

McKinsey Berlin



Berlin gründet

Fünf Initiativen für die Start-up-Metropole Europas



Berlin gründet

Fünf Initiativen für die Start-up-Metropole Europas

Inhaltsverzeichnis

Grußwort des Regierenden Bürgermeisters	7
Zusammenfassung	8
1. Berlin – Stadt der Gründer	11
2. Lernen von den Besten – Faktoren erfolgreicher Gründungsstandorte	19
3. Bestandsaufnahme – der Gründungsstandort Berlin heute	25
▪ Talente: Zu wenig Anreize für Gründer	25
▪ Infrastruktur: Fehlender Raum und unzureichender Fokus	29
▪ Kapital: Mangel in der Wachstumsphase	32
▪ Vernetzung: Kontakte und Kooperationen ausbaufähig	36
▪ Außendarstellung: Attraktives Image und große Anziehungskraft	39
4. Fokussieren. Bündeln. Wachsen. – fünf Initiativen für die Start-up-Metropole Europas	41
▪ Initiative 1: Neue Berliner Gründerzeit	43
▪ Initiative 2: One-Stop-Agentur Berlin	47
▪ Initiative 3: Berliner Gründercampus	49
▪ Initiative 4: Start-up-Fonds Berlin	52
▪ Initiative 5: Berliner Gründernetzwerk	55
5. Die Umsetzung – mit einer Delivery Unit zur Start-up-Metropole Europas	59
Perspektive – Berlin, die Start-up-Metropole Europas	64
Anhang	65
▪ Glossar	65
▪ Literaturverzeichnis	68
▪ Hinweis zum Titelbild	70
▪ Impressum	72

Grußwort des Regierenden Bürgermeisters

Start-up in Berlin!

Berlin erlebt seit einem knappen Jahrzehnt einen nachhaltigen Aufschwung – wirtschaftlich wie demografisch. Seit 2005 ist die Wirtschaftsleistung in Berlin stärker gestiegen als in jedem anderen Bundesland. Auch bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze und der Gründung von Unternehmen liegt Berlin vorn. Zudem zieht es immer mehr Menschen aus aller Welt zum Leben und Arbeiten hierher. So hat die Hauptstadt allein 2012 rund 50.000 neue Einwohner gewonnen.

Gleichzeitig weist Berlin aber noch immer eine hohe Arbeitslosenquote auf und auch das Bruttoinlandsprodukt liegt unter dem anderer Metropolen. Berlin sollte sich also nicht entspannt zurücklehnen, sondern stattdessen die aktuelle wirtschaftliche Dynamik nutzen – für eine weitere Stärkung der Wirtschaftskraft, für die Schaffung von noch mehr qualifizierten Arbeitsplätzen und somit auch für eine höhere Steuerkraft und allgemeinen Wohlstand.

Eine besonders dynamische und vielversprechende Entwicklung erlebt Berlin seit ein paar Jahren in der digitalen Wirtschaft. Eine Studie der Investitionsbank Berlin hat kürzlich gezeigt, dass die digitale Wirtschaft einen größeren Anteil zur Bruttowertschöpfung Berlins beiträgt als z.B. die Bauwirtschaft und bereits mehr als 60.000 Erwerbstätige zählt. Zugleich fließt immer mehr Investitionskapital nach Berlin, denn auch international wird Berlin immer stärker als eine der führenden Start-up-Metropolen wahrgenommen.

Ziel des Berliner Senats ist es, diese positive Entwicklung zu verstetigen und auf eine breitere Grundlage zu stellen. So soll Berlin als Gründungsstandort nicht nur nationale Nummer eins sein, sondern international zu den Top 5 gehören. Mit den vielfältigen Angeboten von Investitionsbank Berlin, Berlin Partner, Industrie- und Handelskammer und vielen mehr ist Berlin bereits auf einem guten Weg. Doch um international weiter aufzuholen, gibt sich Berlin mit dem Erreichten nicht zufrieden.

Die vorliegende Pro-bono-Studie von McKinsey zeigt etwa für die Gewinnung von weiterem Investitionskapital, die engere Kooperation mit der Wissenschaft oder eine ausgeprägtere Willkommenskultur einige gute Ansatzpunkte auf, die mit konkreten Umsetzungsvorschlägen hinterlegt sind. Um die in der Studie skizzierten ehrgeizigen Wertschöpfungs- und Beschäftigungsziele zu erreichen, sind alle Beteiligten aufgefordert, an einem Strang zu ziehen: Politik, Wirtschaftsförderung, Hochschulen, Verbände, Unternehmen, Kapitalgeber und nicht zuletzt die Start-ups selbst. Wenn uns das gelingt, bin ich für den Gründungsstandort Berlin sehr optimistisch. Der Berliner Senat wird seinen Beitrag dazu leisten.



Klaus Wowereit
Regierender Bürgermeister von Berlin

Zusammenfassung

Der weltweite Wettbewerb vieler Städte um Gründer und Gründungen wird immer stärker. Deshalb muss Berlin jetzt handeln. Mit einer konzertierten Initiative hat die deutsche Hauptstadt die Chance, Metropole der Gründer in Europa zu werden. So lautet das Fazit der vorliegenden Studie „Berlin gründet“. Mit fünf Initiativen, umgesetzt durch eine schlagkräftige und agile Delivery Unit, lässt sich die lokale Start-up-Szene in den innovativen Fokusclustern Digital Tech, Bio/Med Tech und Urban Tech*

nachhaltig stärken. Bis 2020 können in Berlin auf diese Weise über 100.000 zusätzliche Arbeitsplätze entstehen. Dafür muss die Zahl der Neugründungen in den Clustern erhöht, die durchschnittliche Liquidationsquote gesenkt und das Wachstum der Start-ups beschleunigt werden. Die Strategie dafür lautet: „Fokussieren. Bündeln. Wachsen.“ Der Fokus auf eine abgestimmte Stadt-Agenda ermöglicht die Bündelung von Mitteln und damit die effektive Förderung des Wachstums.

McKinsey hat bereits 2010 in der Studie „Berlin 2020“ Wachstumspotenziale für die Stadt aufgezeigt. Ein zentrales Ergebnis der damaligen Untersuchung: Berlin braucht mehr Gründungen. Mit der Studie „Berlin gründet“ hat McKinsey 2013 dieses Thema wieder aufgegriffen und weiter vertieft. Ziel war es, konkrete Handlungsempfehlungen zu entwickeln, mit denen sich die Gründungsdynamik gerade in innovativen Branchen intensivieren lässt. McKinsey hat die Studie pro bono und auf eigene Initiative erstellt, in enger Kooperation mit dem Berliner Senat. Die Studie fasst die Meinung der Berliner Gründerszene zusammen, erhoben in über 100 Interviews. Die Ergebnisse wurden strukturiert und mit quantitativen Analysen angereichert. Darauf aufbauend wurden klare Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Auf dem Weg zur Spitze kann Berlin von den Erfahrungen anderer, weltweit bedeutender Gründungshubs lernen. Die Studie zeigt, dass fünf Faktoren einen erfolgreichen Gründungsstandort ausmachen: Talente, Infrastruktur, Kapital, Vernetzung und Außendarstellung. Hubs wie New York, London oder Tel Aviv haben in den vergangenen Jahren groß angelegte Programme zur Stärkung der städtischen Gründerszene eingeleitet, die sich ausrichten an diesen fünf Erfolgsfaktoren. Auch Berlin braucht einen solchen Kraftakt, um die innovativen Cluster Digital Tech, Bio/Med Tech und Urban Tech nachhaltig zu stärken. Zwar weist die Stadt schon bei allen Erfolgsfaktoren Stärken auf, z.B. kann sie mit einer positiven Außendarstellung und niedrigen Standortkosten punkten. Dennoch besteht bei vier Erfolgsfaktoren weiterer Handlungsbedarf:

Talente. Die Anziehungskraft der Stadt ist ein wichtiger Standortvorteil – viele Spitzenkräfte zieht es nach Berlin. Doch gerade das Interesse von Studierenden und Absolventen technischer Studiengänge an Gründungen ist noch ausbaufähig. Auch gibt es in Berlin weniger ausländische Gründer und Fachkräfte als in anderen Hubs.

Infrastruktur. Zu den Vorzügen Berlins zählen die geringen Standortkosten. Es fehlen jedoch große, zentral gelegene und flexibel anmietbare Flächen für Start-ups in

der Wachstumsphase. Von den zahlreichen Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen könnten außerdem noch mehr Impulse ausgehen. Zusätzlich sind die einzelnen Gründungsaktivitäten und -formate zu wenig aufeinander abgestimmt.

Kapital. Die Verfügbarkeit von Kapital ist für die Stärkung des Berliner Start-up-Ökosystems wichtig. Gerade bei Anschlussfinanzierungen (A/B) leidet Berlin allerdings unter struktureller Kapitalknappheit. Internationale Kapitalgeber zeigen zwar zunehmend Interesse, sind aber noch nicht ausreichend aktiv.

Vernetzung. Ein erfolgreicher Gründungsstandort lebt von der Vernetzung zwischen den Stakeholdern. Während in Berlin Start-ups zumindest innerhalb einzelner Cluster gut vernetzt sind, fehlen enge Kontakte zu etablierten Unternehmen und Teilen der Politik.

Die fünf Initiativen von „Berlin gründet“ konzentrieren sich auf die innovativen Cluster Digital Tech, Bio/Med Tech und Urban Tech. Ihr Ziel ist, bestehende Stärken auszubauen, vorhandene Schwächen zu überwinden und bisherige Aktivitäten zu fokussieren und zu bündeln. Alle fünf Initiativen sollten in einer konzertierten Aktion gleichzeitig angegangen werden, um das erforderliche Momentum zu erreichen:

Neue Berliner Gründerzeit. Studierende und Professoren für die Gründung begeistern. Verbesserte Anreizsysteme für Mitarbeiter von Forschungsinstituten und Hochschulen sowie eine langfristig gesicherte Finanzierung der Gründerzentren sollen die Rahmenbedingungen optimieren. Ein „Berliner Gründercurriculum“ engagiert sich für eine bessere Abstimmung und Bündelung von Gründungsaktivitäten an Universitäten. Neue Events sollen das Gründer-Mindset stärken.

One-Stop-Agentur Berlin. Stärkung der Willkommenskultur. Eine mehrsprachige „Start-up-Service-Agentur“ sollte als One-Stop-Shop für ausländische Gründer fungieren und ihnen helfen, den schnellsten Weg durch den deutschen Behördenschwungel zu finden. Kurzfristig würde zudem ein Online-Portal mit Überblick zu allen relevanten Dienstleistungen von Behörden und Institutionen für Transparenz sorgen.

Berliner Gründercampus. Aufbau einer gemeinsamen Infrastruktur. Inmitten Berlins soll ein Campus für Digital-Tech-Start-ups entstehen, auf dem sich auch etablierte Unternehmen ansiedeln. Die Nutzung gemeinsamer Infrastruktur fördert den Austausch und die Zusammenarbeit. Ein attraktiver Standort wäre Tempelhof. Auf dem Campus könnte man darüber hinaus auch ein Coaching-Zentrum aufbauen, ausgerichtet insbesondere auf Unternehmen in der Wachstumsphase, und eine Koordinationsstelle zur besseren Vernetzung mit den Gründerzentren Berlins.

Start-up-Fonds Berlin. Mehr Kapital für wachsende Start-ups. Ein neuer Start-up-Fonds mit einem Volumen von 100 Mio. EUR soll sich speziell an junge Unternehmen mit einem Kapitalbedarf ab 3 Mio. EUR richten. Als Kapitalgeber sind vor allem Konzerne und Mittelständler vorgesehen. Um noch mehr internationales Kapital nach Berlin zu holen, könnte eine gesonderte Taskforce ausländische Venture-Capital-Fonds gezielt ansprechen und betreuen.

Das Berliner Gründernetzwerk. Etablierte Unternehmen gezielter mit der Gründerszene vernetzen. Eine neu einzurichtende Taskforce „Berliner Unternehmensdialog“ spricht gezielt und spezifisch etablierte Unternehmen an, um sie für die Unterstützung von Gründungsaktivitäten zu gewinnen. Dabei kann das Engagement unterschiedliche

Formen annehmen: vom engeren Austausch mit Start-ups über die Ansiedlung auf dem Gründercampus bis hin zum Aufbau eines unternehmensübergreifenden Accelerator.

Die Umsetzung der fünf Initiativen ist nicht leicht: Mit der Verwirklichung der Strategie „Fokussieren. Bündeln. Wachsen.“ müssen fundamentale Veränderungen einhergehen. Manche bestehenden Aktivitäten sind aufzugeben, übliche Strukturen müssen durchbrochen und beteiligte Interessengruppen laufend vom gemeinsamen Nutzen der Initiativen überzeugt werden. Aus diesen Gründen benötigt Berlin eine schlagkräftige, agile und von allen Beteiligten akzeptierte Umsetzungsstruktur. Nach dem Vorbild von London oder New York sollte die Stadt daher idealerweise eine **Delivery Unit** mit etwa zehn Mitarbeitern einsetzen, die Ziele und Umsetzungsstrategie mit allen Interessengruppen abstimmt, die Implementierung vorantreibt und die Erfolge Berlins bei der Förderung von Start-ups kontinuierlich misst.

Berlin hat die besten Voraussetzungen, zur Metropole der Gründer in Europa zu werden. McKinsey möchte mit dieser Studie den Weg zu diesem Ziel aufzeigen. Wir freuen uns auf die weitere Diskussion und die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Lösungsvorschläge.



1. Berlin – Stadt der Gründer

In Medien und Wirtschaft wird derzeit viel über Berlin als „Start-up Capital“ gesprochen. Tatsächlich hat sich die Stadt in den vergangenen Jahren zum wachstumsstärksten Gründungshub in Deutschland entwickelt. Doch im internationalen Vergleich bleibt viel Luft nach oben, sind die Rahmenbedingungen für Gründer und Investoren noch nicht optimal. Gelingt es jedoch, die Dynamik insbesondere in innovativen Branchen wie Digital Tech, Bio/Med Tech und in Schnittstellenthemen mit Urban Tech zu intensivieren sowie Start-ups in ihrer Wachstumsphase zu fördern, dann kann sich Berlin zur Metropole der Gründer in Europa entwickeln. Damit entstehen auch neue Arbeitsplätze, welche die Stadt nach wie vor dringend benötigt.

