen voordat ze hun financieel belang in een onderneming vergroten (Cohen & Hochberg, 2014).

I.2.3. Nadelen

Er zijn ook nadelen verbonden aan een accelerator die ondernemers kunnen tegenhouden om deel te nemen aan dergelijk programma. Zo verwacht men vanuit de accelerator dat men veel tijd aan het programma besteedt omdat een acceleratorprogramma een intensieve focus legt op de onderneming. Het vergt veel van de ondernemer zowel op persoonlijk als op business vlak. Een acceleratorprogramma kan overweldigend aanvoelen als de ondernemer op andere vlakken ook onder druk staat (Almeida, 2017).

Bovendien is het mogelijk dat deelnemers startkapitaal ontvangen van meerdere investeerders en hierdoor wordt het moeilijk om alle partijen te overtuigen om de strategische richting te wijzigen (Cohen & Hochberg, 2014). Zo geef je een deel van je eigen beslissingsmacht (en vermogen) als oprichter uit handen. Met meer aan de tafel zitten, zorgt voor een grotere pot geld, maar hoe meer stemmen, hoe meer meningen.

Een ander negatief element is de kostprijs. Aangezien sommige van de programma's plaatsvinden in een fysiek hoofdkantoor (*headquarter*), kan het duur zijn om te verhuizen naar een andere stad. Dit is natuurlijk afhankelijk van waar de ondernemer woont (Almeida, 2017).

Het is dus belangrijk voor start-ups om tijd te nemen om de verschillende acceleratoren te evalueren en alternatieven te bekijken (Cremades, 2019). Elke accelerator is uniek en kan veel voordelen bieden als je erin kan komen, maar toch zijn er ook in de beste acceleratoren enorme verschillen tussen het succes van hun afgestudeerden en in de manier waarop acceleratoren hun programma's structureren en financieren. De verschillende acceleratoren proberen zich zo te differentiëren van elkaar (Clarysse et al., 2015).

Het is steeds noodzakelijk te onderzoeken wat de alternatieven van acceleratorprogramma's zijn. Acceleratoren helpen ideeën ontwikkelen en investering te vinden, maar het is mogelijk dat dit niet de beste keuze is voor elke onderneming. Sommige ondernemingen kunnen beter zonder accelerator werken aangezien het effectief verbeteren van de kans op overleving en succes niet bewezen is (Dempwolf et al., 2014). Start-ups moeten dus de tijd en de betrokkenheid van een accelerator afwegen tegen de waarde die ze uit het programma willen halen (Nesta, 2014).

I.2.4. Voorbeelden

Er zijn verschillende types van acceleratoren met elk andere doelen en karakteristieken. De meeste acceleratoren specialiseren zich in bepaalde industrieën (Mishigragchaa, 2017).

Hieronder worden de voornaamste acceleratoren voor deze studie besproken, namelijk de eerste accelerator wereldwijd, Y Combinator, en de drie bekendste Vlaamse acceleratorprogramma's: Start it @KBC, imec.istart en The Birdhouse.

Y Combinator

Y Combinator was de eerste accelerator ter wereld bij haar oprichting in 2005 en tot op heden de meest succesvolle (oa. Airbnb, Dropbox en Reddit hebben hieraan deelgenomen). Momenteel is de accelerator gevestigd in Silicon Valley (Cohen & Hochberg, 2014). Deze accelerator investeert jaarlijks in twee cohorten van start-ups en dit voornamelijk in de sector van software- en webontwikkeling. De plaatsen hierbinnen zijn zeer gegeerd (Y Combinator, 2014). Zo aanvaarden ze slechts 2 tot 3% van de duizenden applicerende ondernemingen (Madaleno et al., 2018).

Deze accelerator biedt uiteraard vele voordelen aan de gelukkige deelnemers. De ondernemers volgen voor een periode van drie maanden een intensieve *boot camp* in de accelerator. Na tien weken pitchten de ondernemers hun onderneming aan investeerders om financiering te verkrijgen (Fishback et al., 2007). Y Combinator voorziet *seed funding* voor start-ups. Dit betekent dat de accelerator de uitgaven van de startende onderneming betaalt. Y Combinator tracht start-ups door de eerste financieringsfase te helpen zodat deze klaar zijn om geld op grotere schaal op te halen. Ze doet een investering van \$ 150.000 in ruil voor 7% van de aandelen. Verder biedt de accelerator een alumninetwork van 2000 ondernemingen en 4000 oprichters. Naast workshops en mini conferences biedt Y Combinator ook de mogelijkheid tot contactmomenten met partners en experts. Het drie maanden durende programma eindigt in een *demo day*. Hier stellen ondernemers hun start-up voor aan top investeerders. Ondernemingen halen vaak één tot vijf miljoen dollar op in de hierop volgende weken (Y Combinator, 2014).

Start it @KBC

De grootste accelerator van België is Start it @KBC en werd opgericht in 2014. Ze heeft naast hubs in zes grote Belgische steden ook enkele internationale hubs. Het één jaar durende acceleratorprogramma wordt gratis aangeboden en de accelerator neemt niet deel in het eigen vermogen van de start-up. Start it @KBC heeft als doel om samen met de start-up een maximale economische en maatschappelijke impact, diversiteit en duurzaamheid na te streven (Start it @KBC).

De accelerator biedt *mentorship*, netwerk, workshops en *co-working spaces*. Start it @KBC heeft meer dan 147 mentoren ter beschikking. Daarnaast gaat deze accelerator partnerships aan met ondernemingen zoals Accenture, DPG Media, KBC en Telenet om een betere ondersteuning te bieden aan start-ups (Start it @KBC).

Start-ups dienen te appliceren om deel te kunnen nemen aan het acceleratieprogramma. Na het selectieproces neemt het cohort van gekozen start-ups deel aan een tweedaagse *boot camp*. Daarna start de drie maanden durende acceleratie waarbij de ondernemers worden uitgedaagd. Ondernemers leren experts en mentoren kennen die de vooruitgang van de start-ups opvolgen. Daarnaast maken ze ook kennis met andere oprichters en zakenpartners. Ondernemers krijgen op maat gemaakte workshops in verband met pitching, sales, marketing, financiering, fondsenwerving, juridische aspecten... Deze worden gekozen afhankelijk van de fase waarin de start-up zich bevindt (Start it @KBC).

Na deze drie maanden, treedt de start-up toe tot de *board room*. Hier informeert de ondernemer het bestuur over de ontwikkeling van zijn start-up. Vervolgens geeft het bestuur feedback en individueel advies. De ondernemers krijgen de mogelijkheid om hun netwerk verder uit te breiden. De accelerator volgt de onderneming nog steeds op en helpt deze om verder te groeien. Na de voltooiing van het programma blijven de ondernemers levenslang lid van de Start it @KBC community (Start it @KBC).

Imec.istart

In 2019 werd imec.istart uitgeroepen tot beste *Top University Business Accelerator* in Europa en tot de vierde beste in de wereld. Het imec.istart business acceleratorprogramma is toegankelijk voor ondernemers die ondersteuning zoeken voor hun tech start-up in de vroege ontwikkelingsfase en dit gedurende minstens 12 maanden. Gedurende dit programma wordt de haalbaarheid van de *proof-of-concept* bekeken. Daarnaast wordt de lancering van het eerste product voorbereid en de oprichting van een start-up om de commercialisering mogelijk te maken (imec.istart, 2019).

Na selectie van de productgeoriënteerde start-ups worden ze uitgenodigd voor een pitch. Vervolgens beslist een jury welke ondernemers kunnen starten aan het programma. Hierbij houdt de jury rekening met de sterkte van het concept (technologisch innoverend, business model en voldoende draagvlak), het team dat wil deelnemen aan de accelerator en het potentieel van het idee. Start-ups moeten zich verder dan de ideeënfase bevinden indien ze geselecteerd willen worden voor dit programma (imec.istart, 2019).

Imec.istart biedt voordelen in zes belangrijke categorieën, namelijk toegang tot coaching, financiering, technologie, community, talent en de markt (imec.istart, 2019).

Start-ups die het programma voltooien worden volgens IMEC *high-potential tech* ondernemingen met overtuigende oplossingen in slimme domeinen en met sterke internationale ambities (imec.istart, 2019).

The Birdhouse

The Birdhouse is een accelerator met als doel een explosieve groei voor start-ups te creëren. Dit wordt mogelijk dankzij de aangeboden workshops, de kans op netwerken en de intensieve begeleiding van mentoren en coaches. Het programma duurt zes maanden (Birdhouse). The Birdhouse past hiervoor een strenge selectieprocedure toe. Ze maken een selectie van start-ups die hun zakenidee al hebben omgezet tot een onderneming, die nu klaar zijn om geld op te halen en die kunnen aantonen dat hun ambitie groot genoeg is (Debruyne, 2018). Slechts 15 start-ups kunnen per cohort deelnemen aan het programma. Dit om de start-ups te verzekeren van een intensieve persoonlijke begeleiding (Birdhouse).

Ook The Birdhouse biedt vele voordelen aan haar deelnemers. Wat betreft financiering, investeert Belfius Bank € 35.000 in ruil voor 3% aandelen van de start-up. Daarbovenop krijgen Belfius en de mentorengroep elk 10% investeringsrecht in de eerstvolgende kapitaalronde. Verder is er de mogelijkheid om een Belfius Bullet Loan van €50.000 op te nemen en staan er meer dan 35 gerenommeerde mentoren ter beschikking van de start-ups. Bovendien kunnen ondernemers kiezen uit meer dan 36 verschillende workshops over uiteenlopende onderwerpen zoals marketing, sales, pitching... The Birdhouse biedt werkplekken in Gent en Antwerpen waar de deelnemers gebruik van kunnen maken. Hier kunnen start-ups samen aan co-working doen om hun kennis en ervaring te delen. Daarnaast zijn er ook maandelijks evenementen die georganiseerd worden om te netwerken (Birdhouse).

