

Company Building als Ergänzung des deutschen Innovationssystems: Wie beschäftigungsstarke Gründungen in der Digitalisierung unterstützt werden können

Scheuplein, Christoph

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Scheuplein, C. (2023). *Company Building als Ergänzung des deutschen Innovationssystems: Wie beschäftigungsstarke Gründungen in der Digitalisierung unterstützt werden können*. (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 268). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-85166-2>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 268, Februar 2023

Company-Building als Ergänzung des deutschen Innovationssystems

**Wie beschäftigungsstarke Gründungen in der Digitalisierung
unterstützt werden können**

Christoph Scheuplein

Auf einen Blick

Dem deutschen Innovationssystem werden viele Defizite vorgeworfen: zu wenig Engagement bei der Digitalisierung, zu wenig Wagniskapital und zu wenige Unternehmensgründungen. In diesem Beitrag wird gezeigt, dass sich mit den sogenannten Company-Buildern eine Form von Wagniskapital herausgebildet hat, die an den Institutionen des deutschen Innovationssystems anknüpft. Die Company-BUILDER erleichtern den Gründer:innen den Einstieg am Markt und vielen traditionellen mittelständischen Unternehmen den Kontakt mit der Startup-Welt. Dieser erfolgreiche und beschäftigungsorientierte Pfad sollte durch die Gründungs- und Wagniskapitalpolitik unterstützt werden.

© 2023 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Company-Building als Ergänzung des deutschen Innovationssystems“ von Christoph Scheuplein ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Einleitung	4
1. Company-Building als systemische Antwort	6
2. Stand und Verbreitung der Company-Builder in Deutschland	8
3. Vom Einzelkämpfer zum vernetzten Dienstleister	10
4. Mediatoren des Mittelstandes	13
5. Ein „Tape“ für das deutsche Wirtschaftssystem	15
6. Chancen für Beschäftigte	17
7. Der Umbruch des Standortmusters für Wagniskapital	19
8. Experimentierraum Berlin	23
9. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	25
Literatur	27

Abbildung

Abbildung 1: Anteile von Wagniskapitalgeber-Typen in Deutschland	9
--	---

Tabellen

Tabelle 1: Company-Builder in Deutschland nach Typ und Hauptstandort	20
Tabelle 2: Beschäftigtengewinne in den Startups von Company-Buildern in Deutschland	21

Einleitung

Neue Arbeitsplätze in innovativen Wirtschaftszweigen entstehen häufig durch Unternehmensgründungen. Die Gründungsrate in Deutschland wird jedoch als zu niedrig angesehen (Sternberg et al. 2022, S. 24) und fehlendes Wagniskapital des Öfteren als Ursache für diesen Mangel benannt (Bersch/Berger/Füner 2022; BMWK 2022). Wirtschaftspolitisch wird dann meist empfohlen, ein Venture-Capital-Volumen wie in den USA anzustreben und sich auch an deren Rahmenbedingungen wie z. B. der Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt zu orientieren (Keese 2016; BVK/IEF/Roland Berger 2018; BDS et al. 2021). Ist diese Diagnose eines zu geringen Wagniskapitalvolumens und einer daraus abgeleiteten Flexibilisierung und Deregulierung von (arbeitspolitischen) Institutionen in Deutschland gerechtfertigt?

Ein näherer Blick auf die Gründungslandschaft in Deutschland zeigt jedoch: Es gibt sie, die schnell wachsenden und beschäftigungsstarken Startups wie Zalando, Delivery Hero und Hello Fresh, die durch Wagniskapitalgeber finanziert worden sind (Scheuplein 2022). Dabei fällt erstens auf, dass diese drei (und viele weitere boomende) Startups durch einen besonderen Typ an Wagniskapitalgebern unterstützt wurden, durch die sogenannten Company-Builder: Diese versorgen ihre Startups nicht nur mit Kapital und Expertise zur Strategiebildung, sondern unterstützen sie operativ bei allen Schritten der Geschäftsentwicklung (Szigeti 2016). Häufig werden die Gründungen intern in den Company-Buildern vorgenommen und die Teams erst nach dem Markteintritt der Unternehmen rechtlich verselbstständigt.

Zweitens verfolgen alle drei Unternehmensbeispiele digitale Geschäftsmodelle: sie agieren mit Online-Plattformen bzw. Applikationen als E-Commerce-Händler (Zalando), Essens-Lieferdienst (Delivery Hero) und als Kochboxen-Versender (Hello Fresh).

Drittens fällt auf, dass die drei genannten Unternehmen alle einen Börsengang durchlaufen haben und im Mai 2022 im Deutschen Aktienindex gelistet waren.

Viertens ist auffällig, dass alle drei Beispielsunternehmen in Berlin gegründet wurden und dort weiter beheimatet sind. Das gilt auch für die beiden Company-Builder, Rocket Internet und Team Europe, die mit ihren Gründungs-Ressourcen am Beginn der drei Erfolgsgeschichten standen.

Dieser Beitrag nimmt diese verschiedenen Fäden auf und untersucht, aus welchen Gründen der Typ der Company-Builder in Deutschland beschäftigungsstarke Startups hervorbringen kann. Dabei ist zum einen auf die Herausforderungen des deutschen Wirtschaftssystems einzugehen, auf die die Company-Builder antworten. Zum anderen wird betrachtet, wa-

rum Berlin zum Hauptstandort dieser Art von Wagniskapitalgebern werden konnte.

Die These dieses Beitrages lautet: Für die generelle Herausforderung der Digitalisierung haben sich im deutschen Wirtschaftssystem die Company-Builder als eine passfähige Lösungsform entwickelt. Gerade in diesem Feld digitaler Geschäftsmodelle scheinen die Company-Builder ihre speziellen Kompetenzen bei der Etablierung und dem Größenwachstum von Unternehmen auszuspielen zu können und tragen zu einer nachhaltigen Erneuerung des Wirtschaftssystems bei. Diese volkswirtschaftliche Ebene ist der zentrale räumliche Bezug in diesem Beitrag. Da Wagniskapital sich meist räumlich an wenigen Standorten konzentriert (vgl. unten), wird zusätzlich die regionale Ebene betrachtet. Hierzu wird die These vertreten, dass Berlin sich aufgrund seiner Kostenvorteile und seiner Anziehungskraft auf die (potenziellen) Startup-Beschäftigten frühzeitig als wichtigster Company-Builder-Standort etablieren konnte und diese Position seitdem weiter ausgebaut hat.

Methodisch wertet dieser Beitrag 22 Interviews mit Mitarbeiter:innen von Company-Buildern zum Geschäftsmodell der Company-Builder aus. Die Interviewten werden anonymisiert und mit dem Kürzel CB zitiert. Es werden zudem Selbstdarstellungen von Company-Buildern auf ihren Homepages und in „White Paper“-Dokumenten in der Analyse berücksichtigt. Ergänzend werden quantitative Daten zu den 100 in Deutschland gegründeten Company-Buildern (von denen im Jahr 2022 88 aktiv waren) einbezogen.

Im Folgenden wird zunächst der Begriff des Company-Builders genauer gefasst (Kapitel 1) und ein quantitativer Überblick über die Verbreitung des Company-Buildings in Deutschland und über deren Beschäftigungswirkung gegeben (Kapitel 2). Danach werden in der Auswertung und kritischen Diskussion der Interviews und der Dokumente zuerst die Strukturen der Company-Builder aufgezeigt (Kapitel 3). Danach werden die Verbindungen dieses Geschäftsmodell zum Mittelstand (Kapitel 4) und zu den Elementen des deutschen Wirtschaftssystems (Kapitel 5) und insbesondere zum Arbeitsmarkt bzw. dem Qualifikationsniveau der Beschäftigten (Kapitel 6) verdeutlicht. Auf der regionalen Ebene wird die starke Ansiedlung von Company-Buildern und ihren beschäftigungsstarken Startups in Berlin belegt (Kapitel 7) sowie die Gründe für diese räumliche Bindung erörtert (Kapitel 8). Abschließend werden einige Schlussfolgerungen für eine beschäftigungsorientierte Wagniskapitalpolitik in Deutschland gezogen (Kapitel 9).