McKinsey hat bereits 2010 in der Studie „Berlin 2020. Unsere Stadt. Wirtschaftliche Perspektiven durch neue Wachstumskerne“ das Potenzial der Hauptstadt untersucht. Die Ergebnisse:

Wachstum und Beschäftigung müssen deutlich gesteigert werden, um eine nachhaltige, positive Dynamik für die gesamte Stadt zu erzielen.¹ Um eine zukunftsfähige, ökonomisch eigenständige Metropole mit ausgeglichenem Haushalt zu werden, muss Berlin auf Wachstumskerne mit hoher Wertschöpfung setzen und ca. 500.000 neue Jobs schaffen – damit wäre die Erwerbstätigenquote von Hamburg erreicht. Durch den Fokus auf Tourismus, die neuen Wachstumsindustrien E-Mobility, Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) sowie Gesundheitswirtschaft kann dies gelingen. Konzentriert man sich auf diese Branchen, hilft auch der Multiplikatoreffekt, dem zufolge jeder neue, hochproduktive Arbeitsplatz in Zukunftsbranchen die Basis für zwei bis drei weitere Arbeitsplätze schafft. So kann eine neue und stärkere wirtschaftliche Dynamisierung angestoßen werden. Berlin kann Modellstadt werden, es können Lösungen für die Probleme der Zukunft vieler Städte entwickelt und später exportiert werden. Den Weg dorthin haben wir in der in Berlin sehr positiv aufgenommenen Studie skizziert.

In den vergangenen drei Jahren hat sich in der Stadt einiges getan. Die Ausrichtung auf Wachstumfelder zahlt sich aus: Auf dem Arbeitsmarkt zeigen sich erste Erfolge. So hat die Anzahl der Erwerbstätigen in Berlin über alle Branchen hinweg zwischen 2011 und 2012 um 2,5% zugenommen – das ist mehr als doppelt so viel wie im Bundesdurchschnitt. Besonders dynamisch haben sich die vier in „Berlin 2020“ untersuchten Wachstumfelder entwickelt: Die Zahl sozialversicherungspflichtiger Beschäftigter ist hier um 50% stärker gestiegen als in anderen Branchen. Das ist eine erfreuliche Entwicklung, zu der vielleicht auch unsere Studie einen Beitrag leisten durfte. Doch es wird nicht einfach sein, diesen Impetus über die kommenden Jahre aufrechtzuerhalten. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten wächst

derzeit um 3,1% p.a. – bis 2020 entstehen bei Beibehaltung dieser Quote 430.000 neue Arbeitsplätze – und das an sich ist schon eine Herausforderung. Auch wenn es gelingt, dieses Wachstum beizubehalten, bestünde zum Ziel von 500.000 weiterhin eine Lücke von rund 70.000 Arbeitsplätzen.

Drei Jahre nach Veröffentlichung von „Berlin 2020“ möchten wir daher heute einen weiteren Anstoß zur wirtschaftlichen Belebung der Stadt geben. Wir sind davon überzeugt, dass Berlin hervorragende Voraussetzungen hat, um besagte Modellstadt zu werden. Das langfristige Ziel von 500.000 neuen Arbeitsplätzen lässt sich, das hat „Berlin 2020“ auch gezeigt, nur mit einer starken Gründungsdynamik erreichen. Genau hier setzt die vorliegende Studie „Berlin gründet“ an. Sie soll handlungsorientiert aufzeigen, was Berlin tun muss, um die Anzahl von Start-ups in Berlin zu erhöhen und deren Wachstum zu stärken. Um Anregungen zu geben, hat McKinsey diese Pro-bono-Studie in enger Kooperation mit dem Berliner Senat durchgeführt. Im Zuge der Untersuchung haben wir in über 100 Gesprächen und strukturierten Interviews² die Perspektiven und Meinungen von Gründern, Start-ups, Venture Capitalists, Betreibern von Inkubatoren, Anbietern lokaler Infrastruktur sowie nationalen und internationalen Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik systematisch erfasst, umfangreiche Daten analysiert sowie internationale Benchmarkings durchgeführt (Kapitel 2). Das war die Voraussetzung, um fundiert den Status quo des Gründerstandorts Berlin aufzuzeigen (Kapitel 3). Darauf aufbauend haben wir konkrete Initiativen und eine pragmatische Umsetzungsstrategie zur nachhaltigen Stärkung des Start-up-Ökosystems in Berlin abgeleitet (Kapitel 4 und 5).

Berliner Gründungsdynamik in Deutschland Spitze, international noch nicht auf Augenhöhe

Im nationalen Vergleich liegt Berlin in puncto Gründungsdynamik schon heute ganz vorn: Seit 2006 ist die Anzahl der neu gegründeten Unternehmen um 8% p.a. gestiegen.³ Jeden Tag gehen in Berlin mittlerweile durchschnittlich

zwei neue Start-ups in innovativen Branchen wie Digital Tech, Bio/Med Tech und Urban Tech an den Start.⁴ Über 700 waren es im Jahr 2011. Mit 85% aller Gründungen lag der Fokus dabei auf Digital Tech – also auf den Geschäftsfeldern E-Commerce, Online (Datenverarbeitung, Hosting, Webportale) sowie Software/Programmierung (inklusive Schnittstellenthemen wie IT-basiertes Gesundheitswesen).

Den ersten Tabellenplatz der deutschen Gründungsstädte bei der Anzahl Gründungen pro Jahr macht Berlin also schon lange keiner mehr streitig. Doch kann die Spree-Metropole auch international mitspielen? Global gesehen steht Berlin mit Standorten wie London, Tel Aviv, New York oder dem Silicon Valley im Wettbewerb – Gründermetropolen, die bereits seit Jahren ein starkes Start-up-Ökosystem entwickelt und zuletzt erfolgreich forciert haben. Einschlägige Rankings sehen Berlin in der Regel noch nicht unter den Top 10 der größten Gründungshubs der Welt.

Viele Wirtschaftsexperten und Medien – gerade auch im Ausland – haben allerdings das Potenzial der Stadt erkannt. Sie gehen davon aus, dass Berlin sich langfristig zu einem der führenden Gründungsstandorte in Europa, wenn nicht gar weltweit, entwickeln kann.

„In the long run, Berlin and London will be the major start-up hubs in Europe“

– Jon Soberg, Managing Director, Blumberg Capital

„Berlin wird das Silicon Valley Europas“

– Dr. Alexander von Frankenberg, Geschäftsführung, High-Tech Gründerfonds

Diese Schwungkraft sollte die Stadt, sollten Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft jetzt gemeinsam nutzen.

Ziel für 2020: Berlin, die Metropole der Gründer in Europa

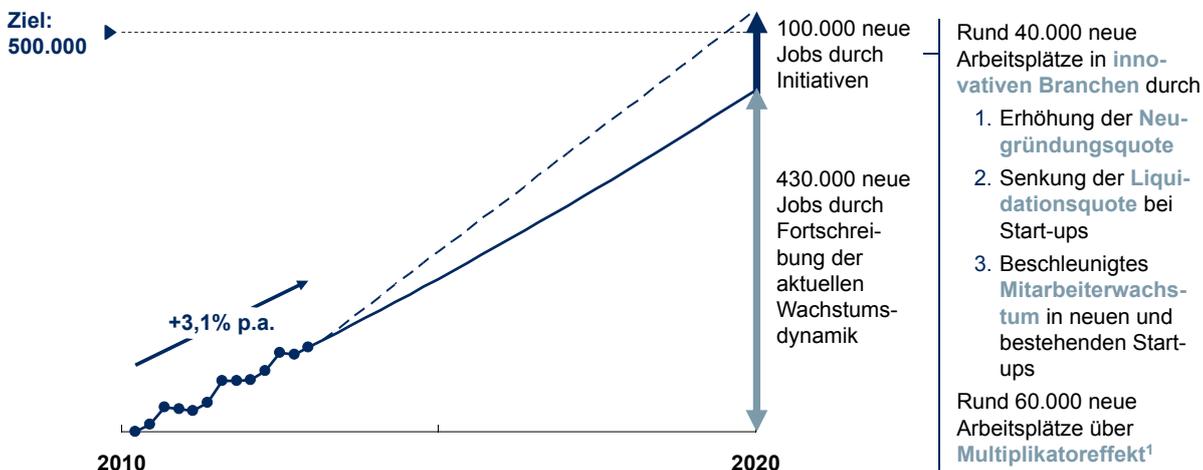
Wir sind der Meinung, dass Berlin das Potenzial hat, sich bis 2020 zur Metropole der Gründer in Europa zu entwickeln. Diese Vision ist ohne Zweifel ambitioniert. Ein konkretes Ziel kann jedoch als Antrieb wirken, um Kräfte freizusetzen und den positiven Trend zu stärken. Wir glauben, dass Berlin als Europas Metropole der Gründer über 100.000 neue Arbeitsplätze schaffen kann, davon etwa 40.000 in innovativen Branchen (Abbildung 1). Die übrigen entstehen über den Multiplikatoreffekt. Damit würde Berlin die Ziele von „Berlin 2020“ sogar dann erreichen, wenn

Berliner Arbeitsmarkt – mit Gründungsinitiativen die von „Berlin 2020“ prognostizierten 500.000 Arbeitsplätze erreichen

Abbildung 1

Erwartete Arbeitsmarktentwicklung in Berlin

Zusätzliche sozialversicherungspflichtig Beschäftigte seit 2010



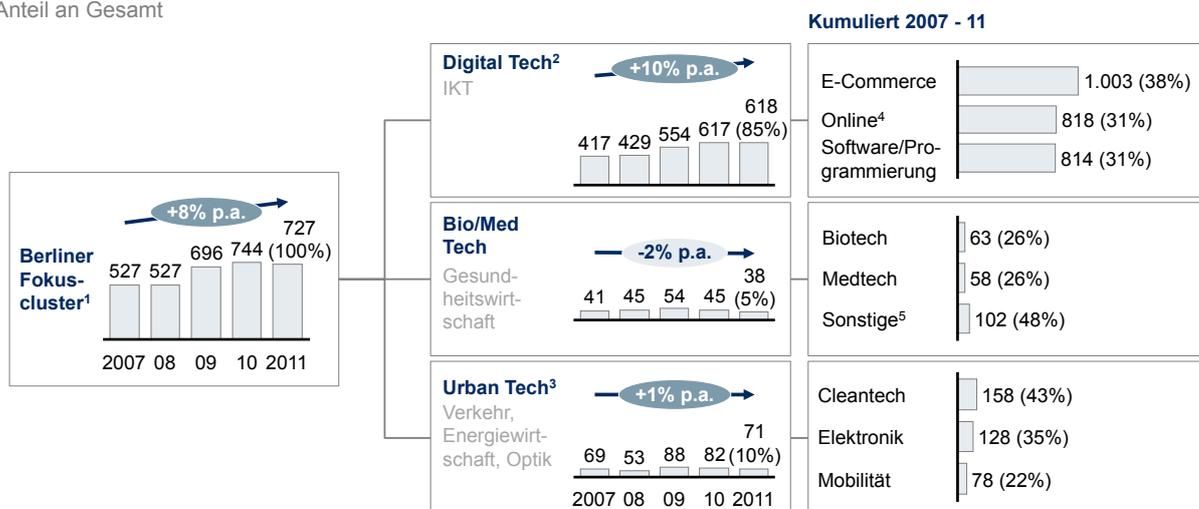
¹ Jeder neue Arbeitsplatz in einer hochproduktiven Branche schafft die Basis für 2 - 3 weitere Arbeitsplätze

QUELLE: Bundesagentur für Arbeit; McKinsey

Aktuelle Gründungsdynamik in Berliner Fokusclustern wird zu 85% in Digital Tech generiert – mit Schwerpunkt auf E-Commerce

Abbildung 2

Berliner Neugründungen 2007 - 11, Anzahl
Anteil an Gesamt



1 Auswahl aus Wirtschaftszweigen der Berliner Innovationscluster auf Basis der Kriterien Innovation und Wachstum
 2 Ohne Kreativwirtschaft, IKT-Services, Medien und Werbung
 3 Hightech-Anwendungen der Bereiche Verkehr und Mobilität, Energiewirtschaft und Optik, ohne z.B. Handwerk
 4 Datenverarbeitung, Hosting, Webportale
 5 Health, Pharma, Life Sciences
 QUELLE: Creditreform; McKinsey

unerwartete Einbrüche, etwa bei der bisherigen Beschäftigungsentwicklung in anderen Branchen, eintreten.

Um diese Arbeitsmarktzahlen tatsächlich zu erreichen, sollte Berlin drei Ziele entlang des Gründungslebenszyklus junger Unternehmen verfolgen:

- **Neugründungsquote erhöhen.** Berlin sollte gezielt die Cluster fördern, die heute bereits sehr dynamisch wachsen oder besonders vielversprechende Voraussetzungen für weiteres Wachstum auf Grund guter Rahmenbedingungen zeigen. Dazu gehören insbesondere Digital Tech, Bio/Med Tech und Urban Tech (Details siehe Textbox, S. 15). Während die Zahl der Neugründungen seit 2007 im Cluster Digital Tech bereits stark zunimmt (+10% p.a.), haben Bio/Med Tech (-2% p.a.) und Urban Tech (+1% p.a.) zuletzt stagniert (Abbildung 2). Trotz der guten Voraussetzungen in diesen Branchen (z.B. zahlreiche renommierte Forschungseinrichtungen, zunehmende Präsenz wichtiger Pharmakonzerne in Berlin sowie viele progressive Initiativen bei stadtnahen Betrieben) schöpft Berlin das Potenzial hier noch nicht aus. Um die nötige wirtschaftliche Dynamik zu

erreichen, sollte Berlin sich daher das Ziel setzen, die Neugründungsquote von Bio/Med Tech und Urban Tech auf das Niveau von Digital Tech zu heben. Bei Digital Tech ist das Niveau zu erhalten. Insgesamt ergäbe sich damit eine Zunahme der Neugründungsquote der in Berlin gegründeten Unternehmen bis 2020 um 60%.⁵

- **Liquidationsquote bei Start-ups senken.** In Berlin musste im Durchschnitt jedes fünfte (20,5%) der zwischen 2007 und 2011 gegründeten Unternehmen in den Fokusclustern wieder liquidiert werden. Das sind deutlich mehr als in München mit im Schnitt 15,8% oder Hamburg mit 17,5% (Abbildung 3). Berlin sollte sich zum Ziel setzen, die Liquidationsquote um ein Zehntel auf 18,5% zu senken, um sich auch hier national den Besten anzunähern. München und Hamburg vollständig einzuholen, ist bei einem Fokus auf Digital Tech, in dem die Liquidationsquote überdurchschnittlich hoch ist, nicht realistisch und auch nicht erstrebenswert: Berlin soll auch weiterhin als Stadt wahrgenommen werden, die Fehler als notwendigen Schritt zur Verbesserung akzeptiert.