Na zes maanden eindigt het programma in een *graduation ceremony*. Hier pitchen ondernemers hun start-up aan investeerders en andere aanwezigen waarna er de mogelijkheid is om te netwerken. Na het afstuderen, komen de ondernemers terecht in de alumni community waar ze verder kunnen genieten van events, experts en tal van diensten (Birdhouse).

II. De toegevoegde waarde van een accelerator

Om de toegevoegde waarde van een accelerator toe te lichten wordt er eerst een duidelijk onderscheid gemaakt tussen incubatoren en acceleratoren aan de hand van hun gelijkenissen en verschillen. Op basis hiervan kan een start-up een weloverwogen keuze maken om effectief te kiezen voor een acceleratorprogramma.

II.1. Incubatoren versus acceleratoren

De meeste incubatoren en acceleratoren bieden een gelijkaardig dienstenpakket aan (Dempwolf et al., 2014; Isabelle, 2013; VLAIO, 2019). Net daarom vinden ondernemers het moeilijk om een begeleidingstraject te kiezen dat het beste aan hun noden voldoet. De onderlinge concurrentie en het gebrek aan duidelijkheid en transparantie in het landschap en het feit dat er vaak te beperkt doorverwezen wordt, bemoeilijkt de samenwerking tussen incubatoren en acceleratoren. Zo wordt de kwaliteit van de dienstverlening regelmatig als te beperkt, te generalistisch en te weinig afgestemd op de echte noden van start-ups ervaren. De diensten zouden dus proactiever aangeboden kunnen en moeten worden (VLAIO, 2019). Zo kunnen ze elkaar versterken en de juiste doelgroep aanspreken. Om de doelgroepen naar de juiste ondersteuning te leiden, is het belangrijk om de verschillen tussen de twee te verduidelijken. Pas dan kan de start-up het juiste dienstenpakket kiezen.

Waar incubatoren meer focussen op het levensvatbaar zijn van ondernemingen in een zeer vroeg stadium, richten acceleratoren zich op het snel laten groeien van een onderneming (Isabelle, 2013). De intensiteit van een accelerator is sterker dan die van een incubator omdat er een veel kortere termijn is waarin de start-up zijn eindproduct moet kunnen lanceren (Debruyne, 2016). In de korte periode van acceleratorprogramma's worden start-ups opgevolgd en ondersteund door ervaren ondernemers en investeerders (Christiansen, 2009). Acceleratoren bieden doorgaans meer advies dan incubatoren (Cohen, 2013). Bij incubatoren is de educatie en het mentorschap minder sterk aanwezig. Hier richt men zich namelijk meer op het aanbieden van gemeenschappelijke diensten en wordt er slechts een bescheiden inhoudelijk programma aangeboden (Debruyne, 2014).

Incubatoren bufferen startende ondernemingen uit de omgeving om ruimte te creëren om te groeien en bieden onderdak tot ze klaar zijn om buiten de incubator te overleven (Bliemel et al., 2016; Cohen, 2013). Acceleratoren versnellen marktinteracties om start-ups te helpen zich snel aan te passen en te leren (Cohen, 2013). Door de kortere duurtijd van acceleratoren bieden ze mentorschap en educatie in een intensiever programma aan dan incubatoren. Deze korte cyclus brengt snel duidelijkheid in de slaagkansen van de start-up. Hierdoor kan de ondernemer snel bijsturen of in het slechtste geval de activiteit stopzetten (Cohen & Hochberg, 2014).

Incubatoren nemen zelden een aandeel in het eigen vermogen van een start-up, dit in tegenstelling tot acceleratoren die vaker tot het kapitaal toetreden. Incubatoren voorzien meestal enkel in ondersteuning en diensten, terwijl acceleratoren financiering bieden (Christiansen, 2009). Incubatoren begeleiden start-ups in het vinden van de nodige financiering om de onderneming te doen groeien (Dempwolf et al., 2014). De meerderheid van acceleratoren daarentegen biedt financiering in ruil voor *equity* waardoor ze vaak enkel positie nemen in start-ups met de beste vooruitzichten aangezien het doel is financieel voordeel te behalen na de begeleiding van de start-up (Christiansen, 2009; Hoffman & Radojevich-Kelley, 2012). Ook bieden ze pitchtraining aan start-ups voor het verkrijgen van vervolffinanciering (Dempwolf et al., 2014).

Aangezien een acceleratorprogramma start in een cohort, is er de mogelijkheid voor ondernemers van start-ups om van elkaar te leren. Ze kunnen elkaar helpen door hun problemen te bespreken en vroege feedback te geven op elkaars ideeën. Daar waar bij incubatoren de start-ups steeds in dezelfde omgeving werken, is dat bij acceleratoren niet altijd het geval. Binnen acceleratorprogramma's worden ondernemers meer bijeen gebracht via netwerkbijeenkomsten en events (Kanbach & Stubner, 2016). De samenwerking binnen cohorten stimuleert het groepsgevoel en zorgt er ook voor dat bij acceleratoren deelnemers elkaar beter leren kennen en elkaar ook later verder kunnen ondersteunen bij de uitbouw van hun ondernemingen. Het mentorschap in acceleratoren is dus eerder intens, terwijl de samenwerking in incubatoren minimaal en tactisch is (Hathaway, 2016).

De verschillen tussen incubatoren en acceleratoren liggen dus voornamelijk binnen vier dimensies, namelijk de vaste lengte van het acceleratorprogramma, de intensiteit van dit programma, de voorziening van een financiering en de groepering van start-ups in cohorten (Cohen & Hochberg, 2014; Cremades, 2019).

Tabel 1 toont de vergelijking tussen de kenmerken van een incubator en een accelerator aan. De tabel is opgebouwd volgens de structuur en invulling van het programma, de selectiecriteria en de verschillende diensten die aangeboden worden.

Tabel 1

Vergelijking incubator en accelerator

	KENMERKEN	INCUBATOR	ACCELERATOR
STRUCTUUR	Wie	<i>Early-stage</i> start-ups, vaak in de ideefase	Beginnende ondernemingen & start-ups
	Doel	Waarde toevoegen aan ondernemingen Economische groei & jobcreatie	Marktinteracties versnellen <i>Return on investment</i>
	Winstoogmerk	Nee: meestal non-profit	Ja: Meestal for-profit
	Duurtijd	Onbepaalde duur: 1 tot 5 jaren	Vaak bepaalde duur: 3 tot 6 maanden → <i>demo day</i>
	Manager profiel	Meestal professionals & academici	Meestal ondernemers of <i>angel investors</i>
	Cohort	Nee: individueel traject	Ja
SELECTIE	Selectieprocedure	Geen selectieproces	Open sollicitatieproces
	Schaal van regio	Lokaal	Regionaal, nationaal, globaal
	Team	Individueel & teams	Vaak enkel teams
AANBOD	Infrastructuur	Fysieke infrastructuur (<i>office space</i>)	Soms fysieke infrastructuur (<i>meeting space</i>)
	Financiering	Publieke investeerders (bv. overheid, universiteit)	Angel en venture capital investeerders → soms in ruil voor <i>equity</i>
	Diensten	Basisondersteuning en -educatie	Uitgebreid educatief aanbod & <i>mentoring</i>
	Netwerk	Toegang tot netwerk	Actieve netwerkevents

Gebaseerd op (Dempwolf et al., 2014; Isabelle, 2013; Torun, 2016; VLAIO, 2019)

II.2. Waarom kiezen start-ups voor een accelerator?

In dit deel wordt verduidelijkt op basis van welke elementen een start-up de keuze maakt om deel te nemen aan een acceleratorprogramma en wordt deze ook vergeleken met de werking van een incubator. Tevens wordt de mogelijke toegevoegde waarde voor een start-up besproken.

Er zijn vijf belangrijke factoren die een invloed hebben op de keuze die een ondernemer maakt om deel te nemen aan een acceleratorprogramma. De factoren die ondernemers bekijken bij het selecteren van een mogelijke organisatie om de ontwikkeling van hun onderneming te ondersteunen zijn (1) het stadium waarin een onderneming zich bevindt; (2) de *fit* met de missie van de accelerator; (3) selectie- en afstudeerbeleid; (4) aangeboden diensten; en (5) het netwerk van partners (Isabelle, 2013).

1. Stadium waarin een nieuwe onderneming zich bevindt

De kracht van een accelerator moet zijn om het product van een start-up in een beperkte vastgestelde periode versneld in de markt te positioneren (Richards, 2020). Daarom moet een start-up reeds beschikken over een initiële tractie in de markt, gedifferentieerde technologieën en het potentieel om de business te schalen (Isabelle, 2013). Een acceleratorprogramma biedt pas een echte toegevoegde waarde voor een onderneming die reeds een *minimal viable product* heeft. Voor een start-up die enkel nog maar over een idee beschikt of zich in een zeer vroeg stadium bevindt, is een incubator meer opportuun (Isabelle, 2013; Richards, 2020).