1. Company-Building als systemische Antwort

Wagniskapital ist ein Finanzprodukt für Investitionsentscheidungen, die im Feld von neuartigen Technologien, Produkten und Märkten, d. h. unter starker Unsicherheit, getroffen werden müssen (Cumming 2012). Wagniskapitalgeber agieren daher als ein Teil professioneller Netzwerke, die an (potenziellen) Innovationen arbeiten und ihr implizites Wissen kommunizieren. Dies führt oft zu einer starken räumlichen Konzentration der Wagniskapitalgeber und der von ihnen finanzierten Unternehmen (Chen et al. 2010). So entwickelte sich das Silicon Valley ab den 1970er-Jahren zur global wichtigsten Agglomeration der Informations- und Kommunikationsbranchen und parallel zum weltweit führenden Venture-Capital-Standort (Ferrary/Granovetter 2009).

Mit dem Rückenwind weiterer Wagniskapitalgeber und maßgeblich im Silicon Valley entstanden ab der Mitte der 1990er-Jahren neue digitale Vernetzungsmöglichkeiten (u. a. Internet, mobile Endgeräte, digitale Bezahlverfahren, Satellitennavigation, Soziale Medien und Sharing-Plattformen). In diesem „digitalen Kapitalismus“ (Schiller 2000) wurden nicht nur neue Produkte und Dienstleistungen ermöglicht, sondern vor allem auch neue Verknüpfungen zwischen Unternehmen und Endkonsumenten. Diese neuen Marktchancen erhöhten den zeitlichen Druck auf die Gründungsprozesse. Besonders erfolgreich wurde diese Situation von Gründer:innen bewältigt, die keine detaillierte Entwicklung bis hin zu einem perfekten Produkt mehr betrieben, sondern Prototypen mit einem ersten Kundennutzen testeten und iterativ verbesserten. Dieser „Lean-Startup“-Ansatz (Ries 2012) wurden inzwischen zu ausgefeilten Methodiken erweitert, um die Entwicklungszeiten zu verkürzen und die Kundenwünsche besser zu verstehen.

Aus diesen neuen Gründungstechniken hat sich auch ein neuer Typ des Wagniskapitalgebers entwickelt, der Typ des „Company-Builder“, der das Gründen als eigenes Geschäftsfeld ansieht. Für die Generierung eigener Geschäftsideen und deren Entwicklung zu einem marktfähigen Produkt haben Company-Builder eine eigene Gründungsmethodik erstellt und diese mit Spezialist:innen untersetzt (Leblebici/Shah 2004, S. 368–370). Die Best-Practice-Erfahrungen des Gründens erhalten hier eine eigene organisationale Form, sodass die Lernkurven neuer Gründer*innen verkürzt werden können (Szigeti 2016).

Die ersten Gründungen von Company-Buildern gehen zurück bis auf die späten 1990er-Jahre, aber erst mit den interaktiven und kollaborativen Möglichkeiten des Web 2.0, mit On-Demand-Servern und Smartphones

verbreitete sich das Company-Building stärker (Lawrence et al. 2019, S. 21). Hier markiert das Jahr 2007 mit den Gründungen von Betaworks in New York und Rocket Internet in Berlin den Beginn einer Welle an neuen Gründungen von Company-Buildern. Zudem entstanden auch verwandte Kurzzeit-Programme für die Geschäftsmodell-Entwicklung (sogenannte Acceleratoren) sowie langfristige Programme, die mit Gewerberäumen, Infrastruktur und Know-how unterstützten (sogenannte Inkubatoren) (vgl. Mian 2016).

Vor diesem Hintergrund soll hier Company-Building definiert werden als das Geschäft des Aufbaus von neuen Unternehmen, das mit einer eigenen finanziellen Basis, einer eigenen Methodik sowie mit überwiegend internen Ressourcen betrieben wird. Dabei wird die Kontrolle im operativen Geschäft aufgrund eigener Eigentumsanteile oder in Vertretung für andere Anteilseigner ausgeübt (vgl. ausführlicher: Scheuplein 2022, S. 3).

Im Zentrum dieser Definition steht ein systematischer Ansatz bei der Gründung und dem Aufbau neuer Unternehmen: Während traditionelle Wagniskapital-Gesellschaften ein partielles Coaching betreiben und Kontakte zu verschiedenen Dienstleistern (Consulting, Rechts- und Steuerberatung, IT-Dienstleister, Personalvermittlung, Marktforschung, Werbung usw.) vermitteln, internalisieren die Company-Builder möglichst viele betriebliche Funktionen. Alle Schritte einer Startup-Entwicklung, z. B. Ideenbildung, Prototyping, Marktstudium usw. werden mit Methoden-Modulen abgebildet, die mit personellen Ressourcen verknüpft sind (vgl. Frick/Meusburger 2021). Dies verkürzt die zeitliche Dauer des Unternehmensaufbaus, minimiert die typischen Fehler in Gründungsprozessen und ermöglicht einen parallelen Aufbau verschiedener Startups.

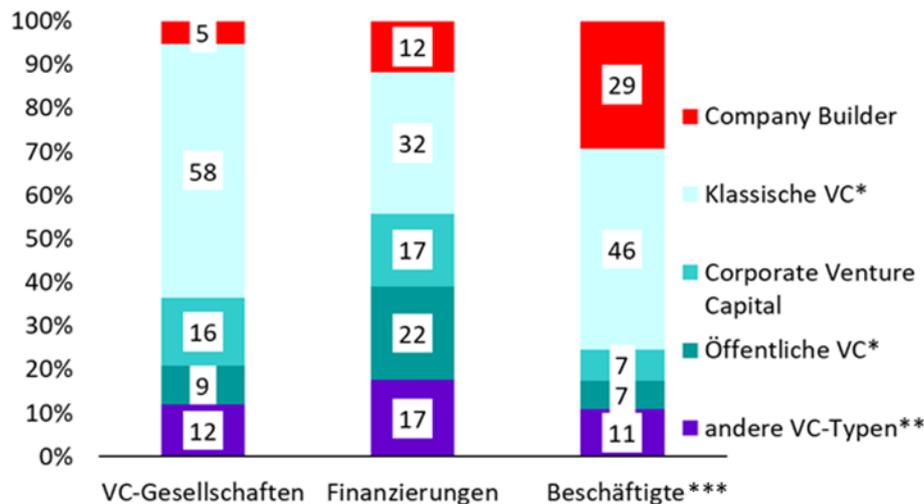
Ein weiteres relevantes Merkmal der Company-Builder ist ihre operative Kontrolle der Startups, die einher geht mit einem erhöhten Kapitalaufwand bzw. einer erhöhten Risikoübernahme. Dabei können auch Mischformen auftreten, bei denen die Gründer oder dritte Kapitalgeber Eigentumsanteile an einem Startup halten. Üblicherweise werden die Startups nach der (erfolgreichen) Markteinführung schrittweise verselbstständigt. Zum Beispiel können bei weiteren Finanzierungsrunden andere Investoren einsteigen und hierdurch die Eigentumsanteile der Company-Builder verwässern. Der endgültige Exit der Company-Builder mag dann im Verkauf an andere Venture-Capital-Gesellschaften, an Branchen-Unternehmen oder an Aktionäre im Zuge eines Börsengangs bestehen.

2. Stand und Verbreitung der Company-Builder in Deutschland

Quantitative Überblicke zu Company-Buildern haben vor sieben Jahren erst 50 Gesellschaften identifiziert (Szigeti 2015: S. 5), im Juli 2022 aber bereits 800 Gesellschaften aufgelistet (www.enhance.online/startup-studio-map/; vgl. Alhokail/Celen/Tilani 2019). Ein eigener Datensatz für Deutschland belegt, das nach ersten Gründungen im Jahr 2007 es zu einer Welle von 13 Gründungen im Zeitraum 2011/12 kam, gefolgt von einer zweiten Welle mit 40 Neueinstiegen in den Jahren 2015 bis 2017 (Scheuplein 2021). In den beiden Jahren 2018 und 2019 konnten sich 19 weitere Gesellschaften etablieren. Erst mit der Covid-19-Pandemie verringerte sich die Zahl der Neugründungen auf drei Firmen pro Jahr und zum Stand Juni 2022 waren von den 100 in Deutschland gegründeten Company-Buildern noch 88 aktiv.