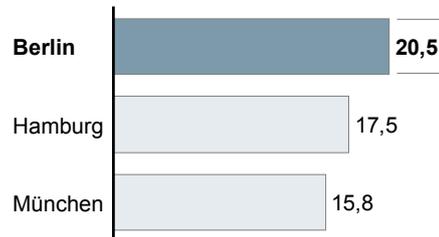
Berliner Gründungen weisen im nationalen Standortvergleich höhere Liquidationsquoten auf, insbesondere bei E-Commerce und Cleantech

Abbildung 3

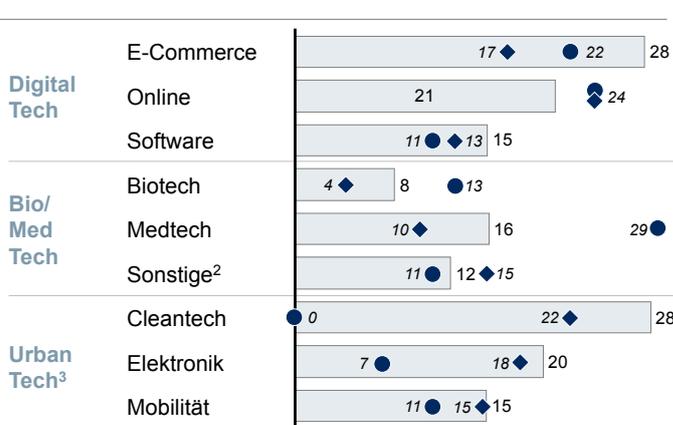
Liquidationsquote Neugründungen, 2007 - 11

◆ Hamburg ● München

Liquidationsquote im nationalen Vergleich¹
in Prozent



Liquidationsquote
in Prozent



¹ Anteil der liquidierten Unternehmen an allen Unternehmen mit Gründung zwischen 2007 und 2011
² Health, Pharma, Life Sciences
³ Hightech-Anwendungen der Bereiche Verkehr und Mobilität, Energiewirtschaft und Optik, ohne z.B. Handwerk
 QUELLE: Creditreform; McKinsey

■ **Mitarbeiterwachstum in neuen und bestehenden Start-ups beschleunigen.** Start-ups beginnen in der Regel klein, so dass der Beschäftigungseffekt zunächst gering bleibt. Volkswirtschaftlich relevante Beschäftigungszuwächse ergeben sich erst bei Ausbildung mittelgroßer Unternehmen; dazu zählen laut dem Institut für Mittelstandsforschung Unternehmen mit 10 bis 500 Mitarbeitern. Die in den Fokusclustern zwischen 2005 und 2012 gegründeten rund 8.800 Start-ups beschäftigen heute etwa 22.000 Mitarbeiter. Davon entfallen 68% auf mittelgroße Unternehmen. Das Problem: Diese machen nur 3,4% (299) aller Start-ups aus. In Berlin werden also viel zu wenig Start-ups gegründet, die eine kritische Mindestgröße erreichen und so auch langfristig für relevante Beschäftigungszuwächse sorgen können. Das Ziel bis 2020 sollte es deshalb sein, die Zahl der Start-ups, die mindestens zehn Mitarbeiter haben, gegenüber dem Vergleichszeitraum 2005 bis 2012 auf rund 600 zu verdoppeln. Die Start-ups von heute müssen die mittelgroßen Unternehmen von morgen sein.

„Fokussieren. Bündeln. Wachsen.“ – mit diesem strategischen Dreiklang kann das Unterfangen gelingen:

Bei begrenzten Ressourcen und globalem Wettbewerb sind Fokus und Bündelung entscheidend – Mittel und Maßnahmen müssen konsequenter als bisher auf das Wachstum und die Skalierung von Start-ups in vielversprechenden Clustern ausgerichtet werden.

Die fünf im Rahmen der Studie skizzierten Initiativen tragen diese Leitmotive im Kern mit sich.

Nicht zuletzt wird es darauf ankommen, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Die Politik sollte den ordnungspolitischen Rahmen so gestalten, wie ihn Start-ups für ihre Arbeit benötigen. Gründer brauchen Mut – Kapitalgeber, Universitäten, etablierte Unternehmen, öffentliche und private Institutionen brauchen die Bereitschaft zu mehr Zusammenarbeit.

Die vorliegende Studie möchte einen potenziellen Fahrplan aufzeigen: Berlin bietet sich die Chance, mit mehr Gründungsdynamik in neuen Wirtschaftskernen zu wachsen und damit letztlich auch traditionelle Industrien (inklusive des Dienstleistungssektors) zu stärken. Als Gründungsstandort hat Berlin das Potenzial, europa- und sogar weltweit für Furore zu sorgen. **Berlin gründet!**

Schwerpunkt der Untersuchung: Drei innovative Branchencluster

In der McKinsey-Studie „Berlin 2020“ aus dem Jahr 2010 wurden alle 123 Wirtschaftszweige analysiert, die unter die fünf vom Berliner Senat für Wirtschaft, Technologie und Forschung (SenWTF) definierten Innovationscluster fallen. Hierbei wurden vier große Wachstumskerne für Berlin identifiziert: Tourismus, E-Mobility, Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) und Gesundheitswirtschaft.

Darauf aufbauend fokussiert sich die vorliegende Studie auf besonders innovative Cluster mit hoher Wachstums- und Gründungsdynamik. In Kooperation mit der Creditreform Berlin Wolfram KG und dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) sowie weiteren Experten wurden unter diesem Gesichtspunkt die bestehenden Innovationscluster und identifizierten Wachstumskerne leicht überarbeitet. Dabei wurden Branchen wie Tourismus herausgenommen⁶ und neue, sehr innovative Cluster wie Gaming oder E-Commerce in die Auswahl aufgenommen.

Die im Resultat vielversprechendsten Wirtschaftszweige lassen sich – konsistent mit den in „Berlin 2020“ leicht anders bezeichneten/geschnittenen Wachstumskernen – drei Clustern zuordnen: Digital Tech, Bio/Med Tech und Urban Tech.

McKinsey-Studie „Berlin 2020“: Wirtschaftliche Perspektiven für Berlin durch neue Wachstumskerne

Abbildung 4



QUELLE: McKinsey

- **Digital Tech** umfasst drei Segmente: E-Commerce, Online Services (z.B. Gaming) sowie Software inklusive digitaler Produkte und Services, z.B. Big-Data-Anwendungen. Die bisher hohe Gründungsdynamik (+10% p.a.) und ein Anteil von 85% aller Gründungen in den drei Clustern verdeutlichen, wie wichtig Digital Tech für den Gründungsstandort Berlin schon heute ist. Bereits in der Studie „Berlin 2020“ lag daher ein klarer Schwerpunkt auf IKT (Abbildung 4).

- Das Cluster *Bio/Med Tech* mit den Segmenten Biotech, Medtech und sonstige Life Sciences wie Health und Pharma weist im Vergleich bislang eine noch enttäuschende Gründungsdynamik auf (-2% p.a.). Grundsätzlich sind die Voraussetzungen für Start-ups in diesem Bereich jedoch sehr gut: Berlin verfügt über eine gute Forschungslandschaft mit renommierten Universitäten und Krankenhäusern wie der Charité, Vivantes oder den HELIOS Kliniken. Daneben spielen bereits etablierte Unternehmen der Pharma- und Medizintechnikbranche in der Stadt eine große und teilweise zunehmende Rolle, z.B. Bayer HealthCare, BIOTRONIK, Fresenius, Sanofi, Takeda, Pfizer, B. Braun. Auch durch die Nähe zum politischen Berlin, z.B. die zahlreichen Verbände, können neue Impulse entstehen, mit denen Lösungen für die Probleme der Zukunft gefunden werden. Nicht zuletzt deshalb wurde die Gesundheitswirtschaft bereits als Wachstumskern für die Studie „Berlin 2020“ identifiziert.
- Im Cluster *Urban Tech* mit den Segmenten Cleantech, Electronics und Mobility ist die Gründungsdynamik noch gering (+1% p.a.). Dies mag zunächst verwundern: Helmholtz-, Max-Planck-, Leibniz- und Fraunhofer-Gesellschaften sind in Berlin mit relevanten Instituten vertreten. Öffentliche Betriebe und die Stadt investieren Milliarden in die Forschung, auch einige relevante Unternehmen wie MAN, IAV und Veolia operieren bereits in Berlin. Da Urban Tech von Schnittstellen zu anderen Clustern profitiert, ist Berlin zudem durch die Vielzahl an Digital-Tech-Start-ups prädestinierter Standort für Kooperationen. Zusammen mit der größten urbanen Fläche Deutschlands und der Nähe zur Politik ist Berlin somit bestens geeignet, zu einem Experimentier- und Testlabor Deutschlands zu werden. Die Fragmentierung der Projektlandschaft und fehlende skalierende Kommerzialisierungsideen verhindern jedoch bislang, dass sich das Potenzial in Wachstum verwandelt. Zwar zeigen sich in Schnittstellenthemen wie E-Mobility (in der Studie „Berlin 2020“ als Wachstumskern identifiziert) bereits vermehrt Aktivitäten – z.B. im Rahmen des Schaufensters für E-Mobilität mit rund 70 Einzelprojekten oder im Rahmen des Micro Smart Grid auf dem EUREF-Campus. Allerdings sind die meisten Projekte bislang eher klein und erfordern hohe Investitionen. Diese können kaum von Start-ups getragen werden und werden daher weitgehend von öffentlichen Fördermitteln gedeckt.

In der aktuellen Studie nicht weiter berücksichtigt wurden Medien und Verlagswesen (Printmedien), Werbung und IT-Services (z.B. Callcenter), Herstellung von Bekleidung, Schuhen und Schmuck, Freiberufler (z.B. Architekten, darstellende Künstler), Unternehmen der klassischen Energieproduktion, Handwerk (z.B. Dämmung und Isolierung) und Güterbeförderung. Diese Branchen haben zwar eine hohe wirtschaftliche Bedeutung für die Stadt, sind aber für die Gründungsdynamik in Berlin nicht primär ausschlaggebend. Recycling (Urban Tech) und E-Commerce (Digital Tech) wurden dagegen als wachstumsstarke Innovationsbranchen zusätzlich zu den Wirtschaftszweigen in die Innovationscluster aufgenommen.

1 In Berlin arbeiten derzeit in den originär wertschöpfenden Sektoren wie dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handel oder dem Dienstleistungsbereich außerhalb der Grundversorgung nur etwa 14 von 100 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten – in München und Hamburg sind es doppelt so viele.

2 Insgesamt wurden 109 Interviews geführt: 36 mit Gründern und Start-ups, 19 mit etablierten Unternehmen (inklusive Corporate-Venturing-Einheiten, Accelerators, Inkubatoren), 12 mit Venture Capitalists und Private-Equity-Vertretern, 26 mit Vertretern aus Politik und Verwaltung und 16 mit Mitarbeitern von Hochschulen und aus der Forschung.

3 Hamburg z.B. kommt dagegen nur auf eine Wachstumsrate von 4% p.a., München musste sogar einen Rückgang um 1% p.a. hinnehmen.

4 Diese Branchen entsprechen den in der McKinsey-Studie „Berlin 2020“ unwesentlich anders bezeichneten/geschnittenen Wachstumskernen E-Mobility, Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) und Gesundheitswirtschaft. Die Herleitung dieser drei Cluster wird am Ende des Kapitels erläutert.

5 Beinhaltet auch Zuzüge von Gründern nach Berlin wegen der weiter gestiegenen Attraktivität der Stadt.

6 Die Tourismusbranche stand bereits in der McKinsey-Studie „Berlin 2020“ primär als arbeitsplatzintensiver Sektor im Fokus, weniger dagegen als Quelle zukünftiger hochwertiger Beschäftigung.





2. Lernen von den Besten – Faktoren erfolgreicher Gründungsstandorte

Der Wettbewerb der Städte um Gründer weltweit wird immer stärker. Doch Berlin hat eine große Chance: Die Stadt bringt die besten Voraussetzungen mit, den Sprung zum Global Player in der Gründerszene zu schaffen. Entscheidend ist, dass Berlin von anderen Standorten weltweit lernt.

Gründungen gibt es, wenn das Umfeld stimmt. Diese Erkenntnis ist ebenso simpel wie wahr. Bereits 1890 erkannte der britische Nationalökonom Alfred Marshall in seinen „Principles of Economics“, dass erfolgreiche Cluster – Wirtschaftsdistrikte mit einer Häufung von Unternehmen – immer dann entstehen, wenn die Rahmenbedingungen die Neugründung von Unternehmen begünstigen. Das ist heute nicht anders. Doch welche Rahmenbedingungen sind entscheidend, damit ein Standort eine Vielzahl innovativer Gründungen hervorbringen und zu reifen Unternehmungen führen kann? Und in welchen Phasen der Unternehmensgründung sind die Rahmenbedingungen besonders wichtig?