2. De *fit* met de missie van de accelerator

Vervolgens wordt er gekeken naar de *fit* tussen de noden van de ondernemer en de missie, het doel en de sectorfocus van de accelerator en de incubator. Wanneer er een sterke *fit* is, zijn ondernemingen het meest succesvol. Incubatoren leggen de nadruk op ontwikkeling van een idee in combinatie met creatie van lokale welvaart in tegenstelling tot een accelerator waar een product zo snel mogelijk gecommercialiseerd wordt. Daarom is het van groot belang dat de ondernemer de doelen van elk programma goed begrijpt om in het juiste programma in te stappen (Isabelle, 2013; Nesta, 2014).

De ondernemer dient ook aandacht te hebben voor de reputatie van het programma omdat deze de visibiliteit van de onderneming zal verhogen en vervolgens zal helpen bij het aantrekken van kapitaal, bronnen en talent (Dempwolf et al., 2014; Isabelle, 2013). Reputatie kan bekeken worden in termen van hoe deze instellingen scoren op management-effectiviteit, bezettingsgraad, aantal klanten, jobcreatie en opgehaalde externe investering (Isabelle, 2013). Een goede reputatie van het acceleratorprogramma geeft vertrouwen aan de potentiële markt en toekomstige investeerders (Dempwolf et al., 2014).

3. Selectie- en afstudeerbeleid

Als derde factor is het belangrijk dat de ondernemer het selectie- en afstudeerbeleid van incubatoren en acceleratoren grondig bekijkt, aangezien deze erg van elkaar kunnen verschillen. Acceleratoren en incubatoren maken een selectie op basis van de noden van de onderneming en evalueren de *fit* tussen de onderneming van de kandidaat en de missie van de organisatie. Vervolgens wordt er gekeken of de onderneming voldoet aan eventuele geografische vereisten. Managers van incubatoren en acceleratoren bekijken de coachbaarheid van een onderneming. Acceleratoren geven daarnaast ook aandacht aan het hoge groeipotentieel, de teamsamenstelling, bestaande prototypes, *intellectual property* en marktopportunities (Isabelle, 2013).

Een onderneming behoort tot de afgestudeerden van een programma wanneer ze uit de instelling gaat. Dit punt wordt bij een incubator bereikt wanneer het programma geen waarde meer toevoegt aan de onderneming of wanneer een onderneming een bepaalde hoeveelheid kantoorruimte of een aantal werknemers overschrijdt. Bij een accelerator verlaat de start-up het programma na een vooraf vastgestelde periode (Isabelle, 2013).

Bij aanvang van het acceleratorprogramma kent de start-up de timing en de doelstellingen die bereikt moeten worden. De start-up ondernemers werken naar de *demo day* toe waarop ze hun onderneming pitchten aan investeerders (Cohen & Hochberg, 2014; Dempwolf et al., 2014).

4. Aanboden diensten

Incubatoren en acceleratoren voorzien ondernemers van verschillende diensten die hen helpen om hun onderneming succesvol van start te laten gaan of versneld te laten groeien, zoals boekhouding en financieel management, marketing en juridisch advies. Ze geven start-ups toegang tot financiële bronnen, ervaren mentoren en opportuniteiten om in contact te komen met mogelijke klanten en investeerders (Isabelle, 2013; Nesta, 2014; VLAIO, 2019). De intensiteit van deze diensten en de tijd die personeel en netwerk wijden aan deelnemende ondernemingen ligt veel hoger bij acceleratoren (Cohen, 2013; Isabelle, 2013; Madaleno et al., 2018). Acceleratoren versnellen de bedrijfsontwikkeling en verminderen onzekerheid (Isabelle, 2013). De intensiteit van het programma geeft start-ups de kans om hun idee echt te ontwikkelen. Start-ups zijn geïnteresseerd in acceleratorprogramma's omdat ze praktijkervaring bieden en een efficiënt alternatief zijn voor ondernemerschapsonderwijs. De meerwaarde van een accelerator is dat dit programma validatie biedt aan de start-up na een relatief korte periode (Dempwolf et al., 2014; Nesta, 2014; Torun, 2016).

Een bijkomende reden waarom ondernemers kiezen voor een accelerator is omdat ze nood hebben aan geld. Start-ups zien incubatoren en acceleratoren niet als financieringsbron maar eerder als een toegangskanaal tot het verkrijgen van financiering (VLAIO, 2019). Het is

nochtans kenmerkend voor een accelerator om zelf kapitaal te verlenen in ruil voor een aandeel in het eigen vermogen van de onderneming waar incubatoren zich beperken tot het aanbrenge van financierders (Dempwolf et al., 2014). De vraag die echter gesteld kan worden, is of al deze financieringsbronnen effectief bijdragen aan het succes van ondernemingen (Alemany & Andreoli, 2018).

Ook het cohort is een typisch kenmerk van een accelerator. Een cohort is de selectie van start-ups die gekozen wordt om deel te nemen aan het acceleratorprogramma en om dit traject samen te starten en te beëindigen (Weiblen & Chesbrough, 2015). Het cohort van deelnemende start-up ondernemers komt regelmatig samen en hierdoor bouwen ze een sterke band op (Cohen & Hochberg, 2014). In een kleiner cohort is de mentorbegeleiding intensiever (Clarysse et al., 2015).

5. Netwerk

De vijfde factor is het uitbouwen van een belangrijk netwerk, zowel tussen de start-ups onderling als met externe partners die ondersteuning geven aan ondernemers (Isabelle, 2013). Ondernemers bouwen een sterk, best heterogeen, netwerk op zodat ze toegang krijgen tot opportuniteiten om sneller problemen op te lossen (Bergek & Norrman, 2008; Isabelle, 2013). Dit zal leiden tot een hogere kans op succes van de onderneming (Smilor, 1997).

Een belangrijke bijkomende functie van het netwerken binnen de programma's van incubatoren en acceleratoren is om ondernemers aan financiering te helpen. Dit kan door start-ups in contact te brengen met *angel* investeerders, *venture capital* investeerders en commerciële banken (Fishback et al., 2007; Isabelle, 2013). Ondernemers gaan binnen het netwerk op zoek naar een verscheidenheid aan expertise zoals juridisch, regelgevend, technisch en financieel advies om hun onderneming te ondersteunen (Isabelle, 2013).

De intensiteit en de verplichting van het netwerken en de cohort structuur van een acceleratorprogramma moedigen start-ups nog sterker aan om elkaar te steunen en van elkaar te leren ten opzichte van een incubatorprogramma waar alles meer vrijblijvend is (Nesta, 2014).

Uit voorgaande blijkt duidelijk dat de toegevoegde waarde van een accelerator sterk afhankelijk is van de fase waarin een start-up zich bevindt. Daarom is het belangrijk te kiezen voor het acceleratorprogramma dat het best aansluit bij de noden van de start-up. De meerwaarde komt het meest naar voren in de bijstand van professioneel management en experts om het bedrijfsmodel te optimaliseren, de toegang tot financiering en het vinden van het juiste netwerk.

Empirisch onderzoek

In het empirisch deel van dit onderzoek wordt er gefocust op de onderzoeksvraag “Welke toegevoegde waarde heeft een accelerator voor een start-up en kan deze verbeterd worden?”. De toegevoegde waarde van een accelerator voor start-ups wordt geanalyseerd op basis van verscheidene interviews en er wordt nagegaan hoe de (eventuele) toegevoegde waarde verbeterd kan worden.

I. Methodologie

In deze masterproef wordt gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek waarbij de verkregen informatie uit de interviews wordt geanalyseerd in plaats van cijfermatig te werk te gaan. Een kwalitatief onderzoek is een methode die de mogelijkheid biedt om uitgebreide data te verzamelen en resultaten grondig te analyseren. Deze methode is het meest geschikt voor een kleinschalig onderzoek als dit (Bryman, 2012). Er wordt getracht de sociale wereld van de start-up ondernemers te begrijpen door een onderzoek te doen naar hun ervaring met acceleratorprogramma's.

In dit onderzoek worden semigestructureerde interviews afgenomen om data te verzamelen. Tijdens deze interviews worden oprichters van start-ups bevraagd die deel hebben genomen aan een acceleratorprogramma. Het interview bestaat uit vooraf opgestelde open vragen over de drijfveren om voor een accelerator te kiezen. Dit is een leidraad die doorheen elk interview loopt om ervoor te zorgen dat bepaalde onderwerpen zeker aan bod komen bij elke geïnterviewde (Adams, 2015; Barriball & While, 1994). Deze vragenlijst is toegevoegd in bijlage.

Er worden geen antwoorden gesuggereerd om de geïnterviewden de kans te geven om in hun eigen woorden en met eigen concepten de vragen te beantwoorden. Zo komen antwoorden naar voren die de onderzoeker eerder niet zou hebben overwogen (Bryman, 2012; Reja, Manfreda, Hlebec, & Vehovar, 2003). Er is ook de mogelijkheid voorzien om *follow-up* vragen te stellen (Adams, 2015; Barriball & While, 1994). Deze vragen kunnen worden gebaseerd op de antwoorden van elke geïnterviewde. Het helpt de onderzoeker ook om de verkregen data en inzichten beter te begrijpen. Respondenten mogen elke vraag uitgebreid beantwoorden. Hierdoor kan de interviewer extra gegevens verzamelen (Denzin & Lincoln, 2005; Hoffmann, 2007).

Er worden vragen gesteld over het selectieproces, de aangeboden diensten en hoe deze elementen verbeterd kunnen worden. De participanten van dit interview worden aangemoedigd om hun antwoorden, meningen en gedachten toe te lichten.