Wie bedeutsam ist dieser Typ nun für die gesamte Wagniskapitallandschaft in Deutschland? Für diese Übersicht werden hier alle Investoren einbezogen, die in Deutschland in den vergangenen Jahren Wagniskapital zur Verfügung gestellt haben, z. B. die klassischen Venture-Capital-Gesellschaften, Business Angels und öffentliche Venture-Capital-Programme (Abbildung 1).

Abbildung 1: Anteile von Wagniskapitalgeber-Typen in Deutschland



Anmerkung: Darstellung bezogen auf die in den Jahren 2011 bis 2019 VC-finanzierten Startups; VC: Venture Capital; *auch in Kombination mit anderen VC-Typen; **finanzwirtschaftliche VC, private Investoren, Acceleratoren und Inkubatoren; ***Beschäftigte in den Startups der jeweiligen Investoren

Quelle: Scheuplein 2021, S. 6 (Tabelle 1) und Scheuplein 2022, S. 9 (Abb. 1) und S. 11 (Abb. 3)

Auf diese Weise erhält man einen Anteil der Company-Builders an allen Wagniskapitalinvestoren von fünf Prozent (Scheuplein 2021, S. 6). Gleichzeitig wurden zwölf Prozent aller Unternehmen, die in den vergangenen Jahren eine Wagniskapitalfinanzierung in Deutschland erhalten haben, zuerst von Company-Buildern finanziert (Scheuplein 2022, S. 9). Dabei entfiel mehr als ein Viertel aller Arbeitsplätze auf Unternehmen mit einer Company-Builder-Erstfinanzierung (ebd. S. 11). Betrachtet man das Beschäftigungswachstum über die Laufzeit der Wagniskapitalfinanzierung hinweg (88.000 Beschäftigte) oder nur punktuell die Beschäftigtenzahl zum Zeitpunkt des Ausstiegs der Wagniskapitalgeber (116.000 Beschäftigte), dann liegen die Company-Builders und die klassischen Wagniskapitalgeber auf dem ersten bzw. zweiten Rang aller Wagniskapitalgeber-Typen (ebd.).

Kurzum: Die Company-Builders sind zwar nur mit einer kleineren Anzahl an Gesellschaften in Deutschland präsent, konnten aber bereits eine Reihe von Unternehmen mit einer stark wachsenden Beschäftigung finanzieren und das Startup-Geschehen in erheblicher Weise prägen.

3. Vom Einzelkämpfer zum vernetzten Dienstleister

Company-Building kann eine Unterstützung im Innovationssystem sein, wenn neue Chancen durch die eingespielten Akteure bislang nicht genutzt worden sind. Eine solche Situation lag global etwa ab dem Jahr 2003 vor, als die Innovationen des Web 2.0 mit neuen Funktionalitäten von Endgeräten, mit bedienerfreundlichen Internetseiten und mit User-generierten Inhalten neue Geschäftsmodelle ermöglichten (Walsh/Hass/Kilian 2010). Diese Digitalisierungschancen wurden vor allem in den USA realisiert und Internet-Konzerne wie Amazon, Google oder Facebook erschlossen von dort aus die globalen Märkte. Der Erfolg dieser Plattformen war häufig nicht allein von überragenden technologischen Lösungen, sondern von der Etablierung eines Standards abhängig, der sich durch Netzwerk-Effekte zu einem dominanten Angebot entwickeln konnte. Die Herausforderungen des Web 2.0 passten dabei gut zu den Kernkompetenzen der Company-Builder, mit denen diese das Tempo der Unternehmensgründung steigern konnten. Rocket Internet als erster deutscher Company-Builder nutzte genau diese Digitalisierungschancen.

Diese ursprünglichen Gründungen an Company-Buildern setzten somit vor allem auf den Transfer technischer Innovationen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Doyle 2021). Diese Technologien wurden möglichst alltagstauglich eingeführt, standardisiert und ihre Bedienung simplifiziert (CB 9). Während Rocket Internet vor allem funktionierende Geschäftsmodelle (vor allem aus den USA) klonierte und auf bislang nicht erschlossene Märkte übertrug (Kaczmarek 2014, S. 157–166), bemühten sich andere Company-Builder wie z. B. Team Europe stärker um eigene Gründungsideen. Insbesondere bei der Digitalisierung konsumorientierter Dienstleistungen (z. B. E-Commerce, Plattform-vermittelte Dienstleistungen und Internet-Services) konnten die Company-Builder erfolgreiche Startups etablieren.

Diese Erfolge setzten die gerade etablierten Marktführer aber nun selbst unter Druck: Das Wissen über die Web 2.0-Technologien verbreitete sich, während die Company-Builder kaum über Marktzugänge oder Branchenwissen verfügten (CB 9). So wurde das serienmäßige Gründen schwieriger bzw. es kam zu teuren Flops (vgl. Hofmann 2013a) und im Jahr 2013 zu nur einer einzigen Company-Builder-Gründung in Deutschland. Neue Impulse gingen dann von einer verbesserten Methodik, z. B. anhand des „Lean Startup“-Ansatz (Ries 2012), sowie von der Erneuerung des Technologievorsprungs, z. B. anhand von On-Demand-Diensten und Daten-Analyse-Techniken, aus (Doyle 2021). Entscheidender noch

war aber die Suche nach Partnern, die exklusive Markt- oder Branchen-zugänge zur Verfügung stellen konnten (CB 12). Dabei traf es sich, dass z. B. die mittelständischen Unternehmen im gleichen Zeitraum ebenfalls unter dem Eindruck der neuen Internet-Konzerne standen. Diese Partnerschaften erforderten jedoch eine Umstellung bei den Company-Buildern. Hatten sie bislang meist einen vollständigen Eigentumsanteil ihrer Unternehmen gehalten, so wollten die Mittelständler selbst eine möglichst weitgehende Kontrolle besitzen.

An diesem Punkt veränderte sich das Company-Building-Modell entlang der Frage, ob man weiterhin interne Gründungen mit eigenen Ressourcen betrieb. Zum einen wurde an dieser Lösung festgehalten, in dem man erstens exklusive Investoren hinzugewann, wie z. B. Project A die Otto Group und die Axel Springer AG (Hofmann 2013b). Zweitens richteten sich einige Gesellschaften auf spezielle Branchen aus wie z. B. die Hitfox Group auf den FinTech-Bereich. Und drittens wurden Company-BUILDER auch vollständig von einem mittelständischen Unternehmen übernommen wie etwa wattx von dem Heizungsbauer Viessmann. Dieser Pfad des „internen Gründens mit eigenen Ressourcen“ soll im Folgenden als „Startup Studios“ bezeichnet werden.

Zum anderen wurde ein neuer Pfad begonnen, in dem man Company-Building als einen Service handhabte: Hier wurden die intern aufgebauten Ressourcen als Dienstleistung angeboten. Das eigentliche Startup befand sich dabei häufig zu großen Anteilen im Eigentum des mittelständischen Partners. Gelegentlich wurde das Startup auch noch als internes Projekt gestartet und danach als gemeinsames Joint-Venture betrieben. Dieses Modells des Gründungs-Dienstleisters für ein Partner-Unternehmen soll im Folgenden als „Venture-BUILDER“ bezeichnet werden.

Es soll betont werden, dass sich beide Modelle durch ihre internen Ressourcen und den aktiven, unternehmerischen Eingriff in die Startups von den klassischen Venture-Capital-Gesellschaften unterscheiden: Wagniskapitalgeber treten eher als Coaches auf und vermitteln den Startups Kontakte zu Expert:innen mit spezifischem betrieblichen Wissen (Abbildung 1). Diese betrieblichen Funktionen und das Startup bleiben jeweils extern für die Venture-Capital-Gesellschaften. Dagegen bauen sowohl die Startup Studios als auch die Venture-BUILDER intern betriebliches Wissen auf, mit denen sie die Gründungsprozesse beschleunigen. Einzelne Gesellschaften betreiben die Unternehmensentwicklung sowohl im Auftrag anderer als auch auf eigene Rechnung (CB 6). In diesem Sinne vertreten Startups-Studios und Venture gemeinsam das Company-Building-Modell und werden über den Erfolg ihrer unternehmerischen Steuerung gemessen.