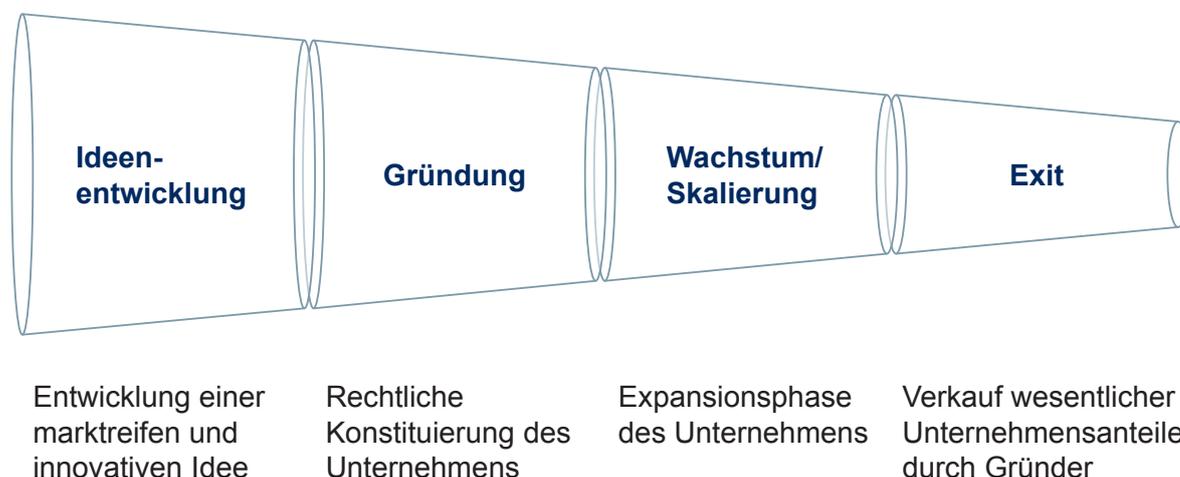
Um diese Fragen für Berlin zu beantworten, hat McKinsey rund 100 Interviews mit Gründern, Kapitalgebern, Experten und Vertretern öffentlicher Institutionen und Universitäten geführt und Studien u.a. zum Thema Clusterentwick-

lung analysiert.⁷ Während früher der Erfolg von industriellen Ballungsgebieten insbesondere von natürlichen Standortfaktoren wie der Verfügbarkeit von Rohstoffen abhing, sind für das Entstehen innovativer Cluster weitere Faktoren entscheidend:

- **Talente.** Innovative Unternehmen brauchen hochqualifiziertes Personal aus dem In- und Ausland und minimale bürokratische Hürden bei dessen Einstellung. Dazu sollten Universitäten und Forschungsinstitute Gründungen fördern und fördern – indem sie nicht nur das entsprechende Wissen, sondern auch das richtige Mindset vermitteln. Dazu gehören das Interesse an Innovationen, der Wille zur Veränderung und das Erkennen von Chancen eigener oder fremder Ideen. Entscheidend ist außerdem die kulturelle Akzeptanz für das Eingehen von Risiken und das Lernen aus Fehlern. Diese Faktoren sind besonders in den ersten drei

Die Kernphasen der Unternehmensgründung

Abbildung 5



Lebensphasen von Unternehmen entscheidend, also in der Ideenentwicklungs-, der Gründungs- und der Wachstumsphase (Abbildung 5).

- **Kapital.** Privates Kapital und öffentliche Fördermittel in allen Projektphasen und Finanzierungsrunden sind der Motor einer Gründungsszene. Insbesondere kommt es darauf an, dass nicht nur die erste Finanzierung gelingt, sondern auch in der kapitalintensiven Wachstumsphase Geld zur Verfügung steht. Ohne Kapital für Investitionen können Unternehmen kein schnelles Wachstum erzielen oder müssen im Extremfall sogar liquidiert werden.
- **Infrastruktur.** Die Verfügbarkeit von Flächen und Räumen – möglichst zentral gelegen und flexibel nutzbar – sowie insgesamt moderate Standortkosten, z.B. günstige Büroflächen, sind wichtige Rahmenbedingungen während aller Unternehmensgründungsphasen. Gerade bei der Bereitstellung von Flächen kann eine Stadt, auch in Kooperation mit Unternehmen, einiges tun – man denke etwa an den Google-Campus in London.
- **Vernetzung.** Eine positive, sich selbst reproduzierende Gründungsdynamik lebt von einem steten Austausch zwischen Hochschulen, Studierenden, Start-ups, Kapitalgebern, Politik und etablierten Unternehmen. Während Hochschulen und Politik insbesondere die Ideenentwicklungs- und die Gründungsphase koordinieren bzw. fördern, sind Kapitalgeber neben der Seed-Finanzierung gerade in der Wachstumsphase unverzichtbar. Studien belegen die wichtige Rolle etablierter Unternehmen für einen Gründerstandort: Sie kommen insbesondere als Kooperationspartner und mögliche Exit-Kanäle in Frage, wenn sich Kapitalgeber aus den frühen Finanzierungsrunden aus dem Unternehmen zurückziehen möchten.
- **Außendarstellung.** Ein Gründungsstandort wird nur dann Ideen, Kapital und Gründungswillige anziehen, wenn er ein klares Profil hat und dies auch nach außen sichtbar wird. Die Strahlkraft eines Gründungsstandorts zeigt sich z.B. an seiner Präsenz in internationalen Medien oder seinem Erfolg bei der Gewinnung relevanter Messen und Konferenzen. Ist die Reputation hoch, profitieren Start-ups in allen Phasen der Unternehmensgründung.

Initiativen nach internationalem Vorbild

Mehrere internationale Gründerhubs haben in den vergangenen Jahren Programme eingeleitet, die an diesen fünf Erfolgsfaktoren ausgerichtet sind. In einem konzertierten Kraftakt wurden Regionen durch groß angelegte, von der Regierung vorangetriebene und auf wenige Zielsektoren fokussierte Initiativen entwickelt. Maßnahmen und Initiativen zielten z.B. darauf ab, Talente aus dem In- und Ausland anzulocken, die Kapitalverfügbarkeit vor Ort zu erhöhen, Co-Working Spaces einzurichten oder Unternehmen in Tech-Clustern anzusiedeln.

Umsetzung unter Einbindung aller Stakeholder

Für „Berlin gründet“ haben wir drei internationale Beispiele näher betrachtet: New York City hat 2011 unter der Führung von Bürgermeister Michael Bloomberg eine umfassende Digitalrevolution gestartet. Der britische Premierminister David Cameron rief 2011 ein Programm zur Ansiedlung von Tech-Start-ups im Osten Londons aus. Und Tel Aviv hat seit 2011 mit dem „Startup City“-Programm sein Gründungsökosystem nachhaltig gestärkt und damit seinen Anspruch untermauert, zu den Gründungshauptstädten der Welt zu gehören (Abbildung 6).

Alle drei Programme zeichnen sich aus durch eine stringente Umsetzungsstrategie unter Einbindung aller Stakeholder: Gründer, Kapitalgeber, Vertreter von etablierten Großkonzernen, Anbieter lokaler Gründungsinfrastruktur und -events wie Universitäten sowie Vertreter der lokalen Verwaltung. New York und London z.B. haben beide jeweils eine Delivery Unit eingerichtet – eine zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle zur Umsetzung aller entwickelten Maßnahmen: Sie stimmt die strategischen Ziele der Initiativen mit den Stakeholdern ab, treibt die Implementierung voran und überwacht das Erreichen der Ziele. Die East London Tech City konnte für ihre prestigeträchtige Umsetzungseinheit u.a. die ehemalige Vizepräsidentin von Facebook, Joanna Shields, gewinnen, aber auch Experten für die Ansiedlung von Großunternehmen sowie Investitionsspezialisten aus dem In- und Ausland. Das Budget der Einheit: rund 2,1 Mio. EUR für die ersten zwei Jahre.

„One of the biggest success factors for London was to create one single umbrella organisation headed by a prominent entrepreneur“

– Tamara Rajah, Beraterin, East London Tech Initiative

Internationale Gründerhubs wie in London, New York und Tel Aviv haben konzertierte Initiativen gestartet, um ihre Start-up-Ökosysteme gezielt zu stärken

Abbildung 6

BEISPIELE

East London Tech City



"Unser Ziel ist es, in East London einen der führenden Technologiehubs der Welt zu schaffen"

Premierminister D. Cameron, 2011

- ~ 30 Maßnahmen
- Schaffung der Tech City Investment Organisation als zentrale Taskforce für die Umsetzung

NYC Digital



"Wir wollen, dass New York City zu Amerikas wichtigster Digital City wird. Die NYC Digital Roadmap hilft uns dabei"

Bürgermeister M. Bloomberg, 2012

- ~ 30 Maßnahmen
- Berufung eines Digital Officer als zentraler Verantwortlicher für die Umsetzung

Tel Aviv Startup City



"Wir wollen ein Silicon Valley für Asien und Europa werden. Unsere Konkurrenten sind New York, San Francisco und London"

Bürgermeister R. Huldai, 2011

- ~ 20 Maßnahmen
- Zentrale Implementierung der Maßnahmen über Stadtverwaltung Tel Aviv

QUELLE: Presse; Interviews; McKinsey

Bündelung und Fokussierung

Von den Beispielen internationaler Wettbewerber kann und sollte Berlin vor allem zweierlei lernen: Wenn die Stadt auf Augenhöhe mit Gründerzentren wie Tel Aviv, London, New York oder gar Silicon Valley operieren will, braucht sie ebenfalls einen Kraftakt: Nur mit einem konzertierten Programm und einer stringenten Umsetzung (z.B. durch eine Delivery Unit) wird es der Stadt gelingen, alle Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen und die wichtigsten Stakeholder einzubinden. Bündelung und Fokussierung sind auch und gerade für Berlin entscheidend, um mehr Schlagkraft zu erzielen. Darüber hinaus sollte Berlin systematisch die Erfahrungen nutzen, die international mit Ideen und Maßnahmen zur Stärkung des Gründungsumfelds bereits gemacht wurden. Dabei geht es nicht darum, Konzepte einfach zu kopieren. Vielmehr sind Maßnahmen auf Basis einer Standortdiagnose Berlins so auszuwählen und anzupassen, dass sie punktgenau helfen, heutige Stärken auszubauen und Schwächen zu beseitigen.

„There are a lot of areas where Berlin can be number 1 – don't focus on being a me-too“

– Bill Aulet, Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship

Während New York als Vorbild insbesondere bei der Talent-suche gelten kann, besticht London vor allem durch den Erfolgsfaktor Vernetzung und Tel Aviv mit seiner Infrastruktur.

NYC Digital. New York mit seinen rund 30 Initiativen hat sich unter Leitung eines gesamtbeauftragten Digital Tech Office u.a. das Ziel gesetzt, seine Stärke bei der Gewinnung von Talenten weiter auszubauen, insbesondere für die Ideenfindungs- und Gründungsphase: Für über 130 Mio. USD wurden z.B. drei neue Tech-Campus für angewandte Forschung gegründet. Firmen wie Google, eBay und Amazon sind dort präsent. Darüber hinaus haben alle Beteiligten – Gründer, Investoren und Anbieter lokaler Infrastruktur – die Möglichkeit, sich über eine interaktive Online-Landkarte zu verknüpfen. Behördengänge für ausländische Talente wurden durch die Einführung von Start-up-Visa radikal vereinfacht; so gelten für Entrepreneure gesonderte Einreisebestimmungen und Regeln für permanente Aufenthaltsgenehmigungen.

Erste Erfolge des New Yorker Programms sind bereits sichtbar. Laut dem städtischen Progress Report (2012) stiegen die Venture-Capital-Investitionen in New Yorker Start-ups bereits zwischen 2010 und 2011 um 41% auf 2,8 Mrd. USD.

„There has never been a more exciting time in New York City tech“ – Fred Wilson, Venture Capitalist, 2012

East London Tech City. Im Mittelpunkt der Londoner Initiative mit ihren ebenfalls rund 30 Maßnahmen steht die Vernetzung von Tech-Start-ups mit allen relevanten Stakeholdern. Die Maßnahmen zielen ab auf alle Phasen der Unternehmensgründung. Der Clou dabei: Die Delivery Unit fungiert als zentraler Ansprechpartner – als One-Stop-Shop – sowohl für Start-ups als auch für Politik, Venture Capitalists und etablierte Unternehmen.

„Our ambition is to bring together the creativity and energy of Shoreditch and the incredible possibilities of the Olympic park to help make East London one of the world’s greatest technology centres“

– David Cameron, Premierminister Großbritannien, 2011

Schon nach zwei Jahren zeigt die Kombination aus starken Initiativen und stringenter Umsetzung erste Erfolge: Neue Gründerzentren, die sich besonders an Unternehmen in der Frühphase richten, wurden eröffnet und zahlreiche Unternehmenspartner gewonnen, um Start-ups in der Wachstumsphase weiter zu stärken und mehr Exits zu ermöglichen. Über diese Initiativen entstand nicht nur der Google-Campus; auch Cisco, DC Thomson, UCL, Microsoft, IBM, und Facebook haben in teils gemeinsam genutzte Innovationszentren investiert oder planen, dies zu tun.

Tel Aviv Startup City. Mit rund 20 abgestimmten Maßnahmen ist es Tel Aviv gelungen, innerhalb kürzester Zeit Infrastruktur und Verwaltung deutlich zu verbessern: Öffentliche Daten wurden im Rahmen der „Open Data“-Initiative kostenlos in maschinenlesbarem Format bereitgestellt und können von Gründern weitergenutzt werden. Sämtliche Websites, Informationen und Publikationen der Behörden sind auf Englisch, Hebräisch und Arabisch verfügbar, zuständige Mitarbeiter sprechen mehrere Sprachen. Für Gründer in der Ideenentwicklungsphase wurde ein Platzangebot in Bibliotheken geschaffen – es gibt also Services, die Gründer in allen Phasen einer Unternehmensgründung helfen sollen.