Voor de interviews zijn er verschillende oprichters van start-ups benaderd via LinkedIn. De zeven geïnterviewde bedrijfsleiders komen uit verschillende sectoren, zijn gekend uit de media en hebben deelgenomen aan één of meerdere programma's van de bekendste acceleratoren in Vlaanderen, namelijk Start it @KBC, The Birdhouse en imec.istart. Twee geïnterviewde start-up ondernemers behoren tot de IT-sector, de overigen zijn actief in de medische, entertainment/gaming, retail, sport-tech en geschenkensector. Twee van de geïnterviewde ondernemers hebben met hun start-up deelgenomen aan het acceleratorprogramma Start it @KBC en hebben hierdoor kantoorruimte verkregen in de Corda INCubator. Hierdoor hebben ze kunnen genieten van de diensten van zowel een incubator als van een accelerator. Echter, de focus van deze thesis ligt op start-ups die deelgenomen hebben aan een acceleratorprogramma.

De interviews hebben via *video call* plaatsgevonden wegens de maatregelen rond de COVID-19-pandemie, met uitzondering van één interview dat telefonisch plaatsvond op vraag van de respondent. Bij aanvang van de interviews werd toestemming gevraagd om de antwoorden op te nemen en te verwerken in dit onderzoek. De duur van de interviews varieerde van 30 minuten tot één uur. De verkregen gegevens werden anoniem en vertrouwelijk verwerkt in deze masterproef.

II. Empirische analyse

In de empirische analyse wordt op basis van interviews gezocht naar de toegevoegde waarde die Vlaamse acceleratoren bieden aan start-ups. Er wordt vervolgens gevraagd hoe deze kan verbeterd worden opdat er aanbevelingen kunnen worden geformuleerd.

In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de geïnterviewde ondernemers en enkele belangrijke gegevens van hun start-up.

Tabel 2

Overzicht interviews

INTERVIEW	1	2	3	4	5	6	7
SECTOR	Entertainment gaming	IT	Geschenken	IT	Retail	Medisch	Sport-tech
ACCELERATOR	Start it @KBC Birdhouse	Start it @KBC Birdhouse imec.istart	Birdhouse imec.istart	Start it @KBC	Start it @KBC	Start it @KBC Birdhouse	Birdhouse imec.istart
OPRICHTING	2017	2016	2016	+/- 2016	Voorzien juni 2020	2017	2016
START-UP TEAM	Single founder	Duo	Duo	Single founder	Single founder	Single founder	Duo

II.1. De toegevoegde waarde van een accelerator voor een start-up

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de verschillende kenmerken van een accelerator die getoetst zijn bij de geïnterviewden. Per kenmerk wordt er een toelichting gegeven van de verwachtingen, ervaringen en de bereikte meerwaarde. Ook de redenen waarom zij gekozen hebben voor een acceleratorprogramma en de belangrijkste toegevoegde waarden worden hieronder verder weergegeven. Bijkomend wordt er geïnformeerd naar de mogelijke verbeterings- en aandachtspunten waarmee een accelerator in de toekomst rekening dient te houden. Uit de zeven afgenomen interviews met oprichters van start-ups, die deel hebben genomen aan een acceleratorprogramma in Vlaanderen, kwamen de volgende overwegingen naar voren.

Spoedcursus ondernemerschap en credibiliteitsboost

Alle geïnterviewde deelnemers gaven aan dat hun start-up er vandaag niet hetzelfde zou uitzien zonder een acceleratorprogramma. Sommigen twijfelden zelfs of hun onderneming vandaag nog zou bestaan. Een acceleratorprogramma kan iemand op snelle tijd van een leek laten evolueren naar een ondernemer met kennis van zaken. *“Je kent zo weinig op het moment dat je start met een onderneming, je kent enkel wat dat je kan op dat moment en wat dat je tot dan gedaan hebt in uw leven”*. Acceleratorprogramma’s leren ondernemers hoe bepaalde zaken en strategieën aangepakt moeten worden, dat ze moeten durven investeren en hoe iemand een manager in plaats van een loutere uitvoerder kan zijn. Mensen in een start-up managen is namelijk enorm belangrijk. De onderneming moet kunnen blijven verder bestaan indien de oprichter wegvalt: *“mensen zijn super cruciaal, je moet dingen uitbesteden”*. De naamsbekendheid van bepaalde acceleratorprogramma’s levert bovendien credibiliteit op voor het binnenhalen van financiering en biedt groeikansen voor het buitenland.

Kennismaking met acceleratorprogramma

De geïnterviewde ondernemers kwamen terecht bij een accelerator via verschillende wegen. De vijf deelnemers van The Birdhouse zijn allen in contact gekomen met het acceleratorprogramma via online reclame. De twee overige werden via andere ondernemers doorverwezen. Personen met interesse in start-up ondernemen komen vaak terecht in een netwerk van ondernemers die reeds eerder zelf deelgenomen hebben of enige ervaring hebben met acceleratorprogramma’s.

Selectieproces

Het selectieproces om te kunnen deelnemen aan een acceleratorprogramma verloopt in Vlaanderen gelijkaardig bij de verschillende acceleratoren. Het applicatieproces start meestal met het invullen van een vragenlijst waarna bepaalde start-ups uitgenodigd worden om te komen pitchen. Hieruit worden volgens een strenge selectie start-ups gekozen die mogen deelnemen. Acceleratoren bieden een programma aan zodat start-ups kunnen deelnemen afhankelijk van het stadium waarin ze zich bevinden. Zo zijn er programma’s die ondernemers toelaten die slechts een idee hebben, zoals Start it @KBC. Start-ups die hieraan deelnemen bevinden zich voornamelijk in de *ideation* fase en staan aan het begin van hun idee. Volgens één van de geïnterviewde ondernemers is het de logische stap om deel te nemen aan dit programma indien de ondernemer een matuur idee heeft (interview 4). The Birdhouse focust op start-ups die al verder staan in het proces. Vaak hebben hieraan deelnemende ondernemingen al een *minimal viable product* met eerste betalende klanten. Dit acceleratorprogramma begeleidt start-ups in de *go-to-market* fase, dit zijn ondernemingen die willen groeien. Het biedt begeleiding bij het aanwerven van personeel en geeft advies om de omzet te verhogen. Het programma imec.istart ondersteunt ondernemingen die van de start-up naar scale-up fase gaan. Het programma focust op start-ups in de technologiesector en maakt dus een specifieke selectie van start-ups die kunnen deelnemen. Van de drie voornaamste Vlaamse acceleratoren is imec.istart het enige programma dat start-ups

selecteert op basis van sector. De Vlaamse acceleratorprogramma's duren in praktijk zes maanden tot één jaar, terwijl uit de literatuurstudie blijkt dat deze eerder van kortere duur, drie tot zes maanden, zouden zijn.

Screening van profiel van de ondernemer

Uit de interviews kwam naar voren dat de screening van het start-up team belangrijk en vaak doorslaggevend is in de selectieprocedure voor de toetreding in een acceleratorprogramma. Bij de selectie wordt vaak gekeken naar de ondernemer zelf en niet zozeer naar het idee van de start-up. Dit omdat een accelerator ervoor kan zorgen dat een broos en onsamenhangend idee kan uitgroeien tot een uitgewerkt idee met potentieel. Zo kijkt men bij een accelerator naar het profiel van de ondernemer en of ze open staan voor feedback en sturing (interview 4). Ook is de kans om geselecteerd te worden groter indien je met meer dan één bent (interview 1 en 5). De perceptie is namelijk dat een *single founder* start-up minder kans heeft om het te maken, omdat grote ondernemingen vaak meerdere co-founders hebben. Er is dus weinig geloof in het alleen opstarten van een onderneming. Echter, vier van de geïnterviewde start-ups waren *single founder*; de overige start-ups hadden telkens twee oprichters. Aangezien het oprichten van een start-up een rollercoaster verhaal is waarin er extreem goede en extreem slechte dagen zijn, is het vinden van een goede co-founder van essentieel belang om uitdagingen samen aan te gaan (interview 3).

Verwachtingen ondernemers

Ondernemers die met hun start-up deelnemen aan een acceleratorprogramma hebben uiteenlopende verwachtingen. Zo werd er aangehaald dat men op zoek ging naar een kritisch publiek; men zocht naar *guidance* en mentorschap; men een netwerk wilde uitbouwen; en men financiering wilde verkrijgen.

- **Kritisch publiek:** Tijdens de interviews werd gesteld dat men deelnam aan een acceleratorprogramma om zo een kritisch publiek te vinden, namelijk mensen met ondernemingservaring die hen kunnen *challengen* en feedback geven. De oprichters van deze start-ups wilden validatie van het product dat ze hebben ontwikkeld om te kijken of anderen ook in het concept geloven (interview 1, 4 en 6);
- **Guidance en mentorschap:** Anderen haalden als drijfveer aan om deel te nemen aan een acceleratorprogramma dat men zocht naar *guidance* en mentorschap (interview 1, 2 en 3): “*We have no clue what we are doing, show us the way*” (interview 2). Zo stapte een geïnterviewde in het acceleratorprogramma met de verwachting bij deze accelerator de begeleiding en omkadering te vinden om uit te vinden wat nu echt belangrijk is bij het oprichten van een start-up. Men wilde ook *guidance* over hoe de onderneming kan groeien door meer sales te halen en effectief door te schalen (interview 2). Een andere geïnterviewde, die zowel gebruik maakte van het Start it @KBC als van The Birdhouse stapte in het acceleratorprogramma om zijn onderneming

zo snel mogelijk te laten groeien om vervolgens voltijds ondernemer te kunnen zijn (interview 1);

- **Netwerk uitbouwen:** Daarnaast kwam naar voren dat vier van de zeven geïnterviewde ondernemers de verwachting hadden om hun netwerk uit te bouwen, zowel door contacten te leggen met deelnemende start-ups van hetzelfde cohort als met andere ondernemers (interview 1, 2, 5 en 6); en
- **Financiering:** Ook werd er door meerdere geïnterviewden aangehaald dat men deelnam aan een acceleratorprogramma om financiering te bekomen (interview 2, 3 en 7). Er werd zelfs gesteld dat het ophalen van financiering de doorslaggevende reden was om deel te nemen aan het programma (interview 2).