Zusammenfassend gesagt, Company-Building hat sich seit der „Ideenkrise“ im Jahr 2013 gewandelt: Die wichtigste Ausgangsbedingung, d. h. der Bedarf an Umsetzung digitaler Technologien in neue Geschäftsmodelle, war und ist konstant hoch. Er wird aber nun mit engen Bezügen zum deutschen Unternehmenssektor verfolgt, indem zum einen die Startup Studios mit dem Kapital von Mittelständlern arbeiten oder selbst zu Branchenspezialisten werden. Zum anderen stellen die Venture-Builder ihre internen Gründungsressourcen als Dienstleister zur Verfügung. Im nächsten Schritt soll nun die Interaktion der veränderten Company-Builder mit den mittelständischen Unternehmen näher betrachtet werden.

4. Mediatoren des Mittelstandes

Unternehmen, die sich neue Geschäftsfelder erschließen möchten, treffen auf ein hartnäckiges Problem: Die notwendige Flexibilität, Kreativität und Risikofreude von Innovationsprozessen vertragen sich schlecht mit dem Kerngeschäft, das auf Effizienz optimiert ist und über erprobte Routinen funktioniert (Raisch/Birkinshaw 2008). Für die Lösung können Unternehmen ein breites Set an Lösungen anwenden – von der Einrichtung selbstständiger Innovationsteams, die jedoch viele Ressourcen verbrauchen können und deren Ergebnisse selten auf die ganze Organisation ausstrahlen, bis hin zu einem vollständigen Kulturwandel, der jedoch die Effizienz des ganzen Unternehmens bedrohen kann (Founders Lane 2021; Startify 2022). Dieser Gegensatz kann auch als Kluft zwischen etablierten Unternehmen und den Startups beschrieben werden: Während die Startups eng fokussiert sind auf ihr Produkt und den (entstehenden) Markt, müssen Konzerne die Gesamtstrategie im Blick behalten (CB 3).

Inzwischen gibt es bereits eine Vielzahl an Versuchen von strategischen Unternehmen, eigenständig Startups aufzubauen oder sogar selbst eine Art Company-Builder zu betreiben – und eine ganze Reihe dieser Versuche ist gescheitert (CB 12). Dies kann man als ein generelles Dilemma ansehen: „Corporate Company-Building funktioniert nicht, weil es zu nahe am Corporate (Großunternehmen, Anmerkung des Autors) angesiedelt ist“ (CB 7).

Venture-Builder bieten sich an dieser Stelle als Dienstleister an, mit dem Unternehmen neue Geschäftsfelder erfolgsorientiert erschließen können. Zudem wird gewährleistet, dass dies auf dem aktuellen Wissensstand und mit den notwendigen Kontakten zu spezialisierten Wissensträgern geschieht (CB 9). So erhalten die strategischen Unternehmen das Instrumentarium des Unternehmensaufbaus und die Startups bekommen Zugang zu den Ressourcen der strategischen Unternehmen, z. B. Zugänge zu potenziellen Kunden, zu Produktionskapazitäten oder zur Internationalisierung der Aktivitäten (CB 3).

Dabei geht es auch um die kulturelle Kluft zwischen etablierten Unternehmen und der Startup-Welt (CB 2). Hier können die Venture-Builder zu Mediatoren werden, die die Kommunikation zwischen beiden Parteien organisieren und zwischen den unterschiedlichen Erwartungen vermitteln. Dieser Puffer zwischen strategischem Unternehmen und Startup hilft, die Blockaden im Innovationsprozess abzubauen (CB 1).

Die Venture-Builder betreuen Kunden in allen Größenklassen. So sind zum einen große Konzerne auf die Kooperation mit einem Venture-Builder eingegangen (CB 12). Zum anderen haben jedoch auch mittelständische Unternehmen den Zwang zur Veränderung entdeckt (CB 9). Da Mit-

telständler eher sicherheitsorientiert agieren, steigen sie häufig erst nach den „First Movern“ ein und verpassen die Entwicklung von viel Potenzial (CB 20). Hier besteht also noch viel Luft für eine intensivere und nachhaltigere Kooperation zwischen Venture-Buildern und Mittelständlern.

5. Ein „Tape“ für das deutsche Wirtschaftssystem

Bis zu diesem Punkt wurde die Evolution des Company-Buildings so beschrieben, wie sie in vielen Ländern in den letzten Jahren stattfand. Daneben gibt es mindestens drei systemische Aspekte der deutschen Wirtschaft, die zu einer inzwischen lebhaften Verbreitung des Ansatzes hierzulande geführt haben:

Erstens besitzen mittelständische Unternehmen in Deutschland eine größere volkswirtschaftliche Bedeutung als in vielen (Industrie-)Ländern; sie sind ein wichtiger Faktor bei der Technologie- und Exportführerschaft in vielen Branchen, z. B. dem Maschinenbau. Dies ist zugleich verbunden mit einer breiten Palette an Sektoren, auf die diese Mittelständler verteilt sind. Oder anders ausgedrückt: es existieren viele unterschiedliche sektorale Beratungssituationen (CB 20). Somit ergibt sich durch die Größenstruktur und sektorale Breite des deutschen Unternehmensbestandes ein positiver Impuls: eine zahlreiche und differenzierte Kundschaft für das Company-Building.

Zweitens werden in Deutschland Innovationen eher mit Methoden des inkrementellen Wandels gesucht und implementiert. Zugleich entspricht dies dem Kontrollbedürfnis der mittelständischen Eigentümer, die sich auf komplexe Digitalisierungsprojekte einlassen (CB 6). An dieser Stelle können Company-Builder ihre Stärken der Methodenbasierten Unternehmensentwicklung ausspielen: detailgenau, mit einem überprüfbaren Projektverlauf und im Verbund diverser Akteure. Die Mittelständler schätzen hier die Company-Builder in ihrer Rolle als „Gouvernante“, die die flügge werdenden Startups begleiten und beaufsichtigen.

Drittens sind die regulatorischen Voraussetzungen der Unternehmensgründung in Deutschland komplexer und formeller als in vielen anderen Ländern (CB 8). Dies erhöht den Bedarf an Beratung z. B. bezogen auf rechtliche Genehmigungen von Produkten und Produktionsstätten, den Datenschutz oder Steuer- und Bilanzthemen. Diese nützlichen Zwänge im deutschen Wirtschaftssystem bilden einen weiteren Impuls, Company-Builder zu beauftragen, um regulatorische Hürden professionell zu bewältigen.

Das Company-Building gleicht somit einerseits die spezifischen Schwächen des Wirtschaftssystems aus, setzt aber auch an den spezifischen Stärken an. Ähnlich wie ein „Tape“ im Sport einen sanften Druck auf Muskeln und Gelenke ausübt und dabei die volle Leistungsfähigkeit herstellen kann, verbinden Company-Builder die Akteure im Innovationssystem und unterstützen sie.

Damit hat sich in der koordinierten Marktökonomie Deutschlands eine organisatorische Antwort herausgebildet, um neue Geschäftsfelder in der Digitalisierung zu erschließen. Es ist kein Zufall, dass diese Antwort erst mit einigen Jahren Vorlauf gefunden werden konnte: Der „Instrumentenkasten“ der Company-Builder baut auf vorhandenen Erfahrungen auf, insbesondere auf Erfahrungen aus der frühen Startup-Evolution in den USA. Mit der Systematisierung und Routinisierung dieser Techniken werden diese jedoch selbst zu einem systemischen Element im deutschen Wirtschaftssystem. Inzwischen führt die hochlaufende Startup-Entwicklung auch zu weiteren Lerneffekten (CB 3). Vermutlich sind die Company-Builder inzwischen ein im Vergleich mit klassischen Wagniskapitalgesellschaften überlegener organisatorischer Rahmen, wenn es um die weitere Anpassung und Weitergabe dieses Wissensbestandes geht.

6. Chancen für Beschäftigte

Ein starker Kündigungsschutz und weitere Arbeitsmarktregulierungen wirken in Deutschland als nützliche Zwänge auf die Unternehmen mit dem Ergebnis, dass die Unternehmen Arbeitnehmer:innen langfristig beschäftigen und in ihre Aus- und Weiterbildung investieren (Thelen 2001).