„One of the keys to success was creating a relationship and a trust between the municipality and the local start-up scene. The municipality did so through its administrative role – defining a municipal point person and easing bureaucracy. In addition, it also launched initiatives that positioned it within the industry – this included the creation of The Library, a city-funded co-working space, and launching App2U, an open data app competition based on city databases“

– Avner Warner, Director Economic Development, Tel Aviv

Auch in Tel Aviv sind erste Erfolge bereits offensichtlich: Apple erwarb z.B. Ende 2011 das israelische Start-up Anobit Technologies für ca. 400 Mio. USD. In der Nähe des Hubs hat Apple zudem zwei F&E-Zentren eröffnet – bislang die einzigen jenseits des Silicon Valley.

Lernen von den Besten – weitere internationale Beispiele

Silicon Valley, New York oder London mögen die bekanntesten sein. Aber auch andere Städte oder Länder arbeiten verstärkt daran, sich als Gründungsstandort zu profilieren. Einige Beispiele verdeutlichen, wie sich die Standortqualität verbessern lässt:

Talente

- Gründer aus dem Ausland erhalten in *Kanada* ein besonderes Start-up-Visum – eine Maßnahme, die gezielt die Ideenentwicklungsphase stärken will.
- In *Frankreich* können Arbeitnehmer für Gründungen ein Jahr Auszeit nehmen, bei garantierter Rückkehr zu gleichen Konditionen – eine weitere Maßnahme, die sich an Gründer in der Ideenentwicklungsphase richtet.

Infrastruktur

- Im Rahmen des „Young Entrepreneurs Scheme“ können sich in *Singapur* technische Berufsschulen und Institute um Fördergelder von bis zu 60.000 USD für innovative Elemente in ihren Lehrplänen bewerben. Über 18 Mio. EUR stehen für Inkubatoren und Accelerators bereit, um innovative Start-ups z.B. über Mentoring und Training zu fördern.
- *San Francisco* bündelt im Zuge des Programms „License 123“ sämtliche Behördeninformationen zu Lizenzen und Zulassungen auf einer Website und schafft damit Transparenz für Unternehmer in allen Phasen der Gründung.
- *Großbritannien* stellt mit dem „Clinical Practice Research Datalink“ einen anonymisierten Datensatz mit Patientendaten von Hausärzten, Krankenhäusern und Krankenregistern zur Verfügung. Dies verbessert die Forschungsgrundlagen für Bio/Med-Tech-Start-ups.

Kapital

- *Kanadische* Unternehmensgründer werden von der Canadian Youth Business Foundation gemeinsam mit der Business Development Bank finanziell unterstützt.
- Im Rahmen des Programms „Global Entrepreneurship Executives“ gibt der Stadtstaat *Singapur* für jeden Dollar Venture Capital in Zielclustern einen Dollar dazu – bis zu 3 Mio. USD pro Gründung. Als besonderer Anreiz für Venture Capitalists werden die staatlichen Anteile zum Ausgangspreis plus Zinsen nach fünf Jahren verkauft.
- *Frankreich* fördert gezielt Forschungsvorhaben und junge Unternehmer – z.B. über Steuererleichterungen, Gehaltszuschüsse für Ingenieure und die finanzielle Unterstützung von Forschungsarbeiten.

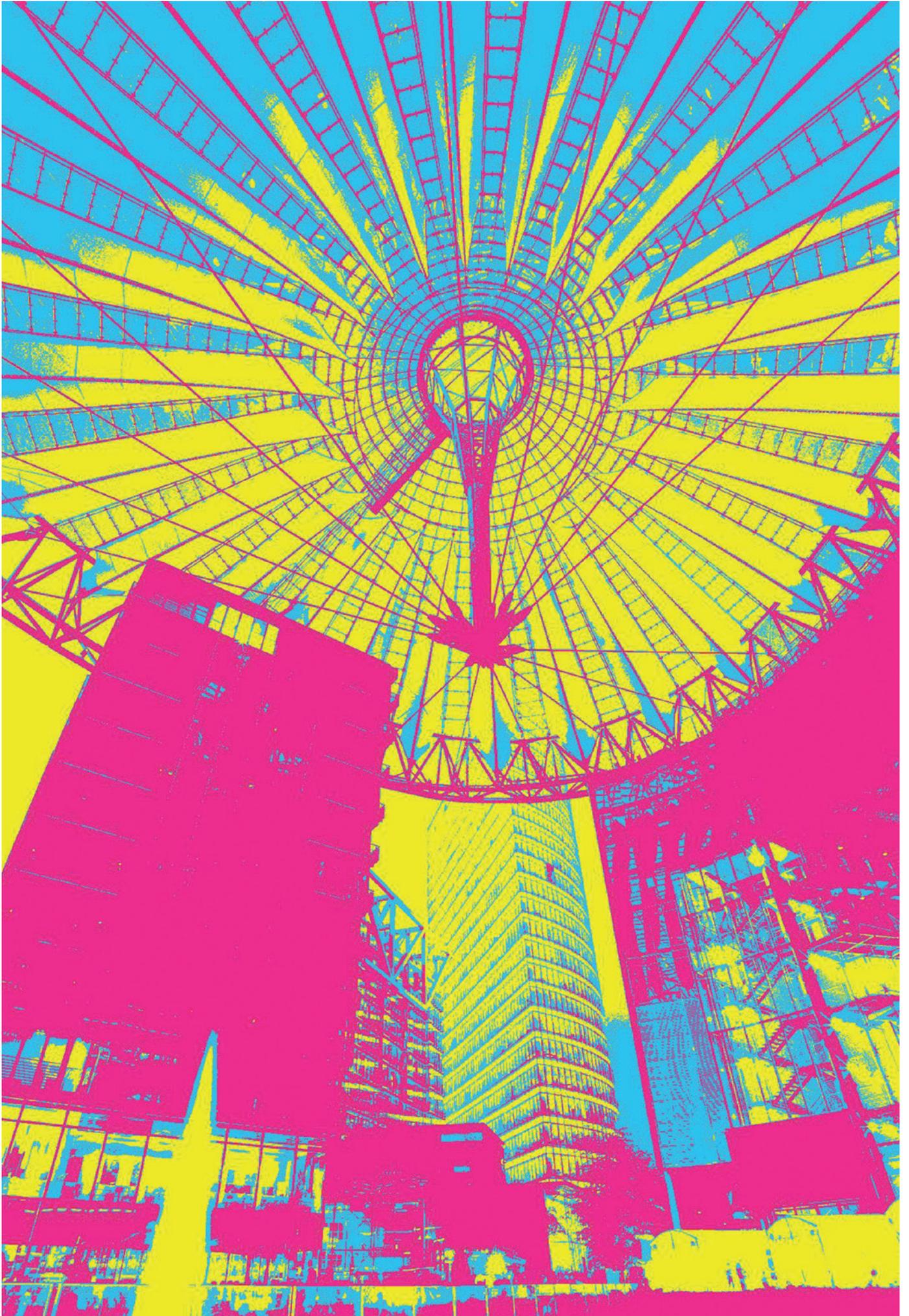
Vernetzung

- Studierende haben in *Helsinki* mit „Aaltoes“ Europas größte studentische Entrepreneurship Community auf die Beine gestellt.
- Die „*San Francisco* Citizen Initiative for Technology and Innovation“ vernetzt Bürger, Politik und Tech-Cluster der Stadt mit dem Ziel, die Gesetzgebung für Start-ups zu verbessern.
- „FinNode“ vernetzt *finnische* Firmen mit Behörden und Unternehmen aus den USA, China, Japan, Indien und Russland.

Außendarstellung

- *Singapur* unterstützt Gründer durch die Bereitstellung von repräsentativen Räumlichkeiten und qualifiziertem Personal in der frühen Gründungsphase.
- *San Francisco* hat eine „Landkarte“ erstellt mit Standorten von Start-ups, Investoren, Services und Stellenausschreibungen in der Stadt.

⁷ Darunter verschiedene Studien zur Entwicklung der Start-up-Szene internationaler Standorte wie New York, London oder Singapur und zur Clusterentwicklung anderer Regionen in Deutschland. So analysiert etwa der McKinsey-Report „Innovation Hubs“ (2011) die Erfolgsfaktoren für den Aufbau von Digital-Tech-Clustern u.a. am Beispiel der Initiative East London Tech City.



3. Bestandsaufnahme – der Gründungsstandort Berlin heute

Im Wettbewerb mit anderen Gründungshubs muss sich Berlin weltweit messen. Eine Bestandsaufnahme der Leistungsfähigkeit Berlins zeigt viele Stärken, z.B. bei den Standortkosten oder der Außendarstellung. Dennoch besteht bei den Erfolgsfaktoren Talente, Infrastruktur, Kapital und Vernetzung weiterhin deutlicher Handlungsbedarf (Abbildung 7).

Talente: Zu wenig Anreize für Gründer

Als Gründungsstandort ist Berlin schon heute attraktiv für Spitzenkräfte aus dem In- und Ausland. Gleichzeitig arbeitet die Stadt daran, ihre Anziehungskraft weiter zu erhöhen. Unsere Analyse zeigt, wie wichtig dies ist: Anreize für Gründungsinteressierte und potenzielle Mitarbeiter von Start-ups sind noch ausbaufähig, gerade in der Gründungs- und der Wachstumsphase. Zudem erschwert die Komplexität deutscher Behördengänge ausländischen Fachkräften noch immer den Zuzug. Damit verpasst Berlin die Chance, mehr ausländische Gründer in die Stadt zu holen. Diese fehlende Willkommenskultur hemmt darüber hinaus auch Start-ups in der Wachstumsphase, die großen Bedarf an hochqualifiziertem Personal haben.

Großer inländischer Talentpool, aber kein ausgeprägter Gründungswille

Ohne Talente kann keine Start-up-Szene gedeihen. Zwei Drittel der von uns für die Studie Befragten betrachten die Verfügbarkeit von Talenten – jungen, hochqualifizierten Fachkräften aus dem In- und Ausland – als entscheidend für Gründungen. Berlin ist mit einem großen Talentpool heute schon gut aufgestellt – nicht zuletzt, weil die Stadt als aufregend gilt. Die Interviews im Rahmen der Studie zeigen klar: Die Attraktivität der Stadt ist ihr wichtigstes Asset.

Standortbewertung Berlins – zu den Stärken Berlins zählen Attraktivität des Standorts, günstige Standortkosten und die positive Außenwahrnehmung

Abbildung 7



QUELLE: McKinsey

„Berlin is a cool and fun city where young talent wants to go – and much cheaper than London“

– *Jon Soberg, Managing Director, Blumberg Capital*

„Nach London konnte man schon immer gute Talente holen. Es ist ein ganz junges Phänomen, dass man gute Leute von Silicon Valley nach Berlin bekommt“

– *Prof. Stefan Groß-Selbeck, Start-up Clinic, HIIG Innovation und Entrepreneurship, ehemals XING*

Berlin hat bereits erkannt, wie wichtig es ist, Talente zu gewinnen, und versucht, die Zahl zu erhöhen: Wettbewerbe der öffentlichen Hand für die Start-up-Szene, wie etwa der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg, vergrößern Berlins Anziehungskraft für Gründer im Inland weiter. Zahlreiche bestehende Coaching-Programme erleichtern Talenten das Gründen.

Bewertungsmethodik: Handlungspotenzial transparent machen

Die Bewertung Berlins als Gründungsstandort basiert zum einen auf qualitativen und quantitativen Analysen. Als Datenbasis der quantitativen Analysen diente neben Presse- und Internetrecherchen ein Datensatz von Creditreform. Dieser beinhaltet für den Zeitraum 2000 bis 2013 (YTD) Daten über Berliner Gründungen – darunter alle Kapitalgesellschaften und wirtschaftlich aktive Personengesellschaften, die sich beim Handelsregister melden müssen. Enthalten sind z.B. Gründungsdatum, Liquidation und Kennzahlen wie Mitarbeiter und Umsatz, soweit erfasst. Die Daten basieren auf öffentlichen Quellen (u.a. Handelsregister) und eigenen Recherchen von Creditreform (u.a. Befragungen, Auswertung von Geschäftstransaktionen, Auslesen von Bilanzen).

Über die Auswertung der Datenbasis hinaus wurden zum anderen strukturierte Interviews mit unterschiedlichsten Experten aus den drei Fokusclustern geführt. Dazu zählen u.a. Gründer und Geschäftsführer von Berliner Start-ups, Venture Capitalists und Betreiber von Inkubatoren, Vertreter von etablierten Großkonzernen, Anbieter lokaler Gründungsinfrastruktur und -events wie Universitäten und Technologieparks, Vertreter der lokalen Verwaltung sowie internationale Experten, z.B. aus dem Silicon Valley.

Drei Bewertungsschritte

Im ersten Schritt wurde anhand der Interviewergebnisse und Best-Practice-Analysen eine Diagnose des Gründungsstandorts Berlin vorgenommen. Um ein möglichst differenziertes Bild der vorhandenen Stärken und Schwächen hinsichtlich der fünf Erfolgsfaktoren zu gewinnen, wurden diese in 14 Subdimensionen untergliedert und bewertet.

Im zweiten Schritt ging es darum zu untersuchen, welche Maßnahmen die Stadt Berlin derzeit verfolgt, um die diagnostizierten Schwächen zu beheben und Stärken zu fördern. Anhand eines Vergleichs mit den internationalen Best Practices und der Ausprägung von Schwächen und Stärken wurde beurteilt, ob und in welchen Bereichen weiteres Handlungspotenzial besteht.

Um die wichtigsten Handlungsfelder zu identifizieren, wurde im dritten Schritt auf Basis der Einschätzung der Interviewpartner ein Ranking der Erfolgsfaktoren nach Wichtigkeit für Berlin erstellt.

Aus den drei Analyseschritten leitete sich das Handlungspotenzial für Berlin ab. Je höher ein Erfolgsfaktor bewertet ist, desto dringender ist der Handlungsbedarf.

Schließlich wurden die Kernursachen je Handlungspotenzial und Gründungsphase getrennt nach Clustern identifiziert. Anhand der Kernursachen konnten wiederum konkrete Verbesserungshebel identifiziert werden, die als Ausgangspunkt für die vorgeschlagenen Initiativen dienten. Diese Vorgehensweise gewährleistet, dass die Ansatzpunkte der Initiativen trennscharf und vollständig sind.