Opmerkelijk is dat geen van de respondenten initieel op zoek was naar kantoorruimte. Toch bieden de drie bekendste Vlaamse acceleratorprogramma's *office space* aan waar men geen vaste *desk* heeft maar er sprake is van een *flex office*. Dit flexibele gegeven wordt als voordeel beschouwd door een geïnterviewde deelnemer die student was en daardoor weinig tijd had om verplicht aanwezig te zijn (interview 4). De deelnemende respondenten van The Birdhouse vermelden dat het daar sterk aangeraden was om wel systematisch aanwezig te zijn omdat de productiviteit hoger ligt en er veel bijgeleerd kan worden tijdens lunches met andere start-up ondernemers (interview 1, 2, 3, 6 en 7). Start it @KBC biedt *office space* aan op meerdere locaties in verschillende Vlaamse steden en deelnemers zijn vrij hiervan gebruik te maken.

Workshops

De hoeveelheid van workshops varieert van wekelijks tot maandelijks. Tijdens deze workshops worden verschillende thema's voor verschillende doelgroepen behandeld. Zo zijn er bijvoorbeeld workshops over *business model canvas*, *pitchen* en *brand building* voor beginnende ondernemers en sessies over *venture capital*, *sales* en hoe een team te managen voor ondernemers die al meer ervaring hebben. De workshops worden gegeven door externe partners en zijn deels vrijblijvend en deels verplicht. Een verschil tussen de bekendste Vlaamse acceleratoren is de vrijblijvendheid en de diepgang van deze workshops. Zo wordt het volgen van workshops sterker aangeraden bij The Birdhouse dan bij de andere twee acceleratoren. Ook biedt The Birdhouse workshops rond *personal coaching* aan (interview 2 en 3). De workshops bij imec.istart zijn dan weer theoretischer en diepgaander met specifiekere kennis over bepaalde sectoren (interview 2). Ondernemers halen aan dat hun voorkeur uitgaat naar praktische workshops om met hun start-up snel vooruit te kunnen gaan en te groeien (interview 1 en 2). Er is minder interesse voor de theoretische kant van ondernemen. De *hands-on* manier van werken wordt gebruikt bij The Birdhouse, maar minder bij de twee andere acceleratoren (interview 2). Daarnaast lijkt het verplichten van aanwezigheid bij alle workshops niet de beste manier, aangezien er ook tijd moet zijn om de onderneming effectief te runnen. Naast de gezamenlijke workshops worden ook de één-op-één sessies met experts die de ondernemers gratis challengen als zeer positief ervaren (interview 3 en 7).

Mentorschap

Een geïnterviewde besliste om deel te nemen aan een acceleratorprogramma na advies van een collega-ondernemer: "*Je moet deelnemen aan een acceleratorprogramma voor het mentornetwerk waar je toegang tot krijgt*" (interview 5). Deze tip toont het belang van goed mentorschap in de groei en begeleiding van een onderneming aan. Het beste coachingsmoment bestaat volgens sommigen uit gesprekken met experts waarmee een timeslot gereserveerd kon worden (interview 4). Elke Start it @KBC locatie wordt geleid door een *community manager* waarbij ondernemers terecht kunnen met hun vragen. De toegevoegde waarde van deze community manager is in grote mate afhankelijk van het al dan niet aansluiten van de persoonlijke ondernemingservaring bij de noden van de start-up. Er worden ook *board rooms* georganiseerd waarin start-ups een toelichting geven over hun status aan een jury van mentoren. Dit wordt beschouwd als een Raad van Bestuur, zoals de onderneming in de toekomst zal hebben. Ook hier kan een verschil opgemerkt worden in vrijblijvendheid van de mentorbegeleiding. Start it @KBC organiseert een *mentor mayhem* waarbij ongeveer 100 mentoren klaar staan om de ondernemers te adviseren. Waar het mentorschap bij Start it @KBC heel vrijblijvend is, wordt er bij The Birdhouse om de twee weken samengezeten met twee persoonlijk toegewezen mentoren. Deze mentoren worden toegekend op basis van welke meerwaarde ze kunnen bieden aan de start-up. Naast de start-up begeleiding, voorziet The Birdhouse ook *one-to-one* gesprekken over *work-life balance* (interview 1). The Birdhouse staat dan ook voornamelijk bekend als een mentorprogramma. Naast de twee toegewezen mentoren, is het ook mogelijk voor ondernemers om aanspraak te maken op het volledige netwerk van The Birdhouse (interview 3). Bij het programma imec.istart werd de mentor meer beschouwd als een interne coach die de ondernemer connecteert met andere mensen (interview 2). Een andere geïnterviewde merkte op dat de mentoren van het imec.istart programma een meer sectorspecifieke achtergrond hebben waardoor de kennis bij Imec ruimer is (interview 7). De ondernemers merken op dat het belangrijk is dat er gebruik wordt gemaakt van het volledige aangeboden mentorennetwerk om het eigen netwerk te verbreden.

Financieel aspect

Het financiële aspect verschilt per accelerator. Start it @KBC is het enige Vlaamse acceleratorprogramma dat gratis wordt aangeboden. De twee andere programma's vragen op dit moment wel *equity* in ruil voor financiering. Bij The Birdhouse is dit een vrij recent gegeven en was dit nog niet het geval op het ogenblik dat de respondenten van dit onderzoek deelnamen aan dit acceleratorprogramma. Drie start-up ondernemers hebben financiering verkregen van imec.istart in ruil voor *equity* (interview 2, 3 en 7). Twee geïnterviewden hebben gebruik gemaakt van een *bullet loan* van 50.000 euro (interview 1 en 3). Anderen hebben momenteel op geen enkele manier financiële steun gevraagd (interview 4 en 6). Via het netwerk kan een *business angel* aangetrokken worden die een converteerbare lening aanbiedt (interview 5).

De mening van de drie ondernemers die *equity* hebben afgestaan in ruil voor financiering is uiteenlopend met betrekking tot de voor- en nadelen. Voor één deelnemer was het vanzelfsprekend dat imec.istart *equity* kreeg omdat hun start-up zich in een zeer prille fase bevond (interview 2). Hij twijfelt echter of hij aan de andere programma's waaraan hij heeft deelgenomen *equity* zou afgestaan hebben omdat de start-up zich toen al in een verdere ontwikkeling bevond. Een andere deelnemer had bij de start van zijn onderneming geen andere keuze omdat hij kapitaal nodig had, maar zou er ook aan twijfelen in een latere fase *equity* af te staan (interview 3). De derde ondernemer staat zeer positief tegenover het nemen van *equity* omdat het een gevoel geeft van betrokkenheid van de investeerder (interview 7).

Naast het al dan niet zelf aanbieden van financiering, helpen acceleratoren start-ups aan investeerders via hun netwerk. Imec.istart organiseert *pitch days* waarbij ondernemers van het programma pitchen voor een grote groep van investeerders om kapitaal op te halen. Toch blijft het afgeven van eigen vermogen een moeilijk aspect. Een deelnemer stelde dat de ene ondernemer de voorkeur kan hebben om traag te groeien en alle *equity* bij te houden, waarbij de andere vindt dat het beter kan zijn om een klein deeltje van veel te hebben dan alles van weinig (interview 4). Een andere deelnemer meent dat financiering altijd interessant is, maar dat het ervan af hangt wat ervoor in de plaats moet opgegeven worden (interview 1). Men haalt ook aan dat vooral het vaste percentage soms afschrikwekkend is: "*Onze waardering wordt bepaald door een getal waarmee dat wij en onze investeerders zich comfortabel voelen. Eens dat je een onderneming bent die een deftige omzet maakt elke maand dan vind ik het een beetje ridicuul om een fixed percentage af te staan*" (interview 3). Verder haalt deze deelnemer ook aan dat het belangrijk is om een onderscheid te maken tussen *smart money*, waarbij de investeerder naast geld ook kennis met zich meebrengt in de onderneming en een effectieve meerwaarde aanbrengt, en *stupid money*, waarbij men dezelfde hoeveelheid geld krijgt maar zonder enige verdere bijdrage. Men kan de investering die de accelerator zelf doet steeds beschouwen als *smart money* gezien er naast de puur financiële aspecten steeds begeleiding en ondersteuning aangeboden wordt. Bij externe investeerders kan het, afhankelijk van de rol die deze wil spelen in de start-up, zowel over *smart* als *stupid money* gaan.

Netwerk

Voor zes van de zeven deelnemende respondenten is het netwerken een uitgesproken meerwaarde van de acceleratorprogramma's (interview 1, 3, 4, 5, 6 en 7). Door het volgen van een acceleratorprogramma leren ondernemers heel wat mensen kennen die ervoor zorgen dat ze vooruitgang kunnen boeken. De uitspraak "*Access to network: networking is key*" vat dit op een duidelijke manier samen (interview 3). Netwerken gebeurt met andere start-ups tijdens netwerklunches of op maandelijkse netwerkevents waarbij ze luisteren hoe iedereen met zijn uitdagingen omgaat en hoe ze elkaar eventueel kunnen helpen. Daarnaast is er ook contact met mentoren en investeerders die de acceleratoren uitnodigen op georganiseerde events. Zo organiseert imec.istart *pitch days* waarop investeerders worden uitgenodigd. Ook na afloop van het programma blijven de ondernemers deel uitmaken van het alumni-netwerk

en zijn ze nog steeds welkom op events. Het uitbouwen van een goed netwerk is van levensbelang voor de start en het in stand houden van de onderneming: "*Zonder netwerk kan je niet overleven en ik heb mijn grootste netwerk via die acceleratoren opgebouwd*" (interview 6).