Da die Bindung kollektiv ausgehandelter Tarifverträge insbesondere im Bereich industrieller Großunternehmen gegeben ist, relativieren sich die Erfolgsaussichten für kurzfristige Strategien des Job-Hoppings. Für den beruflichen Aufstieg sind formale Bildungsabschlüsse, Erfahrungen innerhalb eines Unternehmens sowie Seniorität von Bedeutung, während individuelle Leistungsmessungen und Bonussysteme eine geringere Rolle spielen. Entsprechend ist in Deutschland die Präferenz von Arbeitnehmer:innen für Arbeitsplatzsicherheit und für das Prestige großer Unternehmen ausgeprägt, wodurch die Arbeitsplatzmobilität geringer ausfällt als in liberalen Marktökonomien. Was somit manchmal als übertriebene Besitzstandswahrung der Arbeitnehmer:innen seitens der Arbeitgeber kritisiert wird (Keese 2016: S. 290; BDA 2021: S. 2; BVMW 2021), hat rationale Gründe und ist institutionell fest verankert.

Daraus entstehen für die Gründungslandschaft bzw. Innovationsprozesse in Deutschland jedoch auch Schwierigkeiten: Frisch gegründete, kleine Startups können bei qualifizierten Arbeitssuchenden auf Skepsis treffen. Hier bietet ein Company-Builder mit seiner Finanzkraft und seinem personellen Netzwerk einen organisatorischen Rahmen, der auch im Falle eines Scheiterns berufliche Anschlüsse ermöglicht (CB 7). Teilweise wird den Mitarbeiter:innen bei einzelnen Entwicklungsschritten eines Startups auch die Wahlmöglichkeit eingeräumt, dauerhaft in das Startup zu wechseln oder zum Company-Builder zurückzukehren (CB 3). Entsprechend erleichtern Company-Builder die Personalbeschaffung von Startups.

Von diesem Verhalten weichen allerdings die besonders innovationsorientierten Expert:innen ab, die sich auf große und in ihrer Sicht verkrustete Unternehmen nicht einlassen möchten. Hier fällt es umgekehrt den etablierten Unternehmen schwer, kreative Mitarbeiter:innen zu finden. Auch in diesem Fall können Company-Builder mit ihrer Verankerung in der Startup-Szene für eine positive Mitarbeiterbindung sorgen (CB 12). Die Company-Builder ermöglichen dabei mit ihren Arbeitstechniken und modernen Büroräumlichkeiten einen Vertrauensvorschuss im „War of Talents“ (CB 15).

Ein weiterer Aspekt sind hoch qualifizierte Freelancer:innen, deren Anstellung in dem stärker reguliertem Arbeitsmarkt Deutschlands wenig üblich ist. Die kurzfristige und zeitlich begrenzte Vergabe von Arbeitspake-

ten kann während eines Unternehmensaufbaus jedoch sehr vorteilhaft sein. Hier können die Company-Builder als Flexibilitätsreserve dienen, in dem sie entsprechende Mitarbeiter:innen entweder selbst vorhalten oder auf ein (internationales) Netzwerk von Freelancer:innen zurückgreifen können (CB 8).

Eine wichtige Rolle können Company-Builder auch bei der Anziehung ausländischer Talente spielen. Company-Builder mit ihrer kontinuierlichen Suche und Integration von Personal können Startups dabei helfen, dass potenzielle Arbeitsimmigrat:innen die gesetzlich notwendigen Prüfungen zügig durchlaufen können (CB 8).

Die Dienstleistungen der Company-Builder im Bereich der Personalbeschaffung können somit als weitere Mediation angesehen werden: Unstimmigkeiten zwischen dem institutionellen Rahmen des Arbeitsmarktes in Deutschland und den Anforderungen des Gründungs- bzw. Innovationsprozesses werden aufgenommen und durch die vermittelnde Instanz der Company-Builder pragmatisch gelöst.

Die Schaffung von Beschäftigung in Anknüpfung an das wirtschaftliche Institutionensystem bedeutet allerdings nicht, dass die Arbeits- und Lohnbedingungen in den Startups automatisch den Standards „Guter Arbeit“ entsprechen. Hier kann auf die in der Einleitung genannten drei Beispielsunternehmen verwiesen werden, zu denen bereits ausgedehnte Berichte über Arbeitskonflikte vorliegen: So ist die Kontrolle von Arbeitsprozessen bei Zalando (Staab/Geschke 2020) und Delivery Hero (Heiland 2021) umstritten, während bei Hello Fresh die Etablierung eines Betriebsrates umkämpft ist (Frank 2022). Insofern ist ein größerer Teil der kritischen Literatur über die Arbeitspolitiken von Plattform-Unternehmen bzw. der Digitalwirtschaft auch ein Beitrag zu den Startups von Company-Buildern.

7. Der Umbruch des Standortmusters für Wagniskapital

Wagniskapital führt – wie oben betrachtet – zu einer räumlichen Konzentration des Gründens, weil das Coaching eine kurzfristige Erreichbarkeit erfordert. Dies gilt auch für das Company-Building, zumal die neu gegründeten Unternehmen häufig sogar in den gleichen Gebäuden wie der Company-Builder angesiedelt werden. In diesem Beitrag soll gezeigt werden, dass das Company-Building ein entscheidender Faktor für den Umbruch des Standortmusters an Wagniskapitalgebern in Deutschland war.

In den frühen 2000er-Jahren war die Wagniskapitallandschaft durch ein dezentrales Muster mit fünf bis sechs etwa gleichstarken Standorten gekennzeichnet (Martin et al. 2005). Dieses wurde bereits in den frühen 2010er-Jahren durch den Aufstieg Berlins überformt (Kahl/Scheuplein 2016, S. 36). Dabei stellte die Gründung von Rocket Internet im Jahr 2007 in Berlin die Initialzündung dar. Diese Standortwahl folgte bereits einem Pfad, denn die Rocket-Gründer, die drei Brüder Alexander, Marc und Oliver Samwer hatten seit dem Jahr 1998 mehrere Startups aufgrund der niedrigen Immobilien-, Lohn- und Infrastrukturkosten in Berlin hochgezogen (Kaczmarek 2014).

Die Ausstrahlung des Erfolgsmodells Rocket, aber auch die hierdurch entstandenen personellen Netzwerke von Ex-Rocket-Manager:innen (vgl. Räth 2014), führte in den Jahren 2011/2012 zu weiteren Company-Builder-Gründungen wie Hitfox (später: Ioniq Group), Rheingau Founders, M Cube und Project A.

Im Jahr 2022 lag die Zentrale von 83 Prozent aller in Deutschland aktiven Company-Builder in einer Metropolregion (Tabelle 1). Dabei ragte Berlin mit einem Anteil von 44 Prozent besonders heraus. Deutlich dahinter lagen München (17%), Köln und Düsseldorf, d. h. die Rheinschiene, mit acht Prozent und Hamburg sowie andere Metropolregionen (Essen, Frankfurt am Main, Leipzig, Stuttgart) jeweils mit 7 Prozent. Die restlichen 17 Prozent der Company-Builder waren in anderen Städten angesiedelt, dazu zählten einige Großstädte (Dortmund, Dresden) bzw. Universitätsstädte (Aachen, Heidelberg, Mainz, Münster, Tübingen).

Tabelle 1: Company-Builder in Deutschland nach Typ und Hauptstandort

Hauptstandort Company-Builder	Startup Studios		Venture-Builder		Summe Company-Builder	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Berlin	27	54 %	12	32 %	39	44 %
München	6	12 %	9	24 %	15	17 %
Rheinschiene*	3	6 %	4	11 %	7	8 %
Hamburg	4	8 %	2	5 %	6	7 %
andere Metropol- regionen**	5	10 %	1	3 %	6	7 %
andere Städte	5	10 %	10	26 %	15	17 %
Summe	50	100 %	38	100 %	88	100 %

Anmerkung: Stand Juni 2022; n = 88 im Jahr 2022 aktive Company-Builder; *Köln, Bonn, Düsseldorf; **Essen, Frankfurt am Main, Leipzig, Stuttgart

Quelle: eigene Datenbasis

Wie beschäftigungsrelevant ist diese räumliche Verteilung der Company-Builder? Hierzu können die Beschäftigungsgewinne von 256 Startups betrachtet werden; d. h. die Differenz der Beschäftigten zwischen dem Einstieg eines Company-Builder und seinem Ausstieg. (War der Company-Builder bis zum Jahresende 2021 noch nicht ausgestiegen, dann wurde die Beschäftigtenzahl dieses Jahres als Ausstiegswert betrachtet.)