Allerdings: Die Bestandsaufnahme zeigt auch, dass die derzeitige Förderung noch nicht systematisch genug ist. Insbesondere im MINT-Bereich gibt es keine gezielten Ansätze, Talente als Mitarbeiter für Start-ups in der Wachstumsphase zu gewinnen oder für eigene Gründungen zu begeistern. Es fehlen langfristige Kooperationen zwischen Start-ups und lokalen Universitäten mit dem Ziel, Kontakte zu Talenten schon frühzeitig im Studium zu knüpfen und diese insbesondere in technischen Studiengängen anzusprechen. Auch sind die bestehenden Programme oftmals kleinteilig aufgelegt. Es gibt z.B. allein sieben Coaching-Programme für Gründer, wobei sich das Coaching-Programm „BBB-Start!“ mit dem Programm „Coaching in der Vorgründungsphase“ (START:Chance) inhaltlich überschneidet. Technologieorientierte kleine und mittlere Unternehmen werden derzeit vor allem über das IBB-Programm „Coaching BONUS“ gefördert. Beinahe alle Berliner Programme richten sich an die Startphase

von Unternehmen, nicht an Start-ups in fortgeschrittenen Zyklen.

Trotz des insgesamt großen Talentpools sind in Berlin, wie auch in anderen deutschen Städten, spezielle Fachkräfte mit hohem Qualifikationsniveau nicht immer verfügbar. Das schwächt insbesondere Start-ups in der Wachstumsphase mit hohem Bedarf an IT-Experten. Häufig fehlen z.B. IT-Entwickler und Fachkräfte an der Schnittstelle von technischen und wirtschaftlichen Abteilungen. In MINT-Berufen kommen nur 4 Interessierte auf eine offene Stelle, im kreativen Bereich sind es hingegen 24 – ein Indiz für ein geringes Arbeitskräfteangebot bei hoher Nachfrage.

„Seit über einem Jahr suche ich nach einem Magento-Programmierer zur Festanstellung in Berlin und finde niemanden“

– Oliver Beste, Gründer und Geschäftsführer, Tollabox

Ursache: Mangelnde Gründungsanreize für inländische Talente

In Berlin fehlt an vielen Stellen ein Gründer-Mindset, gerade bei technischen Gründungen: Nur 17% der Berliner Gründungen sind Technikinnovationen, in München sind es 62%. Berliner Gründer seien häufig risikoavers und wenig visionär, wurde in den von uns geführten Interviews bemängelt. Zahlreiche Hochschulabsolventen ziehen daher eine feste Anstellung in bekannten Unternehmen oder Institutionen vor. Sie glauben auch, in etablierten Strukturen mehr lernen zu können als in einem Start-up.

„In Silicon Valley, an executive who failed three times is more likely to receive venture capital funding than one who never failed but also never tried to start his own business, because they will have learned more. In this way, Silicon Valley celebrates failure, not just tolerates it“

– Michael Chui, McKinsey Global Institute

Nicht zuletzt ist Entrepreneurship als „Berufsoption“ noch nicht hinreichend bekannt. In Berlin kommen Studierende und Absolventen technischer Studiengänge viel zu selten auf die Idee, für ein Start-up zu arbeiten oder selbst eines ins Leben zu rufen. An anderen Standorten wie Tel Aviv dient gerade der technische Studien- und Berufshintergrund, etwa in Informatik oder Ingenieurwesen, als Treiber für technische Innovationen.

„Das Ambitionsniveau von Gründern ist in Berlin in der Regel deutlich niedriger als beispielsweise im Valley; Gründer geben sich – auch getrieben durch die geringen Lebenshaltungskosten – mit geringen Umsätzen zufrieden, haben Wachstumspfade und potenzielle Exit-Kanäle oft deutlich weniger vor Augen“

– Heinrich Arnold, T-Labs

Starke Hochschulen und Forschungsinstitute – aber wenig Anreiz zu gründen

In Berlin gibt es 41 öffentliche und private Hochschulen – Forschungsvielfalt und Spitzentalente sind also vorhanden. Die bestehenden Ausgründungszentren bieten Stu-

dierenden und Hochschulmitarbeitern bereits zahlreiche Möglichkeiten, sich für Gründungen zu engagieren.

Dennoch setzt sich dieses Potenzial noch nicht in eine Spitzenplatzierung in puncto Gründungsdynamik um: In Stanford gründen Professoren im Durchschnitt neunmal

mehr Unternehmen als in Berlin. Am MIT werden mit rund 13 Ausgründungen pro 100 Professoren mehr als dreimal so viele Unternehmen je Professor gegründet, in London

ist das Verhältnis von Patenten zu Publikationen etwa dreimal so hoch wie in der deutschen Hauptstadt. Auch im Bundesvergleich liegt Berlin auf einem der hinteren Ränge.⁸

Ursache: Mangel an institutionellen Anreizen

Die geringe Anzahl an Gründungen von Hochschulmitarbeitern ist vor allem dadurch bedingt, dass Entrepreneurship in den institutionellen Anreizsystemen als Bewertungskriterium nicht verankert ist. Hochschulmitarbeiter werden daran gemessen, wie gut sie lehren und forschen, auch die Anzahl der Publikationen fällt ins Gewicht. Ob Hochschulmitarbeiter selbst gründen oder Start-ups unterstützen, ist dagegen kaum relevant. Dies spiegelt die geringe Anwendungsorientierung an den Hochschulen wider: Wer an der Universität forscht, soll sich – so die landläufige Meinung – mit Grundlagen befassen, nicht aber Ideen kommerzialisieren.

Zudem behält im Regelfall die Hochschule mit 70% einen im internationalen Vergleich überproportionalen Anteil der Einnahmen aus Patenten (§ 42 des Gesetzes für Arbeitnehmererfindungen). Und nicht zuletzt ist die deutsche Hochschulkarriere nur schwer mit Gründungsaktivitäten vereinbar – anders als z.B. in Stanford, wo es Forschern erlaubt ist, dafür Auszeiten zu nehmen.

„Ein Professor wird danach bewertet, wie viel er publiziert. Ob er dabei zehn Gründungen unterstützt hat, ist Nebensache“
– Agnes von Matuschka, Leiterin Gründungsservice TU Berlin

Großes Interesse von ausländischen Talenten, aber viele Hürden

Berlin ist nicht nur für Fachkräfte aus Deutschland attraktiv. Die Stadt konnte in den vergangenen Jahren einen starken Zuwachs von hochqualifizierten ausländischen Fachkräften verbuchen – insbesondere aus Süd- und Osteuropa. Um knapp 50.000 Menschen wuchs die Hauptstadt allein im vergangenen Jahr – rund die Hälfte der Zuzüge kam aus dem Ausland. Berlin gehört damit zu den 5% aller Regionen in Europa mit dem höchsten Zuzug von Talenten.

Berlin Partner und die IHK verfolgen bereits vielversprechende Ansätze, um die Willkommenskultur für ausländische Talente weiter zu stärken. Das Business Welcome Package z.B. ist ein gebührenpflichtiges dreimonatiges

Servicepaket für Unternehmen, die nach Berlin umsiedeln. Zum Paket gehören die Vermittlung von möbliertem Büro und Wohnung, ein ÖPNV-Ticket und sechs Stunden Beratung (Recht, Steuern, PR/Kommunikation). Business Immigration Services von Berlin Partner (für bestehende Unternehmen) und IHK (für Gründer) bieten in Kooperation mit relevanten Behörden Beratungsdienstleistungen u.a. zu Firmengründungen, Beschäftigung ausländischer Fachkräfte sowie Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigungen.

Und dennoch: Trotz dieser Pluspunkte beherbergt Berlin keine international vergleichbare Anzahl ausländischer Gründer. So haben nur 17% der Berliner Gründer einen Migrationshintergrund, während im Silicon Valley über die Hälfte (52%) aus dem Ausland kommen.

Ursache: Erschwerter Zuzug ausländischer Spitzenkräfte durch mühsame Behördengänge

Das begrenzte Engagement ausländischer Gründer hat meist einen trivialen Grund: die Komplexität deutscher Verwaltungsprozesse. Schon ein Visum zu beantragen, ist auf Grund unterschiedlicher Ansprechpartner sehr aufwendig. Wer es nach Deutschland geschafft hat, weiß dann oft nicht, welche Behördengänge am besten in welcher

Reihenfolge zu absolvieren sind. Im direkten Kontakt mit Behörden kommt es zudem zu Sprachschwierigkeiten: Beschilderungen und Formulare gibt es oft nur auf Deutsch, Mitarbeiter beherrschen selten mehrere Sprachen.

Die bestehenden Hilfsangebote von IHK und Berlin Partner sind nur wenigen der befragten ausländischen Gründer bekannt. Dies spricht für ein unzureichendes Marketing solcher städtischen Initiativen.

Den hohen Zeitaufwand, unterschiedliche Behörden an unterschiedlichen Orten aufzusuchen, beklagen nicht nur ausländische Fachkräfte, sondern weitgehend alle Unternehmensgründer: Während ein Gründungsverfahren in Berlin im Durchschnitt 8,25 Arbeitstage braucht, sind es bundesweit nur 6,23 Tage, in Mecklenburg-Vorpommern und Bremen sogar nur 4,25 Tage.

„Es hat ein halbes Jahr gedauert, drei ukrainische Programmierer nach Berlin zu holen. Wir mussten zwei Mitarbeiter für ein paar Wochen quasi vollzeitig abstellen, um alle Visaangelegenheiten und Behördengänge zu erledigen“

– Roman Kirsch, Gründer und Geschäftsführer Fab.de

Infrastruktur: Fehlender Raum und unzureichender Fokus

Das Raumangebot ist in Berlin im internationalen Vergleich hervorragend, allerdings fehlen große, flexibel anmietbare Büroflächen in zentraler Lage – ein Problem gerade für Digital-Tech-Start-ups in der Wachstumsphase. Auch die Gründungs- und Hochschullandschaft kann sich sehen lassen. Transparenz und Kooperation sind allerdings noch ausbaufähig. Viele öffentliche Gründerzentren treffen mit ihren Angeboten nicht den Marktbedarf.

Attraktives Raumangebot, aber Mangel an großen, zentral gelegenen Büros für Digital Techs

Wer gründen will, braucht die passende Infrastruktur. Kein Wunder, dass über 63% der Interviewpartner Infrastruktur als entscheidenden Erfolgsfaktor für Berlins Gründerszene sehen.

Berlin zeichnet sich grundsätzlich durch ein gutes Flächenangebot für Start-ups aus. Gerade in den Randregionen der Stadt gibt es ein großes Angebot günstiger Gewerbeflächen. Für Neugründungen im Bereich Bio und Med Tech gibt es dazu über die gesamte Stadt verteilt zahlreiche Technologieparks mit der benötigten technischen Infrastruktur. Digital-Tech-Start-ups profitieren vor allem von den vielen günstigen Büroflächen: Das Mietniveau ist deutlich niedriger als in anderen internationalen Gründungshubs. Für Büroflächen in London wurde 2011 fast dreimal so viel gezahlt wie in Berlin. Dazu kommen mehrere

erfolgreiche Angebote von Co-Working Spaces, wie etwa das betahaus oder die Factory. Nicht nur die Mieten, auch die Lebenshaltungskosten sind in Berlin günstig. Im Silicon Valley waren sie im vergangenen Jahr 38% höher als in Berlin, in London sogar 46%.

Die niedrigen Kosten sind aber auf Dauer keine Erfolgsgarantie. Schon in den vergangenen Jahren sind z.B. die Büromieten im Durchschnitt um 4% pro Jahr gestiegen, mehr als doppelt so stark wie in München und Hamburg. Auf lange Sicht wird sich Berlin hier anderen Standorten angleichen und andere Standortvorteile entwickeln müssen.

Eher rar sind schon heute größere und flexible Büroflächen in zentraler Lage für Digital-Tech-Start-ups in der Wachstums- und Reifephase mit großem Vernetzungsbedarf. In Berlin betrug die Leerstandsquote bei Büroflächen 2012 nur 8,4%, das sind fast 70% weniger als in Frankfurt am Main. Sogar im Verhältnis zu München ist

die Büroflächenauslastung in Berlin höher.⁹ Insbesondere in Stadtteilen wie Mitte, Prenzlauer Berg und Kreuzberg, in denen sich die Digital-Tech-Szene konzentriert, gibt es nur noch wenige attraktive Angebote. Start-ups müssen sich so teilweise auf mehrere Standorte aufteilen. Für manche Digital-Tech-Start-ups ist das ein Nachteil – nur ein attraktiver Standort, an dem sich auch andere Start-ups konzentrieren, erlaubt es, an informellen Netzwerken teilzunehmen und im Wettbewerb um Talente zu punkten. Wenig flexibel sind oft auch die Mietkonditionen.

„Wir mussten uns zeitweise auf mehrere Standorte verteilen, damit wir in zentraler Lage bleiben konnten“

– *Michael Hensch, Pressesprecher Daily Deal und Heilemann Ventures*

„Zentrale Lagen sind für Digital-Tech-Start-ups enorm wichtig, um gute Talente anzuziehen, sie dauerhaft zu binden und sich mit anderen Start-ups zu vernetzen“

– *Berliner Gründer*

„Oft verlangen Vermieter von Gewerbeflächen lange Mietvertragslaufzeiten, was ein großes Problem für Start-ups darstellt, die schnell in ihrem Flächenbedarf wachsen“

– *Roman Kirsch, Gründer und Geschäftsführer Fab.de*

Ursache: Berlins Anziehungskraft schafft Flächenproblem

Die Ursache für Berlins Flächenproblem ist offensichtlich: Die Nachfrage nach Büroflächen übertrifft mittlerweile das Angebot.