Cohort + demo day

De drie bekendste Vlaamse acceleratoren laten de start-ups beginnen in een cohort waardoor er een groepsgevoel gecreëerd wordt. Er kwam positieve feedback van respondenten over de wisselwerking tussen de verschillende start-ups, met uitzondering van interview 4 omdat deze ondernemer nog student was.

Een acceleratorprogramma sluit normaal gezien af met een *demo day*. Echter, niet elke Vlaamse accelerator doet dit. Verschillende geïnterviewde ondernemers hadden geen weet van of namen niet deel aan een eindevent waar de deelnemende start-ups officieel afstuderen. Enkel in het programma van The Birdhouse eindigt het programma met een *graduation day*, "*een grootschalig event waar alle mentoren en mensen uit overal mogen langskomen*". Drie deelnemers hebben hieraan deelgenomen (interview 1, 2 en 7). De start-up ondernemers geven daar een presentatie over hun onderneming en hoe hun periode in de accelerator is verlopen. Er wordt hier ook gepitcht voor mensen die men al kent van het programma.

II.2. Het verbeteren van de toegevoegde waarde van een accelerator voor start-ups

De geïnterviewde oprichters van start-ups waren allen unaniem dat ze opnieuw zouden deelnemen aan een acceleratorprogramma. Toch waren ze van mening dat er een aantal punten voor verbetering vatbaar zijn.

Zo raden enkele deelnemers aan dat acceleratoren een persoonlijker en op maat gemaakt programma zouden moeten aanbieden met workshops die meer specifiek op de persoonlijke noden van deelnemers zijn gericht (interview 2, 3 en 7). Er moet tijdens deze workshops naar meer diepgang worden gezocht waardoor start-ups meer specifieke ondersteuning en relevante kennis kunnen krijgen. Zelfs tussen de drie deelnemers van het imec.start programma dat zich toch richt op tech start-ups is er vaak nood aan een andere benadering van hun specifieke noden. De begeleiding zou persoonlijker mogen en er is nood aan meer *guidance* (interview 6).

De deelname aan de workshops binnen het acceleratorprogramma zijn soms te vrijblijvend en er zouden meer workshops verplicht moeten worden (interview 5). Nu *"tot waar moet de accelerator u begeleiden want hoe meer dat je daarmee bezig bent en hoe meer taken dat ze opleggen, hoe minder dat je met je start-up of met je zaak kan bezig zijn"* (interview 7). Het is belangrijk om een evenwicht te vinden. Acceleratoren kunnen altijd meer kennis en opleidingen aanbieden maar het volgende kan opgemerkt worden: *"Ben je een opleidingstraject aan het volgen of ben je een acceleratorprogramma aan het volgen?"* (interview 7).

Ook is een verbetering mogelijk om sparringsessies niet alleen met mentoren te laten plaatsvinden, maar ook met externe adviseurs om zo ook ander advies te krijgen over ideeën en producten (interview 2).

Discussie

In de discussie worden de belangrijkste resultaten uit het onderzoek vergeleken met het theoretische kader en wordt er een antwoord gegeven op de twee deelvragen van deze masterproef.

In het onderzoek wordt de eerste deelvraag "*Waarom kiest een start-up voor een accelerator?*" onderzocht. Volgens de literatuur kiezen ondernemers voor een accelerator omdat ze op zoek zijn naar een toegevoegde waarde bovenop de basisdiensten die bij een incubator worden aangeboden. Deze basisdiensten bestaan uit workshops, mentorschap en netwerking. Een ondernemer kiest volgens voorgaande empirische studie voor een acceleratorprogramma omdat hij verwacht een kritisch publiek, *guidance* en mentorschap, een netwerk en financiering te vinden. De *hands-on* benadering, de toewijzing van domeinspecialisten, zoals mentoren met specifieke sector kennis, en de introductie bij de juiste contacten binnen het netwerk zijn volgens de respondenten de belangrijkste toegevoegde waarden die een accelerator biedt.

De belangrijkste redenen waarom een start-up kiest voor een accelerator stemmen overeen met de uit de literatuur verkregen informatie. Echter, er dient opgemerkt te worden dat in de literatuur het financiële aspect als zeer belangrijk wordt aangegeven. Uit de interviews blijkt dat het financiële aspect niet bij alle ondernemers de doorslaggevende reden is om toe te treden tot een acceleratorprogramma. Bij de geïnterviewde ondernemers was het alleen voor hen die aan imec.istart deelnamen verplicht *equity* af te staan. Zowel bij Start it @KBC als bij The Birdhouse was dit niet het geval op het moment dat de geïnterviewden in het programma stapten. Vrij recent heeft The Birdhouse zijn programma aangepast en neemt het ook *equity* in deelnemende start-ups. Uit de interviews blijkt dat *equity* afgeven een mogelijke barrière kan vormen tot deelname aan een acceleratorprogramma.

Na het bespreken van de redenen waarom een start-up nu effectief kiest voor een accelerator wordt er gekeken naar de tweede deelvraag: "*Hoe kan een accelerator zijn toegevoegde waarde verbeteren?*". Uit de feedback van de geïnterviewde deelnemers kan er geconcludeerd worden dat er binnen een acceleratorprogramma meer nood en vraag is naar gepersonaliseerde programma's die nauw aansluiten bij de specifieke noden van de start-ups. Deze gepersonaliseerde programma's zouden dan kunnen bestaan uit workshops die verplicht zijn, aangevuld met een aantal additionele sectorgebonden workshops.

Conclusie

Deze masterproef tracht een antwoord te geven op de vraag: “*Welke toegevoegde waarde heeft een accelerator voor een start-up en kan deze verbeterd worden?*”. Om deze vraag te beantwoorden, werd er zowel een literatuurstudie uitgevoerd alsook een empirisch onderzoek op basis van interviews. Er werden zeven interviews afgenomen van ondernemers die allen deelgenomen hebben aan een acceleratorprogramma.

De masterproef vergelijkt aan de hand van een literatuurstudie een incubator met een accelerator en bespreekt de drijfveren waarom start-ups kiezen voor een accelerator. De factoren waarmee start-ups voornamelijk rekening houden zijn (1) het stadium waarin een onderneming zich bevindt; (2) de *fit* met de missie van de accelerator; (3) selectie- en afstudeerbeleid; (4) aangeboden diensten; en (5) het netwerk van partners.

De masterproef analyseert dat de toegevoegde waarden die een accelerator voor een start-up biedt veelzijdig zijn. Zo worden (1) de intensieve workshops; (2) het toekennen van specifieke mentoren; (3) en het connecteren van de deelnemende ondernemers aan een uitgebreid netwerk aangehaald als toegevoegde waarden van een acceleratorprogramma. Deze toegevoegde waarden bieden volgens de respondenten van het empirisch onderzoek zeker een meerwaarde om een startende onderneming te laten groeien; er is echter nog ruimte voor verbetering. Dit is mogelijk wanneer acceleratoren een op maat gemaakt programma aanbieden dat de nodige verplichtingen heeft om ervoor te zorgen dat een start-up zoveel mogelijk uit het programma kan halen.

Beperkingen

Een eerste beperking in dit onderzoek is dat acceleratoren jonge fenomenen zijn in de bedrijfswereld. De eerste accelerator werd pas opgericht in 2005. Daarom is er ook beperkte literatuur over terug te vinden. Met betrekking tot de acceleratoren in Vlaanderen bestaat er geen specifieke studie; enkel een rapport van VLAIO licht het ecosysteem van incubatoren en acceleratoren toe.

Tevens dient er vermeld te worden dat het resultaat van deze masterproef mogelijk niet veralgemeend kan worden door de beperking van informatie die gehaald werd uit zeven interviews waarin deze personen eigen ervaringen delen en enkel deel hebben genomen aan Vlaamse acceleratorprogramma's. Aangezien slechts één start-up ondernemer momenteel nog actief is in een accelerator, is de verkregen informatie voornamelijk een navertelling van de ervaring en geen actuele belevenisweergave.

Het is ook moeilijk een onderzoek te doen op basis van acceleratoren in een bepaalde sector aangezien er in Vlaanderen slechts één sectorgebonden accelerator actief is.

De Vlaamse acceleratormarkt is nog in volle ontwikkeling waardoor bepaalde programma's nu anders ingevuld zijn dan op het ogenblik dat de geïnterviewde ondernemers deelgenomen hebben. Zo paste The Birdhouse recent het acceleratorprogramma aan waarbij elke geselecteerde deelnemer verplicht 3% *equity* dient af te staan.

Aanbevelingen

Gezien de wereld van acceleratoren nog in volle ontwikkeling is, kunnen er zeker aanbevelingen gedaan worden voor verder onderzoek.

Het kan interessant zijn om start-ups te volgen vanaf het moment dat ze in het acceleratorprogramma stappen en de evolutie die ze doormaken op het moment van deelname te onderzoeken om zo het programma sneller te kunnen bijsturen waar gevraagd en nodig.

Ook een kwantitatief onderzoek naar het slagingspercentage van ondernemingen die deel hebben genomen aan een accelerator kan mogelijk gebruikt worden om andere ondernemers te stimuleren om deel te nemen.