Anhand der Beschäftigungswerte fällt das Übergewicht Berlins besonders deutlich aus (Tabelle 2): Diesem Standort sind 97 Prozent der Beschäftigungsgewinne zuzuordnen und dies betrifft sowohl die Startup Studios als auch die Venture-Builder. Die Company-Builder aus allen anderen Standorten weisen dagegen nur geringfügige Beschäftigungsgewinne auf.

Hier ist zu beachten, dass die Company-Builder weniger gezielt als klassische Venture-Capital-Gesellschaften die Nachrichten über die von ihnen finanzierten Startups veröffentlichen, damit die Startups sich unbeeinträchtigt von der Konkurrenz entwickeln können. Dies gilt in noch stärkerem Maße für die Venture-Builder, da hier ja die Partnerunternehmen eine Dienstleistung erhalten und die Verbindung zu den Venture-Buildern ggf. nicht öffentlich machen wollen. Vor diesem Hintergrund sind Portfolio-Unternehmen vor allem dann erfasst, wenn sie sehr starke Beschäftigungszuwächse oder lange Finanzierungszeiten aufweisen oder von Company-Buildern mit öffentlichen Berichtspflichten (z. B. als Aktiengesellschaft) fi-

nanziert werden. All dies führt dazu, dass öffentlich über die Startups berichtet wird und sie erfasst werden können – und dies trifft überproportional auf die Berliner Startups zu. Die Verteilung der Beschäftigtengewinne ist somit vor allem als aktuelle Bestandsaufnahme zu verstehen, die die frühe und professionelle Entwicklung des Company-Buildings in Berlin widerspiegelt.

Tabelle 2: Beschäftigtengewinne in den Startups von Company-Buildern in Deutschland

Hauptstandort Company-Builder	Startup Studios		Venture-Builder		Summe Company-Builder	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Berlin	42.368	97 %	2.732	98 %	45.100	97 %
München	122	< 0,5 %	20	1 %	142	< 0,5 %
Rheinschiene*	191	< 0,5 %	0	0 %	191	< 0,5 %
Hamburg	638	1 %	16	1 %	654	1 %
andere Metropol- regionen***	304	1 %	0	0 %	304	1 %
andere Städte	144	< 0,5 %	30	1 %	174	< 0,5 %
Summe	43.767	100 %	2.798	100 %	46.565	100 %

*Anmerkung: Beschäftigtengewinne zwischen dem Startjahr und Ausstiegsjahr (bzw. dem Jahr 2021) des Company-Builders; Stand Juni 2022; n = 256 Startups; *Köln, Bonn, Düsseldorf; **Essen, Frankfurt am Main, Leipzig, Stuttgart*

Quelle: eigener Datensatz

Die räumliche Entwicklung der Company-Buildings in Deutschland kann man aus diesen methodischen Gründen besser über die Verteilung der Gesellschaften nachvollziehen. Hier zeigen sich folgende Trends: Hatte Berlin anfangs einen Anteil von knapp zwei Dritteln an allen Company-Buildern in Deutschland, so fiel dieser Anteil erst im Jahr 2017 knapp unter die Hälfte aller Gesellschaften. Seitdem konnte Berlin diesen Wert aber stabilisieren. In München war im Jahr 2007 ebenfalls ein erster Company-Builder präsent, der Anteil Münchens reduzierte sich jedoch bis zu den Jahren 2014/2015 auf rund neun Prozent und hat sich seitdem wieder auf etwa 17 Prozent gesteigert.

Hamburg, Köln, Düsseldorf und die anderen Metropolregionen erreichten ihre höchsten Anteile von bis zu 30 Prozent in den Jahren 2010 bis

2015, seitdem ist ihr Anteil auf ein Viertel gefallen. Und schließlich haben sich auch Company-Builder außerhalb der Metropolregionen angesiedelt; hier waren relevante Ansiedlungen aber erst ab dem Jahr 2016 festzustellen. Die räumliche Dominanz Berlins hat sich im Zuge der Transformation des Company-Builder-Modells somit etwas relativiert, setzt sich aber insgesamt fort. Die Ursachen für diese starke und anhaltende Lokalisierung der Company-Builder in Berlin sollen im folgenden Abschnitt erörtert werden.

8. Experimentierraum Berlin

Die Gründe für den Boom Berlins bei Startups und Digitalunternehmen werden in der Literatur einhellig in der Mischung aus niedrigen Kosten für Lebenshaltungskosten und Gewerbemieten sowie aus dem reichhaltigen Kultur- und Freizeitangebot gesehen (Krätke/Borst 2000; Lanz 2013; Dauchert/Garzik 2022). In dieser besonderen Konstellation wurde die Stadt zu einem Ankerplatz für aufstrebende und räumlich noch ungebundene Sektoren. Dies wurde für Gründungen bzw. Startups (Kritikos 2016; Bersch/Berger/Füner 2022), die Digitalunternehmen (Kopp/Pretzell 2021) und Wagniskapitalgeber im Allgemeinen (Scheuplein/Görtz/Henke 2014) bereits empirisch aufgezeigt.

Für die Company-Builder werden diese Bewertungen der Standortfaktoren Berlins von den Interviewpartner:innen weitgehend bestätigt: Es werden vor allem der Zugang zu Talenten, das Netzwerk aus Startups und unterstützenden Firmen sowie die Lebensqualität als entscheidende Vorzüge benannt (CB 15). Die Urbanität und kulturelle Ausstattung stellen einen erheblichen Standortvorteil dar (CB 3), der auch bereits für die gesamte Startup-Szene belegt wurde (Moeller 2018). Insbesondere bei der Anziehung von internationalen Arbeitskräften wird dies als erheblicher Vorsprung vor den anderen deutschen Standorten beurteilt (CB 12). Die kreative und kulturelle offene Atmosphäre hat Berlin zudem zu einem beliebten Testmarkt bei der Einführung von Produkten werden lassen (CB 20).

Diese dauerhaften und kaum kopierbaren Standortvorteile stellen einen wichtigeren Faktor dar als die inzwischen eingetretenen Kostensteigerungen bei Immobilien, Löhnen etc. – und München wird als weiterhin kostenintensiverer Standort eingeschätzt (CB 1).

Vor diesem Hintergrund führen die vielen Projekte der Company-Builder mit mittelständischen Unternehmen, die stark in den Bundesländern NRW, Bayern und Baden-Württemberg angesiedelt sind, zu einem Paradox: Sie lösen keine Abwanderung von Company-Buildern aus, sondern eine Zuwanderung von Startups und Innovationsprojekten der mittelständischen Unternehmen. Während peripher angesiedelte Mittelständler in ihrem Kerngeschäft mit dieser geografischen Lage gut umgehen können, setzen sie bei Innovationsprozessen auf die Zugänge zu den neuesten Forschungen, Markttrends und Talenten. Die Company-Builder stellen hier Gatekeeper zu diesen metropolitanen Ressourcen dar (CB 12).

Daher schicken die Mittelständler gerade ihre vielversprechendsten Mitarbeiter:innen in die Hauptstadt, damit diese dort Wissen erwerben und Kontakte herstellen können (CB 20). Die räumliche Entfernung von der Hauptverwaltung wird von einem konzerneigenen Venture-Builder ge-

rade als besondere Stärke betrachtet: „We are located in Berlin, 450 km away from the headquarters. We make independent decisions and work with a different speed than the core organization“ (wattx o. J., S. 8).