Auch 20 Jahre nach der Wende gilt das Flächenangebot in Berlin grundsätzlich als attraktiv. Viele leerstehende Immobilien, gerade in den Ostteilen der Stadt, drücken die Preise. Mit dem zunehmenden Hype um Berlin als Metropole und Gründerhub kehrt sich dieser Standortvorteil allerdings schrittweise um. Mehr und mehr Talente ziehen in die Hauptstadt und steigern die Nachfrage. Gleichzeitig locken die niedrigen Preise Investoren, die zuerst bei den attraktivsten Flächen zuschlagen – groß und in zentraler Lage.

Mit wachsender Nachfrage verschiebt sich die Verhandlungsmacht von den Mietern zu den Vermietern. Das führt dazu, dass Mietverträge immer weniger Flexibilität bieten. Viele Mietverträge laufen inzwischen über mehrere Jahre. Für Start-ups ist das ein Problem: Sie haben zunächst kein sicheres Einkommen, brauchen bei schnellem Wachstum aber die Möglichkeit, in größere Räume umziehen zu können.

Viele leistungsfähige Einrichtungen, aber fehlender Fokus

Mit einem der dichtesten Netze an Innovations- und Technologieeinrichtungen in Deutschland bietet Berlin eigentlich ideale Voraussetzungen für Gründungsaktivitäten. Acht universitäre Ausgründungszentren an sechs Hochschulen und eines an der Charité bieten zusammen eine Bürofläche von ca. 4.000 m² und Arbeitsplätze für ca. 600 Gründer. Hinzu kommen acht technologieorientierte Innovations- und Gründerzentren, etwa in Adlershof oder Berlin-Buch, mit einer Gesamtfläche von ca. 120.000 m². Diese werden von der Innovations-Zentrum Berlin Management GmbH (IZBM), einer Tochterfirma von Berlin Partner, verwaltet. Zehn Technologieparks, insbesondere für

Biotech und Medtech, mit einer Fläche von ca. 750.000 m², sowie die drei Forschungseinrichtungen Fraunhofer-Institut, Max-Planck-Institut und Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren komplettieren das Spektrum der Einrichtungen.

Bislang sind die Einrichtungen aber hinter ihrem Potenzial zurückgeblieben: Nur drei aus den Top 25 Berliner Start-ups (gemessen an Venture-Capital-Investitionen zwischen 2003 und 2012) sind in einem Berliner Gründerzentrum oder Technologiepark entstanden. Das hat mehrere Gründe:

- *Fehlende Koordinierung, Fokussierung und Transparenz.* Die knapp 20 universitären und nicht universi-

tären Gründerzentren und Technologieparks werden von einem Dutzend unterschiedlicher Träger verantwortet und stimmen sich nur unzureichend ab. Während sich die universitären Zentren über B!gründet, dem Gründungsnetzwerk der Berliner Hochschulen, koordinieren, tauschen sich insbesondere die privatwirtschaftlichen Parks kaum untereinander aus.

- **Unzureichende Fokussierung.** In unseren Interviews kritisierten Start-ups, gerade in den Clustern Bio/Med Tech und Urban Tech, dass bestehende (Labor-) Flächen nicht auf ihre Bedarfe ausgerichtet seien. Insbesondere bei den Technologieparks, die von der Wirtschaftsförderung organisiert werden, fehlt eine klare inhaltliche und zielgruppenspezifische Ausrichtung und damit Abgrenzung voneinander. Das internationale Gründerzentrum Berlin-Adlershof (OWZ) etwa gibt als Zielgruppe „international agierende Unternehmensgründer und junge innovative Unternehmen aus allen Teilen der Welt“ an. Die unzureichende Fokussierung führt zu Intransparenz, Redundanzen in der Infrastruktur und somit Doppelkosten. Universitäre Gründerzentren haben hingegen eine klare Zielgruppe: Sie richten sich ausschließlich an ihre eigenen Studierenden.
- **Unsichere Finanzierung.** Ein weiteres Manko: Die Finanzierung der Taskforces in den universitären Gründerzentren steht mit Laufzeiten von nur drei bis fünf Jahren auf wackeligen Füßen. Befristete Verträge für die Mitarbeiter der Zentren erschweren die Talentsuche und machen es Start-ups gerade in den langfristig ausgerichteten Bereichen Bio/Med Tech und Urban Tech schwierig, entsprechend zu planen: Das Zentrum, dessen Flächen man nutzt, könnte im nächsten Jahr schon geschlossen sein.
- **Keine Vernetzung mit Unternehmen und Venture Capitalists.** Viele Forschungseinrichtungen und universitäre Gründerzentren sind noch nicht ausreichend vernetzt mit etablierten Unternehmen und Kapitalgebern. So fehlen den universitären Start-ups in den Clustern Bio/Med Tech und Urban Tech häufig berufserfahrene Mentoren mit spezifischen Industriekenntnissen als Partner zur Entwicklung. Universitären Zentren mangelt es – trotz übergreifender Organisation – oft an einem zentralen Ansprechpartner für die Kontaktaufnahme und Koordination von Aktivitäten. Auch die Vernetzung von Talenten unterschiedlicher Fachrichtungen, insbesondere zwischen Wirtschaftswissenschaftlern, Informatikern und Ingenieuren, wird noch zu wenig vorangetrieben.

Ursache: Heterogenität der Träger

Die Gründerszene in Berlin ist historisch gewachsen, eine zentrale Steuerung gibt es bislang nicht. Zwar vernetzen sich die universitären Gründerzentren bereits über B!gründet und verständigen sich in diesem Rahmen auch über ihre inhaltliche Ausrichtung. Insbesondere mit den Zentren der Wirtschaftsförderung findet aber nur wenig Austausch statt, da diese aus unterschiedlichen Quellen und über unterschiedliche politische Ebenen finanziert werden. Die privaten Parks verfolgen kommerzielle Interessen und haben somit wenig Anreiz zum Austausch mit ihren öffentlichen Pendanten, die sie als potenzielle Konkurrenten sehen.

Die Folge des mangelnden Austauschs: Insgesamt fehlt den Gründerzentren eine klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Markts. Momentan arbeiten viele Parks kleinteilig und ohne den Blick auf das große Ganze. Dies ist gerade bei Bio/Med-Tech- und Urban-Tech-Start-ups mit ihren spezifischen Laborbedarfen problematisch. Eine Zusammenfassung der Träger wird schwierig sein, aber eine bessere Koordinierung würde zumindest eine stärkere Ausrichtung auf den Markt erlauben.

Außerdem legt das Humboldt'sche Bildungsideal den Schwerpunkt der Universitäten auf Lehre und Forschung. Entrepreneurship wird im Regelfall nicht als Kernaufgabe einer Hochschule gesehen. Eine dauerhafte finanzielle Absicherung von Gründerzentren hat damit keine Priorität.

Kapital: Mangel in der Wachstumsphase

Berliner Start-ups steht in der Seed-Phase viel Wagniskapital zur Verfügung. Eine Lücke klafft allerdings insbesondere bei den Finanzierungsrunden A/B mit Investitionen ab 3 Mio. EUR. Sowohl inländische als auch internationale Kapitalgeber halten sich hier zurück. Öffentliche Förderprogramme können die Lücke bisher nicht schließen.

Privates Kapital: Strukturbedingte Schwächen

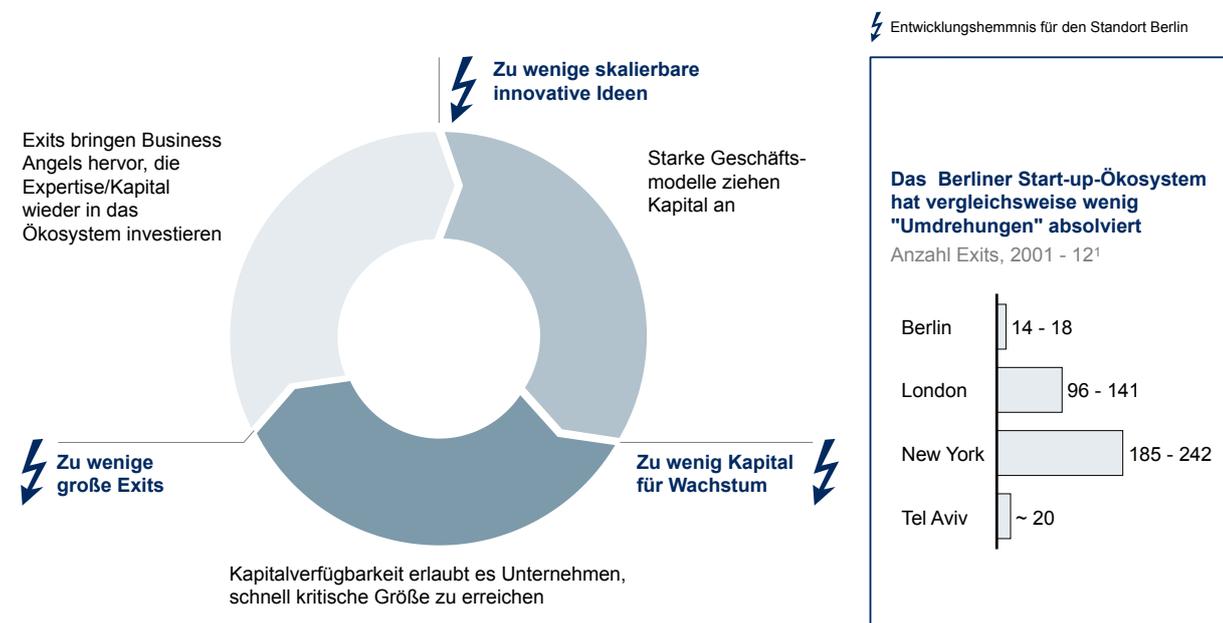
Fast alle Interviewpartner (85%) sehen Kapitalverfügbarkeit als besonders wichtig an für die Stärkung des Berliner Start-up-Ökosystems (Abbildung 8). Deutschlandweit liegt Berlin bei privaten Investitionen in Start-ups klar vorn: 2012 investierten deutsche und internationale Venture Capitalists in Berlin 133 Mio. EUR in Start-ups, in Bayern waren es hingegen nur 19 Mio. EUR, in Baden-Württemberg 24 Mio. EUR und in Hamburg 14 Mio. EUR. Auch internationale Venture-Capital-Geber sind an Berlin interessiert und haben die hiesige Start-up-Szene ins Auge gefasst. Gerade in der Seed-Phase steht für Start-ups hier viel Wagniskapital zur Verfügung.

Dennoch ist das verfügbare Venture Capital in Prozent des BIP in Berlin ca. 25-mal geringer als im Silicon Valley. Gerade „risikofreudigeres“ internationales Kapital fließt noch nicht in ausreichendem Umfang in die Stadt. In Großbritannien z.B. kommen 70% des Venture- und Private-Equity-Kapitals aus dem Ausland, in Berlin sind es noch nicht einmal 50%. Im Silicon Valley gibt es fast dreimal mehr potenzielle Investoren als in Berlin, in London etwa 20% mehr.

Damit fehlt in Berlin Kapital für die Wachstumsphase, die im Gegensatz zur Seed-Phase gerade das Engagement internationaler Investoren erfordert: So sind in Berlin Seed-Finanzierungen durch lokale Business Angels, Serial Entrepreneurs und Trendsetter abgedeckt; gleichzeitig werden die gut sichtbaren Late-Stage-Finanzierungen ab 15 Mio. EUR

Der Start-up-Lebenszyklus in Berlin lässt sich an vielen Stellen noch beschleunigen

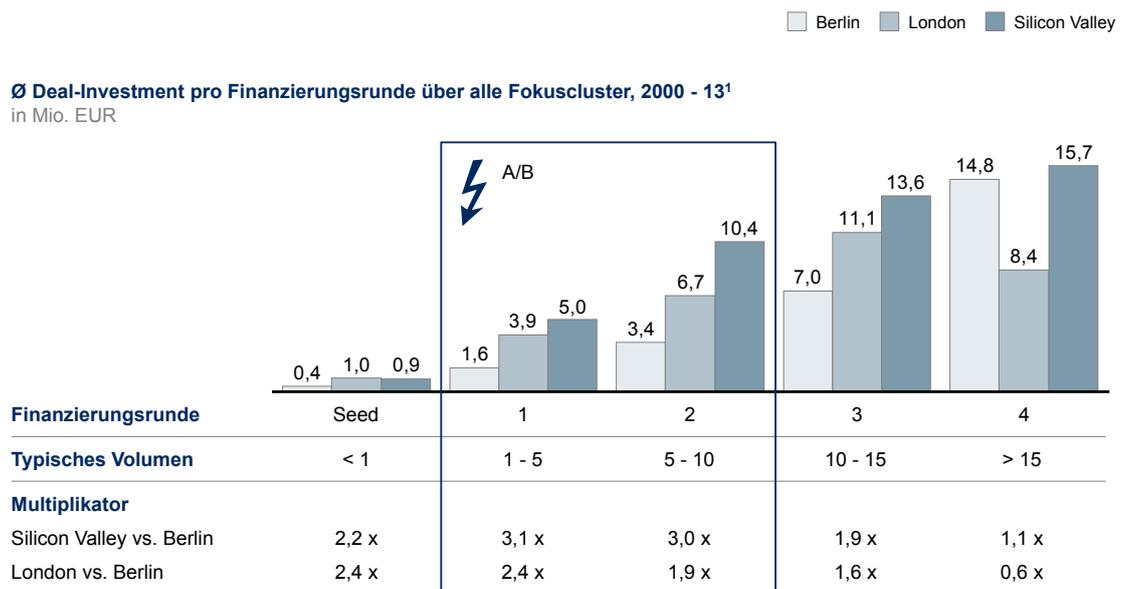
Abbildung 8



¹ Exits mit internationaler Exposure – unteres Ende der Range von CrunchBase erfasst, oberes Ende durch SeedTable
 QUELLE: CrunchBase; SeedTable; McKinsey

Insbesondere in den frühen Finanzierungsrunden A/B wird in Berlin im Vergleich zu anderen Standorten weniger investiert

Abbildung 9



¹ Durch S&P erfasste Transaktionen zwischen 2000 und 2013 YTD
QUELLE: Capital IQ; McKinsey

durch Venture Capital aus den USA bedient – beispielsweise investierte 2012 ein amerikanischer Venture Capitalist 50 Mio. EUR in das Berliner Start-up SoundCloud. Eine Lücke klafft jedoch bei den Finanzierungsrunden A/B mit Investitionen ab 3 Mio. EUR. Gerade diese Skalierungsphase, in der z.B. Bio/Med-Tech- oder Urban-Tech-Start-ups Prototypen erstellen oder Digital-Tech-Start-ups ausländische Märkte erschließen und Mitarbeiter aufbauen, ist jedoch entscheidend. An diesem Punkt gilt es, das Potenzial von neuen Unternehmen auszuschöpfen und sie auch für die größeren Finanzierungsrunden international sichtbar zu machen.