Het kan tevens interessant zijn om start-ups die gebruik gemaakt hebben van een acceleratorprogramma, maar die er niet in geslaagd zijn de onderneming succesvol te maken, verder te gaan analyseren en op zoek te gaan naar mogelijke verbanden.

Op termijn, wanneer er meer start-ups in een verdere fase zijn geraakt na een acceleratorprogramma, lijkt het ook interessant om dit sectorgebonden te bekijken en te onderzoeken of bepaalde specifieke kenmerken en ondersteuning hierin het verschil maken.

Referentielijst

- Adams, W. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews *Handbook of practical program evaluation* (pp. 16).
- Agropolis. (n.d.). Incubator: ruimte om te groeien. Retrieved from <https://www.agropolis-kinrooi.be/nl/content/incubator>
- Aleman, L., & Andreoli, J. J. (2018). Early Sources of Funding (1): Incubators, Accelerators and Crowdfunding *Entrepreneurial Finance: The Art and Science of Growing Ventures* (pp. 23-59). Cambridge: Cambridge University Press.
- Almeida, C. (2017). Why participate in a Startup Accelerator? Retrieved from <https://maze-impact.com/why-participate-in-a-startup-accelerator/>
- Avnimelech, G., & Rechter, E. (2019). Mentorship Processes within Startup Accelerators. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3361638
- Barriball, L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328-335.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28, 20-28. doi:10.1016/j.technovation.2007.07.008
- Bernthal, B. (2016). Investment Accelerators. *Stanford Journal of Law, Business & Finance*, 21, 139. doi:10.2139/ssrn.2642436
- Bikevalley. (n.d.). Incubator. Retrieved from <https://bikevalley.be/>
- Bio-incubator Leuven. (2020). Bio-incubator Leuven. Retrieved from <https://www.bio-incubator.be/nl/>
- Bioville. (n.d.). Bioville. Retrieved from <https://www.bioville.be/>
- Birdhouse. Accelerator. Retrieved from <https://gobirdhouse.com/accelerator/>
- Bliemel, M., Flores, R., De Klerk, S., Miles, M., Costas, B., & Monteiro, P. (2016). *The role and performance of accelerators in the Australian startup ecosystem*.
- Bloovi Studio, & Scale-ups.eu. (2019, September 12, 2019). Waarom en hoe werken start-ups en scale-ups het beste samen met corporates? Deze tips helpen je op weg. Retrieved from <https://www.bloovi.be/branded/ondernemen/2019/waarom-en-hoe-werken-start-ups-en-scale-ups-het-beste-samen-met-corporates-deze-tips-helpen-je-op-weg>
- BLSI. (2018). BLSI. Retrieved from <http://www.blsincubator.com/nl>
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. J. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32, 110-121. doi:10.1016/j.technovation.2011.11.003
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*: Oxford University Press.
- C-Mine Crib. (2020). Wat is C-mine Crib? Retrieved from <https://www.c-minecrib.be/nl/content/wat-c-mine-crib>
- Christern, N. (2019, October 10, 2019). Dit zijn dé 5 financieringstrends van dit moment. Retrieved from <https://www.sprout.nl/artikel/sprout-partner/dit-zijn-de-5-financieringstrends-van-dit-moment>
- Christiansen, J. D. (2009). *COPYING Y COMBINATOR A framework for developing Seed Accelerator Programmes*.
- Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2015). *A look inside accelerators*. Retrieved from <https://www.nesta.org.uk/report/a-look-inside-accelerators/>
- Cohen, S. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8, 19-25. doi:10.1162/INOV_a_00184
- Cohen, S., & Hochberg, Y. (2014). Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2418000
- Corda INCubator. (2018). Welkom bij Corda INCubator! Retrieved from <https://www.cordacampus.com/nl/corda-incubator/welkom>

- Cremades, A. (2019, January 10, 2019). How Startup Accelerators Work. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/alejandrocremades/2019/01/10/how-startup-accelerators-work/#a7b1aa044cd8>
- Debruyne, B. (2014, March 12). Wat is het verschil tussen een incubator, accelerator en co-workingruimte? *Trends*.
- Debruyne, B. (2016, December 15). 'Starters moeten met het snelle tempo kunnen omgaan'. *Trends*.
- Debruyne, B. (2018, February 8). The Birdhouse broedt vierde nest start-ups uit. *Trends*.
- Dempwolf, C., Auer, J., & Fabiani, M. (2014). *Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations*.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research *The Sage handbook of qualitative research, 3rd ed.* (pp. 1-32). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Droneport. (n.d.). Incubator. Retrieved from <https://droneport.eu/campus/incubator/?lang=nl>
- EEBIC. (n.d.). Over Eebic. Retrieved from <http://www.eebic.be/nl/over-eebic/>
- Fishback, B., Gulbranson, C., Litan, R., Mitchell, L., & Porzig, M. (2007). Finding Business 'Idols': A New Model to Accelerate Start-Ups. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1001926
- Greenbizz. (n.d.). We verwelkomen u. Retrieved from <https://www.greenbizz.brussels/nl/onze-infrastructuur/>
- Greenville. (2020). Over ons. Retrieved from <https://greenville.be/over-ons/>
- Hackett, S., & Dilts, D. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer, 29*, 55-82. doi:10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f
- Hallen, B., Bingham, C., & Cohen, S. (2019). Do Accelerators Work ? If So, How? *SSRN Electronic Journal, 65*.
- Hathaway, I. (2016, March 1, 2016). What Startup Accelerators Really Do. Retrieved from <https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>
- Hausberg, J., & Korreck, S. (2018). Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *Journal of Technology Transfer, 1*-26.
- Hoffman, D. L., & Radojevich-Kelley, N. (2012). Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results. *Small Business Institute Journal, 8*(2), 54-70.
- Hoffmann, E. (2007). Open-Ended Interviews, Power, and Emotional Labor. *Journal of Contemporary Ethnography, 36*(3), 318-346. doi:10.1177/0891241606293134
- ICAB. (n.d.). Over ICAB. Retrieved from <http://www.icabrussel.be/nl/about>
- imec.istart. (2019). imec.istart manual Retrieved from https://www.imec-int.com/drupal/sites/default/files/inline-files/imecistart_manual_0.pdf
- imec.istart. (2020). What can you expect from an Investors Day? Retrieved from <https://www.imec-int.com/en/istart/investor>
- IncubaThor. (n.d.). Welkom bij IncubaThor! Retrieved from <https://www.incubathor.be/>
- Incubators Brussels. (n.d.). Wat is een incubator? Retrieved from <https://incubators.brussels/nl/incubators>
- Isabelle, D. (2013). Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's Choice of Incubator or accelerator. *Technology Innovation Management Review, 16*-22.
- Kanbach, D. K., & Stubner, S. (2016). Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How. *Journal of Applied Business Research, 32*(6), 1761-1776. doi:<http://dx.doi.org/10.19030/jabr.v32i6.9822>
- Kim, J.-H., & Wagman, L. (2012). Early-Stage Financing and Information Gathering: An Analysis of Startup Accelerators. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2142262

- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59. doi:10.1016/j.bushor.2016.01.008
- LSU. (2020). Incubatorenennetwerk Limburg. Retrieved from <https://www.limburgstartup.be/incubatoren/>
- Lukosiute, K., Jensen, S., & Tanev, S. (2019). Is Joining a Business Incubator or Accelerator Always a Good Thing? *Technology Innovation Management Review*, 9(7).
- Madaleno, M., Nathan, M., Waights, S., & Overman, H. (2018). *Incubators, Accelerators and Regional Economic Development*.
- MIA-H. (n.d.). About. Retrieved from <https://www.mia-h.be/nl/about>
- Mian, S. A. (1996). Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*, 25(3), 325-335. doi:[https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00828-4](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00828-4)
- Miller, P., & Bound, K. (2011). *The Startup Factories: The Rise of Accelerator Programmes to Support New Technology Ventures*.
- Mishiragchaa, B. (2017). Accelerators as a Tool to Support Startup Ventures: Assessing Their Performance and Success Factors. Literature Review. *Studia i Prace WNEiZ*, 48, 9-19. doi:10.18276/sip.2017.48/1-01
- Nesta. (2014). *Startup accelerator programmes*. Retrieved from UK: <https://www.nesta.org.uk/feature/innovation-methods/accelerator-programmes/>
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50-51, 13-24. doi:10.1016/j.technovation.2015.09.003
- Reja, U., Manfreda, K., Hlebec, V., & Vehovar, V. (2003). Open-ended vs. Close-ended Questions in Web Questionnaires. *Adv Methodol Stats*, 19.
- Rice, M. (2002). Co-production of business assistance in business incubators: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 17, 163-187. doi:10.1016/S0883-9026(00)00055-0
- Richards, R. (2020, February, 25). Accelerators Vs Incubators: How to Choose the Right One.
- Shane, S. (2005). Angel Investing: A Report Prepared for the Federal Reserve Banks of Atlanta, Cleveland, Kansas City, Philadelphia and Richmond. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1142687
- Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341-346. doi:10.1016/S0883-9026(97)00008-6
- Start it @KBC. (n.d.). The programme. Retrieved from <https://startit.be/program>
- Torun, M. (2016). *Business Accelerators and Their Differences from Incubators*.
- VLAIO. (2019). *Onderzoek naar het ecosysteem van incubatoren en acceleratoren in Vlaanderen*.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California management review*, 57, 66-90. doi:10.1525/cmr.2015.57.2.66
- Y Combinator. (2014, June, 2014). About Y Combinator. Retrieved from <https://www.ycombinator.com/about/>

Bijlagen

Vragenlijst start-ups

Bent u akkoord dat ik dit gesprek opneem en uw antwoorden zal verwerken in mijn thesis?