Auch die Geschäftsleitungen und Innovationsbeauftragten der mittelständischen Unternehmen möchten dabei besuchsweise in den Experimentierraum Berlin eintauchen. Oder wie es der Manager eines Company-Builders ausdrückt „Der Kunde sitzt nicht in Berlin, aber er kommt gern mal nach Berlin. Daher macht es keinen Sinn lauter Dependancen in Industrieregionen zu eröffnen“ (CB 3).

Insgesamt bestätigen die Interviews, dass auch für die Company-BUILDER die seltene Konstellation Berlins mit einem niedrigen Kostenniveau und hohem Niveau an Lebensqualität entscheidend war. Aufgrund der räumlichen Nähe zwischen Company-BUILDER und Startups hat dies deutliche Effekte auf die Ansiedlung von beschäftigungsstarken Startups in der Digitalwirtschaft gehabt. Auch nach dem Umbruch des Geschäftsmodells hin zu einer stärkeren Dienstleistungsfunktion für die mittelständischen Unternehmen können sich die Company-BUILDER diese Vorteile weiter zu Nutze machen. Zudem hat sich das Ökosystem aus Startups, Wagniskapital und anderen spezialisierten Gründungs-Dienstleistern so weit fortentwickelt (Dauchert/Garzik 2022), dass für die nächsten Jahre eine dauerhafte Vorrangstellung Berlins beim Company-Building prognostiziert werden kann.

9. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Am Beginn dieses Beitrages wurden Forderungen nach mehr Wagniskapital und nach einer Orientierung des deutschen Wirtschaftssystems am Modell der liberalen Ökonomie der USA aufgegriffen. Die Betrachtung zeigt jedoch, dass mit den Company-Buildern ein Pfad der Gründungsfinanzierung entstanden ist, der konsistent ist mit dem deutschen Wirtschaftssystem: Company-Builder stellen eine organisatorische Lösung dar, die die Erschließung neuer Geschäftsfelder professionalisiert und beschleunigt und die zugleich an dem institutionellen Rahmen des deutschen Wirtschaftssystems anknüpft. Während in den USA die Wagniskapitalgesellschaften Gründer:innen finanzieren und gegen den bestehenden Unternehmensbestand positionieren, nehmen die Company-Builder in Deutschland eine vermittelnde Position zwischen den etablierten Unternehmen und den Gründer:innen bzw. Startups ein. Dies ist das Ergebnis einer längeren Anpassung der Company-Builder an die vorhandene Unternehmensstruktur an bzw. die Institutionen in Deutschland.

Dieser Wandel führte auch zur Ausbildung von zwei Formen von Company-Buildern: Die sogenannten Startup Studios setzten den Pfad des „internen Gründens mit eigenen Ressourcen“ fort, indem sie sich auf bestimmte Branchen spezialisierten oder strategische Unternehmen als Kapitalgeber gewannen. Demgegenüber boten die sogenannten Venture-Builder den Unternehmensaufbau als eine Dienstleistung für strategische Unternehmen an. Beiden Formen ist der Bestand an Methodiken zum Unternehmensaufbau und der aktive, unternehmerische Eingriff in die Startups gemeinsam – in diesem Sinne vertreten sie beide weiterhin das Modell des Company-Buildings.

Gründungsaktivitäten in innovativen Technologiefeldern bzw. Branchen finden üblicherweise räumlich konzentriert statt. Dies ist auch bei den Company-Buildern bzw. den von ihnen betreuten Startups der Fall. Dabei entwickelte sich Berlin zum wichtigsten Standort der Company-Builder und durch diesen Impuls zugleich zum wichtigsten Startup- und Wagniskapitalstandort in Deutschland. Damit hat sich Berlin, und mit Abstrichen auch München, zu einem Standort mit einer internationalen Signalwirkung in der Startup- und Wagniskapitalzene etabliert.

Die Company-Builder haben sich inzwischen darauf eingestellt, die Schwächen des deutschen Innovations- und Wirtschaftssystems (starke Regulierungen, geringere Kapitalverfügbarkeit am Kapitalmarkt) auszugleichen und dessen Stärken (inkrementelle Innovation, vielfältige mittelständische Branchenstruktur) weiterzuentwickeln. Damit sind sie zu ei-

nem Teil dieses Wirtschaftssystems geworden, der auf nachhaltige Weise hilft, die Herausforderungen der Innovation bzw. der Digitalisierung zu bewältigen.

Daraus können drei Schlussfolgerungen für die Wirtschaftspolitik gezogen werden. Erstens sollte die häufig geäußerte Diagnose einer „Wagniskapitallücke“ skeptisch gewertet werden. Dieser Diagnose geht davon aus, dass die klassischen Wagniskapitalgeber der liberalen Ökonomien nach Deutschland gebracht werden sollten und ihnen ein ähnliches Kapitalangebot zur Verfügung stehen sollte. Dabei wird übersehen, dass die Innovationsfinanzierung in Deutschland in einem stärkeren Maß im Unternehmenssektor selbst stattfindet. Anstatt also den Ruf nach mehr steuerlichen Freiheiten für Wagniskapitalgeber (und damit dem Finanzsystem) zu folgen, sollte eher die Innovationsfinanzierung für strategische Unternehmen gestärkt werden.

Zweitens entstehen seit einigen Jahren vermehrt öffentlich finanzierte Beratungsangebote für Gründer:innen, z. B. unter den Titeln Digital Hub, Inkubator oder Accelerator. Hier sollte geprüft werden, inwiefern eine kapitalintensivere Weiterentwicklung dieser Ansätze in Richtung auf ein echtes Company-Building möglich ist. Gegebenenfalls sollten hier Private-Public-Partnership-Ansätze in Kooperation mit bewährten Company-Buildern verfolgt werden.

Drittens sollte die Notwendigkeit zu nationalen und internationalen Zentren für Gründungsaktivitäten beachtet werden. Öffentliche Unterstützungen für Gründer:innen gibt es in allen Bundesländern und hier sind auch zahlreiche und kleinteilige Maßnahmen hilfreich. Dennoch haben nur Berlin und München aktuell eine internationale Ausstrahlung als Zentren für Startups bzw. Wagniskapital erreicht. Nur diese beiden Städte ziehen in nennenswertem Maße internationale Investoren, Wagniskapitalgesellschaften und hochqualifizierte Arbeitskräfte an bzw. eignen sich als Headquarter für international operierende Startups. Die Wirtschaftspolitik sollte diese Hierarchie der Wagniskapitalstandorte unterstützen, wenn sie die Entstehung von weltweit wettbewerbsfähigen Digitalunternehmen in Deutschland fördern möchte.

Literatur

- Alhokail, Mohammad / Celen, Alper / Tilani, Ritesh (2019): Startup Studios – Innovating Innovation. Hektographiertes Manuskript. www.enhance.online/#why_venture_builder (Abruf am 30.1.2023).
- BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2021): Den Strukturwandel der deutschen Wirtschaft klug und nachhaltig gestalten. https://arbeitsgeber.de/wp-content/uploads/2021/10/bda-arbeitsgeber-positions-papier-strukturwandel_lang-2021_09_27.pdf (Abruf am 30.1.2023).
- BDS – Bundesverband Deutsche Startups / Deutsche Börse / IEF – Internet Economy Foundation / Roland Berger (2021): Für ein Wirtschaftswunder 2.0. Wie Startups und Scaleups den deutschen Arbeitsmarkt beflügeln. https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/sonstige_studien/20210622-Fuer-ein-Wirtschaftswunder-2.0.pdf (Abruf am 30.1.2023).
- Bersch, Johannes / Berger, Marius / Fünen, Lena (2022): Unternehmensdynamik in der Wissenswirtschaft in Deutschland 2020. Studien zum deutschen Innovationssystem, Nr. 3-2022. <http://hdl.handle.net/10419/251357> (Abruf am 30.1.2023).
- BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022): Die Start-up-Strategie der Bundesregierung. www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Existenzgruendung/start-up-strategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=14 (Abruf am 30.1.2023).
- BVK – Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften / IEF – Internet Economy Foundation / Roland Berger (Hrsg.) (2018): Treibstoff für Venture Capital. Wie wir Innovation und Wachstum befeuern. Berlin.
- BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft (2021): Eckpunkte einer mittelständischen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. www.bvmw.de/fileadmin/03-Themen/Fachkraefte/Dateien/ImpulspapierMittelstaendische_Arbeitsmarkt-_und_Sozialpolitik.pdf (Abruf am 30.1.2023).
- Chen, H. / Gompers, P. A. / Kovner, P. A. / Lerner, J. (2010). Buy local? The geography of venture capital. In: Journal of Urban Economics 67, H. 1, S. 90–102.
- Cumming, Douglas (Hrsg.) (2012): The Oxford Handbook of Venture Capital. Oxford: Oxford University Press.