1. Kunt u kort even uzelf en uw bedrijf voorstellen?
 - a. Actief in welke sector
 - b. Opstartdatum
 - c. Groei + toekomst (stadium waarin start-up zich bevindt)

2. Waarom en wanneer ging u op zoek naar een accelerator ipv een incubator? Op basis van welke criteria heeft u een keuze gemaakt?
 - a. Doorslaggevende reden, kantelmoment zoektocht naar accelerator
(Missie start-up overeen met missie accelerator)
 - b. Via wie
 - c. Met welke verwachting

3. Hoe verliep de selectie door de accelerator en welk traject diende u als bedrijf te volgen?
 - a. Criteria accelerator
 - b. Afsproken tijdsperiode
 - c. Opgelegde voorwaarden voor deelname
 - d. *Demo day* = afstudeerdag

4. Welke specifieke diensten werden aangeboden door de accelerator en van welke hebt u al dan niet gebruik gemaakt?
 - a. Workshops: door wie, op welke manier
 - b. Mentorschap: wie, op welke manier, welke begeleiding
 - i. Was u in contact met 1 of meerdere personen?
 - ii. Hoe werd de mentor toegewezen? Obv welke specifieke criteria?
 - c. Netwerking: events, welke, belang netwerk: zowel voor opstart als later
 - i. Via welke andere wegen kwam u in contact met de personen die u verder hielpen in het proces?
 - d. Financiering (deelname in kapitaal?) Zijn er investeerders ingestapt tijdens/na het programma?
 - e. Welke diensten voldeden niet aan uw verwachtingen, waren niet voldoende uitgewerkt of hadden geen toegevoegde waarde?

5. Heeft het acceleratorprogramma voldaan aan uw verwachting?
 - a. Wat was voor u de belangrijkste bijdrage van de accelerator aan uw bedrijf?
 - b. Wat had u graag anders gezien in de aanpak van de accelerator?
 - c. Zou uw start-up even succesvol zijn geweest zonder accelerator?
 - d. Welke andere programma's zou u overwegen?
 - e. Waarin kan een accelerator zich volgens u nog verbeteren in de begeleiding van start-ups?

Heeft u nog vragen of verdere aanbevelingen voor mijn onderzoek?

Denkt u nog aan andere ondernemers of start-ups die interessant zouden kunnen zijn?

Samenvatting

Doel en onderzoekopzet

Start-ups maken tegenwoordig steeds meer gebruik van incubator- en acceleratorprogramma's die worden aangeboden. Dit is een vrij recente manier om beginnende ondernemingen ademruimte en begeleiding te geven in hun ontwikkeling en groei. Daardoor bestaat er nog geen duidelijkheid omtrent de meerwaarde van zulke programma's. Het doel van dit onderzoek is de toegevoegde waarde die een accelerator aan een start-up biedt, na te gaan. Bovendien wordt er gezocht naar de mogelijkheden om deze toegevoegde waarde te verbeteren. De descriptieve en normatieve onderzoeksvraag luidt dan ook: "*Welke toegevoegde waarde heeft een accelerator voor een start-up en kan deze verbeterd worden?*".

Om een duidelijk beeld te krijgen van de bestaande acceleratorprogramma's is op basis van een literatuurstudie het verschil toegelicht tussen de werking van enerzijds incubatoren en anderzijds acceleratoren. De masterproef bespreekt hiervoor de ontstaansgeschiedenis en voor- en nadelen van de programma's om vervolgens enkele voorbeelden uit te lichten. Vervolgens is er aan de hand van interviews van start-up ondernemers onderzocht hoe zij de deelname aan een Vlaamse accelerator hebben ervaren, wat de meerwaarde was voor hen en waar zij verbetering mogelijk achten. De masterproef sluit af met een conclusie en geeft enkele aanbevelingen.

Literatuurstudie

De literatuurstudie van de masterproef licht eerst een incubator uit. Dit is een nuttige *tool* om waarde te creëren en beginnende ondernemingen te ondersteunen. Een accelerator is tevens een gelijkaardige *tool* om ondernemingen te begeleiden en bovendien om ze op een versnelde manier te laten groeien en hun businessidee op te schalen. Belangrijk hierbij is dat een acceleratorprogramma een beperkte duur heeft. Dit programma duurt immers slechts drie tot zes maanden. Hierdoor behoudt de deelnemende onderneming haar onafhankelijkheid terwijl ze toch voldoende ondersteuning krijgt. Ook het afleggen van het programma in cohorten is een essentieel aspect. Dit is een verrijking voor de deelnemers en daardoor kan men gemakkelijker een netwerk uitbouwen. Tijdens het programma krijgt men bovendien voldoende *mentoring* waardoor men de onderneming verder kan doen ontwikkelen met behulp van specialisten. Een bijkomend kenmerk is de *demo day* waarbij men aan potentiële investeerders de start-up kan voorstellen.

De voordelen van een accelerator hangen dan ook nauw samen met de kenmerken ervan. Zo worden voornoemde kenmerken in de literatuur aangehaald als positieve aspecten. De intensiviteit van het programma, de voortdurende ondersteuning en de mogelijke financiering zijn dan ook voordelen van een accelerator. Echter, er zijn ook kritische bedenkingen te maken. Zo moet er beslissingsmacht uit handen worden gegeven en kan men zich door de intensiviteit van het programma soms niet voldoende bezighouden met het uitwerken van de start-up zelf.

De incubator en de accelerator worden vergeleken op vlak van structuur, selectie en aanbod. Zo biedt een incubator voor onbepaalde duur infrastructuur en ondersteuning aan allerhande start-ups, waar een accelerator aan een cohort van geselecteerde start-ups gedurende een vooraf bepaalde duurtijd een intensief begeleidingsprogramma aanbiedt. Start-ups kiezen voor een accelerator, afhankelijk van (1) het stadium waarin een onderneming zich bevindt; (2) de *fit* met de missie van de accelerator; (3) het selectie- en afstudeerbeleid; (4) de aangeboden diensten; en (5) het netwerk van partners. Start-ups die deelnemen aan een accelerator beschikken vaak over een eerste markttractie waarbij ze op zoek gaan naar een versnelde commercialisering van hun product. Via mentorschap en netwerk proberen ze validatie en financiële ondersteuning te krijgen binnen een korte periode.

Empirisch onderzoek

Tijdens de interviews kwam naar voren dat de deelnemers acceleratoren op meerdere vlakken een toegevoegde waarde vonden. Zo is de spoedcursus ondernemerschap mooi meegenomen, evenals de credibiliteit die de onderneming krijgt na het afronden van het programma. Ook haalden de geïnterviewden aan dat de selectie en screening van de potentiële deelnemers niet gemakkelijk was. De masterproef analyseert ook de verwachtingen van deelnemers aan het programma. Zo wou men een kritisch publiek vinden, zocht men naar *guidance* en mentorschap, wilde men een netwerk uitbouwen of financiering verkrijgen. De verschillende workshops, het mentorschap en netwerk, de *demo day* en het financieel aspect werden tevens verder uitgewerkt aan de hand van de interviews.

De masterproef geeft ook verbeterpunten aan voor de acceleratoren. Een persoonlijker en op maat gemaakt programma met workshops die meer specifiek op de persoonlijke noden van deelnemers zijn gericht, wordt aanbevolen. De aanwezigheid zou ook beter verplicht zijn voor sommige workshops om meer diepgang te krijgen en ook de uitbreiding van advies van externe adviseurs is welkom.

Conclusie

Deze masterproef concludeert dat er door de start-ups effectieve toegevoegde waarde ervaren wordt bij de deelname aan een accelerator. Het intensieve programma met een vastgelegde korte looptijd brengt een duidelijk positief effect. Uit de studie is gebleken dat de samenwerking met een incubator eerder vrijblijvend is, daar waar de meerwaarde van acceleratoren terug te vinden is in de opgelegde workshops, het intensief mentorschap en de introductie binnen een uitgebreid netwerk. De masterproef haalt aan dat de toegevoegde waarde nog verbeterd kan worden door de acceleratorprogramma's meer te personaliseren met specifiekere begeleiding van zorgvuldig uitgekozen mentoren.

Het onderzoek bespreekt als één van de eerste in Vlaanderen de specifieke meerwaarde van deelname aan een acceleratorprogramma. De masterproef creëert waarde doordat zij niet enkel de bestaande literatuur naast elkaar plaatst, maar ook door de deelnemers van een acceleratorprogramma zelf aan bod te laten komen.

Kritische beschouwingen

De masterproef heeft ook haar beperkingen. Zo zijn acceleratoren een recent fenomeen in de bedrijfswereld waardoor er slechts beperkte literatuur over te vinden is. Tevens zijn er slechts zeven interviews afgenomen, waardoor de resultaten van de masterproef niet zomaar veralgemeend kunnen worden. Bovendien hadden de geïnterviewden het programma al doorlopen waardoor hun getuigenis een navertelling is. Omdat er in Vlaanderen amper sectorgebonden acceleratoren actief zijn, heeft de masterscriptie zich dan ook niet gericht tot een specifieke sector. Aangezien de Vlaamse acceleratormarkt nog in volle ontwikkeling is, zijn bepaalde programma's nu anders ingevuld dan op het ogenblik dat de geïnterviewden deelgenomen hebben. Ook dit kan de resultaten van de masterproef beïnvloeden.