- Dauchert, Helge / Garzik, Ludovit (2022): Berlin Innovation System. In: Garzik, Ludovit (Hg.): Successful Innovation Systems. A Resource-oriented and Regional Perspective for Policy and Practice. Cham: Springer, S. 101–126.
- Doyle, Megan (2021): The Venture Studio Business Model Explained. <https://nextbigthing.ag/blog/venture-studio-business-model-explained> (Abruf am 30.1.2023).
- Ferrary, Michel / Granovetter, Mark (2009): The role of venture capital firms in Silicon Valley's complex innovation network. In: Economy and Society 38, H. 2, S. 326–359. www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03085140902786827 (Abruf am 30.1.2023).
- Founders Lane (2021): Playing Your Cards Right To Win In Corporate Innovation. <https://founderslane.com/post/win-in-corporate-innovation> (Abruf am 30.1.2023).
- Frank, Marie (2022): Frische Zutaten für Union Busting. <https://taz.de/Arbeitskampf-bei-Hellofresh!/5861366/> (Abruf am 30.1.2023)
- Frick, Georg / Meusburger, Lukas (2021): Company Building: Wie Unternehmen erfolgreich Startups entwickeln. München: Hanser.
- Heiland, Heiner (2021): Controlling space, controlling labour? Contested space in food delivery gig work. In: New Technology, Work and Employment 36, H. 1, S. 1–16.
- Hofmann, Alex (2013a): Die Inkubatoren-Landschaft im Umbruch. www.businessinsider.de/gruenderszene/allgemein/trends-2013-inkubatoren/ (Abruf am 30.1.2023).
- Hofmann, Alex (2013b): 30 Millionen für Berliner Company-Builder Project A – von Axel Springer. www.businessinsider.de/gruenderszene/allgemein/springer-steigt-beim-berliner-vc-project-a-ein/ (Abruf am 30.1.2023).
- IEF – Internet Economy Foundation / Warburg Pincus (2022): Internet Economy Report 2022. Status quo, Outlook and Recommendations. www.ie.foundation/content/4-publications/the-european-internet-economy-2022-report.pdf (Abruf am 30.1.2023).
- Kaczmarek, Joel (2014): Die Paten des Internets. Zalando, Jamba, Groupon – wie die Samwer-Brüder das größte Internet-Imperium der Welt aufbauen. 2. Auflage, München: FinanzBuch.
- Kahl, Julian / Scheuplein, Christoph (2016): Berliner Venture-Capital Report. Berlin: Technologiestiftung Berlin.

- Kopp, Sarah / Pretzell, Claus (2021): Digitalwirtschaft – ein Stützpfeiler in der Krise. Reihe Berlin aktuell. www.ibb.de/media/dokumente/publikationen/volkswirtschaftliche-publikationen/berlin-aktuell/ausgaben-2021/berlin_aktuell_digitalwirtschaft.pdf (Abruf am 30.1.2023)
- Krätke, Stefan / Borst, Renate (2000): Berlin: Metropole zwischen Boom und Krise. Opladen: Leske und Budrich.
- Kritikos, Alexander S. (2016): Berlin: a hub for startups but not (yet) for fast-growing companies. DIW Economic Bulletin 29/30, S. 339–345.
- Lanz, Stephan (2013): Be Berlin! Governing the City through Freedom. International Journal of Urban and Regional Research 37, H. 4, S. 1305–1324.
- Lawrence, Jesse / Fulton, Kristin / Narowski, Pamela / Hurwitz, Jake (2019): The Rise of Startup Studios. www.gan.co/wp-content/uploads/2020/03/The-Rise-of-Startup-Studios-White-Paper.pdf (Abruf am 30.1.2023).
- Lelebici, Huseyin / Shah, Nina (2004): The Birth, Transformation and Regeneration of Business Incubators as New Organisational Forms: Understanding the Interplay between Organisational History and Organisational Theory. In: Business History 46, H. 3, S. 353–380.
- Martin, Ron / Berndt, Christian / Klagge, Britta / Sunley, Peter (2005): Spatial Proximity Effects and Regional Equity Gaps in the Venture Capital Market: Evidence from Germany and the United Kingdom. Environment and Planning A 37, H. 7, S. 1207–1231.
- Mian, Sarfraz (2016): Business Incubation and Incubator Mechanisms. In: Phan, Phillip H. / Mian, Sarfraz / Lamine, Wadid (Hrsg.): Technology Entrepreneurship and Business Incubation: Theory, Practice, Lessons Learned. London: Imperial College Press, S. 1–33.
- Moeller, Kristoffer (2018): Culturally clustered or in the cloud? How amenities drive firm location decision in Berlin. In: Journal of Regional Science 58, H. 4, S. 728–758.
- Raisch, Sebastian / Birkinshaw, Julian (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. In: Journal of Management 34, H. 3, S. 375–409.
- Räth, Georg (2014): 23 Ex-Rocket-Mitarbeiter und was sie heute machen. <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/allgemein/ex-rocket-internet-mitarbeiter/> (Abruf am 30.1.2023).
- Ries, Eric (2012): Lean Startup: schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. München: Redline.
- Scheuplein, Christoph / Görtz, Felix / Henke, Patrick (2014): Berlins Aufstieg als Finanzzentrum für Venture Capital. Working Papers Humangeographie, Heft 12. Münster.

- Scheuplein, Christoph (2021): Neue Wagniskapitalformen in Deutschland. Forschung Aktuell Nr. 9/2021. [www.researchgate.net/publication/354313034 Neue Wagniskapitalformen in Deutschland](http://www.researchgate.net/publication/354313034_Neue_Wagniskapitalformen_in_Deutschland) (Abruf am 30.1.2023).
- Scheuplein, Christoph (2022): Company Builder und ihre Beschäftigungswirkung in Deutschland. Forschung Aktuell Nr. 5/2022. www.econstor.eu/handle/10419/254298 (Abruf am 30.1.2023).
- Schiller, Dan (2000): Digital Capitalism. Networking the Global Market System. Cambridge/Massachusetts und London: MIT Press.
- Staab, Philipp / Geschke, Sascha-Christopher (2020): Ratings als arbeitspolitisches Konfliktfeld: Das Beispiel Zalando. Study 429 der Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/fpdf/HBS-007864/p_study_hbs_429_2.pdf (Abruf am 30.1.2023).
- Startify (2022): Entrepreneurship-as-a-Service: die Lösung für den Mittelstand von morgen! <https://info.startify.de/entrepreneurship-as-a-service-whitepaper> (Abruf am 31.1.2023).
- Sternberg, Rolf / Gorynia-Pfeffer, N. / Stolz, Lennard / Schauer, J. / Baharian, Armin / Wallisch, M. (2022): Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2021/22. www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50944 (Abruf am 31.1.2023).
- Szigeti, Attila (2015): The Big Startup Studio Study. Part 1: Number Crunching. <https://dokumen.tips/business/the-big-startup-studio-study.html?page=3> (Abruf am 31.1.2023).
- Szigeti, Attila (2016): Anatomy of Startup Studios: A behind the scenes look at how successful venture builders operate. Budapest.
- Thelen, Kathleen (2001): Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies. In: Hall, Peter A. / Soskice, David (Hrsg.): Varieties of Capitalism: the Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford University Press, S. 71–103.
- Walsh, Gianfranco / Hass, Berthold H. / Kilian, Thomas (2010): Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer.
- wattx (o. J.): How to Set up a Digital Innovation Unit. Venture Building with the German Mittelstand. https://uploads-ssl.webflow.com/623c50eea6ef64d3fce59812/62c57d23fed66ca77bf95da8_White%20paper%20How%20to%20set%20up%20corporate%20innovation.pdf (Abruf am 31.1.2023).

ISSN 2509-2359