„Es gibt eine strukturelle Lücke in der Mitte zwischen Seed-Finanzierungen durch Business Angels und große Tickets ab 10 Mio. EUR durch Venture Capitalists“

–Dr. Kathrin Weiss, Gründerin Tausendkind

Durch den geringeren Wettbewerb der Kapitalgeber um gute Start-ups fallen durchschnittliche Unternehmensbewertungen in Berlin über alle Phasen deutlich niedriger aus. Insbesondere in den Finanzierungsrunden A/B sind die durchschnittlichen Investitionen im Silicon Valley etwa dreimal so hoch wie in Berlin (Abbildung 9).

Ursache: Skepsis internationaler Investoren hinsichtlich möglicher Renditen in Berlin

Exits gelten als klares Signal dafür, dass Start-ups tragfähige Geschäftsmodelle und hohe Renditen generieren können. Internationale Kapitalgeber halten sich in Berlin zurück, weil ihnen dieses klare Signal noch fehlt. Sie stellen in Frage, ob der typische Start-up-Kreislauf aus Ideenentwicklung, Gründung, Finanzierung und Exits bereits in Gang gekommen ist. Tatsächlich nannten die Interviewpartner am häufigsten das Fehlen großer, medienwirksamer Berliner Exits als Grund für ausbleibende Investitionen.

Erst durch erfolgreiche Exits entstehen Business Angels mit Kapital und Expertise, weitere große Venture-Capital-Geber werden angelockt. Die so verbesserte Kapitalverfügbarkeit erlaubt es Start-ups, schneller zu wachsen; dies erhöht wiederum die Chancen für weitere erfolgreiche Start-ups und Exits. Die Fakten untermauern dies: Seit 2011 hat Berlin nur 14 wesentliche Exits hervorgebracht – London hingegen 96 und New York 185. Andere Interviewpartner führen als weiteren Grund für den Kapitalmangel die geringe Innovationskraft von Berliner Start-ups an („Capital follows ideas“ – gute Ideen bringen automatisch Geld). Was letztlich Ursache, was Wirkung ist, bleibt umstritten.

Die Zurückhaltung größerer deutscher Kapitalgeber – insbesondere Großunternehmen und Pensionsfonds – beim Wagniskapital ist vermutlich primär kulturell bedingt: Die Risikoaversion ist im Vergleich mit angloamerikanischen Regionen hierzulande höher. Deutsche Kapitalgeber präferieren grundsätzlich sehr sichere Investmentmöglichkeiten; sie sehen Start-ups als Spekulation mit schwer kalkulierbaren Renditen. So lag zwischen 2000 und 2013 der Anteil der Venture-Capital-Investments von Global-Fortune-500-Unternehmen an allen Investments für Berlin nur bei 17% – im Silicon Valley dagegen bei 36%, in New York bei 30% und in London immerhin bei 25% (Abbildung 10). Auch deutsche Pensionsfonds sind – trotz hoher verfügbarer Einkommen – an Venture- und Buyoutfonds kaum interessiert: Sie stellen lediglich 6% des vorhandenen Kapitals, verglichen mit 24% in Großbritannien und 17% in Frankreich. Die Risikoaversion hat sich durch die Dotcom-Krise wohl noch weiter verstärkt.

„Ausländische Fonds sollten gezielt angeschrieben und nach Berlin eingeladen werden“

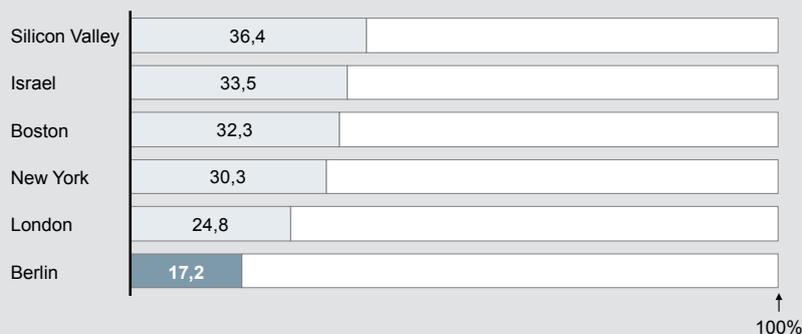
– Michael Brehm, Business Angel und Mitgründer von StudiVZ

Venture-Capital-Investments: An anderen Standorten investieren etablierte Unternehmen deutlich mehr in Start-ups

Abbildung 10

Anteil Venture-Capital-Investments von Global-Fortune-500-Unternehmen¹ an allen Investments nach Transaktionswert, 2000 - 13 YTD

in Prozent, kumuliert



Venture-Capital-Investment insgesamt, 2000 - 13 YTD

in Mrd. EUR, kumuliert

81,2
6,2
14,1
9,0
6,3
1,3

¹ Inkl. Tochterunternehmen und gemeinsamer Investments mit Venture-Capital-/Private-Equity-Fonds
QUELLE: Capital IQ; McKinsey

Öffentliches Kapital: Fehlende Schlagkraft mangels Fokus

Öffentliche Förderprogramme sind ein Instrument, um Kapitalknappheit zu mindern. In Berlin stehen den Start-ups der Fokuscluster insgesamt 22 finanzielle Förderprogramme von EU, Bund und Land zur Verfügung. Allerdings senkt die Fragmentierung die Schlagkraft der Angebote: Es kommt teilweise zu inhaltlichen Überlappungen bei den Programmen, z.B. beim ERP-Gründerkredit und KfW-Unternehmerkredit. Das senkt die maximalen Investitionssummen und schmälert das geförderte Portfolio.

Insgesamt bleibt die Wirkung der Programme begrenzt. Nur 2 aus den Top 25 Berliner Start-ups – gemessen an der Höhe der Venture-Capital-Investitionen – werden durch öffentliche Programme des Bundes gefördert. Die Angebote des Landes Berlin sind nur unwesentlich erfolgreicher: 6 aus den Top 25 Berliner Start-ups profitieren von der Förderung durch die großen Fonds Berlins, wie dem VC Fonds Berlin, dem VC Fonds Technologie Berlin oder dem VC Fonds

Kreativwirtschaft Berlin. Für die neue Förderperiode 2014 plant das Land allerdings bereits eine Fokussierung der Förderinstrumente.

Die öffentlichen Förderprogramme tragen zudem kaum dazu bei, die Lücke in der Wachstumsfinanzierung gezielt zu schließen. Lediglich 6 der 22 bestehenden Förderprogramme für Existenzgründer in Berlin bieten Wagniskapital an. Nur 2 davon, der ERP-Gründerfonds und der VC Fonds Technologie Berlin, weisen eine relevante Größe zwischen 1 und 5 Mio. EUR auf.

Auch mit größeren Tickets bliebe ein grundlegendes Problem allerdings bestehen: Start-ups, die durch öffentliche Gelder finanziert werden, wird oft nachgesagt, sie hätten bei privaten Investoren kein Geld eintreiben können. Schließlich vergeben private Investoren Tickets deutlich unkomplizierter. Somit geht von der Förderung gleichzeitig potenziell ein negatives Signal an den Markt aus. Solange sich daran nichts ändert, werden öffentliche Mittel Kapitalknappheit durch Marktversagen nicht beseitigen können.

Ursache: Viele verschiedene Träger bei nur begrenztem Spielraum

Die Vielfalt der Förderprogramme ist auf eine ebensolche Vielfalt an Trägern aus EU, Bund und Land zurückzuführen. Diese verfolgen – ohne ihre Aktivitäten immer miteinander abzustimmen – über diverse Senatsverwaltungen, Forschungstöpfe oder Wirtschaftsförderungsinitiativen eigene Ziele.

Dass sich die öffentlichen Förderprogramme auf kleinere Tickets im Bereich der Seed-Finanzierung beschränken, hat mehrere Gründe. Zum einen ist eine Wachstumsfinanzierung in Höhe mehrerer Millionen Euro angesichts knapper öffentlicher Kassen nicht möglich. Auch gehören riskante Investments in einzelne Unternehmen nicht zur Kernaufgabe der öffentlichen Hand. Zum anderen sind Wagniskapitalinvestitionen der öffentlichen Hand von über 3 Mio. EUR pro Ticket über den Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) begrenzt. Über öffentliche Förderprogramme lässt sich die Lücke in den Finanzierungsrunden A/B in Berlin also nicht schließen.

Vernetzung: Kontakte und Kooperationen ausbaufähig

Während Start-ups innerhalb eines Clusters oft gut vernetzt sind, fehlen enge Kontakte zu anderen Clustern. Auch gibt es noch zu wenig Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen und der Politik.

Ein erfolgreicher Gründungsstandort lebt von der Vernetzung zwischen Start-ups, etablierten Unternehmen und der Politik. Nur so lassen sich Synergien nutzen und Ressourcen, Informationen und Ideen austauschen. Auch Probleme und Engpässe können so „auf dem kurzen Dienstweg“ gelöst werden.

Vernetzung von Start-ups untereinander: Nur innerhalb von Clustern

Innerhalb ihrer Cluster sind die Berliner Start-ups bereits gut vernetzt. Im Digital-Tech-Cluster tauschen sie sich schon heute regelmäßig auf informellen und formellen Veranstaltungen aus. Starke Persönlichkeiten, große Hilfsbereitschaft

und Offenheit nach außen gelten als Vorteile der Berliner Szene. In den Clustern Bio/Med Tech und Urban Tech findet ebenfalls ein intensiver Austausch in den Technologieparks statt; allerdings ist hier der Zugang für interessierte Outsider durch den institutionalisierten Rahmen schwieriger als im Digital-Tech-Cluster.

Zwischen den Clustern gibt es jedoch zu wenige formelle und informelle Netzwerke – ein Indiz dafür sind fehlende gemeinsame Events. Auch die Interviewpartner konnten keine informellen Strukturen erkennen. Eine Ausnahme sind hier allerdings einige Urban-Tech-Start-ups, die an der Schnittstelle zu Digital Tech und Bio/Med Tech arbeiten (siehe S. 37).

Ursache: Räumliche Trennung von Clustern

Auf Grund der unterschiedlichen Entstehungsgeschichten der Cluster sind ihre jeweiligen Start-ups oft an unterschiedlichen Standorten angesiedelt. Das Digital-Tech-Cluster benötigt nur wenig Infrastruktur und hat sich mit dem technologischen Fortschritt von Computer und Internet unabhängig von öffentlichen Strukturen entwickelt. Viele junge Internet-Unternehmen haben sich gerade in Berlin-Mitte angesiedelt. Im Gegensatz dazu benötigt das kapitalintensive Cluster Bio/Med Tech Flächen, Labore und Forschungspartner; Neugründungen finden sich daher meist in der Nähe von Forschungseinrichtungen oder in Technologieparks, die oft weniger zentral liegen. Das Urban-Tech-Cluster besteht bis heute weitgehend aus institutionell hervorgebrachten Innovationen; die Rückgewinnung chemischer Energie aus Abwasserwärme z.B. ist eine Idee, die bei den Stadtbetrieben aufgefunden ist. Start-ups in diesem Cluster haben sich daher oft aus Infrastrukturbetrieben herausgebildet oder in der Nähe von Forschungseinrichtungen angesiedelt. Eine bessere Vernetzung der unterschiedlichen Cluster wäre z.B. über gemeinsame Events zu erreichen. Diese könnten von der Stadt Berlin oder von privaten Stakeholdern ausgerichtet werden. Start-ups könnten in diesem Rahmen Synergiepotenziale ausloten und neue Ideen entwickeln.

Start-ups und etablierte Unternehmen: Bislang kaum Kontakte

Eine enge Verbindung zu etablierten Unternehmen ist für ein erfolgreiches Start-up-Ökosystem ein klarer Standortvorteil: Über Beteiligungsfinanzierungen können sie einen wichtigen

Beitrag als Kapitalgeber leisten. Insbesondere für Bio/Med-Tech-Start-ups mit den typischerweise hohen Fixkosten ist Auftragsforschung für etablierte Unternehmen eine wichtige Finanzierungsquelle. Über inhaltliche Kooperationen, z.B. eine gemeinsame Produktentwicklung oder die Verwendung neuer Technologien für ihre Produkte, helfen etablierte

Urban-Tech-Start-ups an der Schnittstelle – drei Berliner Beispiele

Stadt- und Containerfarmen: Fische und Tomaten unter einem Dach

Stadt- und Containerfarmen bringen die Lebensmittelproduktion zurück in die Stadt. Auf den Dächern von Supermärkten oder in alten Fabrikgebäuden züchten junge Unternehmer Gemüse, Kräuter oder auch Fische. Ein Berliner Beispiel für ein solches Start-up ist Efficient City Farming. Es kombiniert Tomaten- und Fischzucht in einem einzigen Gewächshaus: Die Stoffwechselprodukte von Fischen werden hier zu Tomatendünger umgewandelt. Außerdem lässt sich das Wasser aus dem Fischkreislauf später für die Pflanzen im Gewächshaus verwenden. Die Gründer rechnen damit, dass sie Fische und Tomaten aus diesem besonders ökologischen Anbau zu einem Premiumpreis im Markt platzieren können.

Carsharing 2.0: Die App als Autoschlüssel

Carsharing gibt es bereits seit vielen Jahren. Eine neue Generation von Carsharing-Start-ups aber hebt diesen Ansatz auf die nächste Stufe, indem sie Hardware- und Softwareinnovationen verknüpft. Das Berliner Start-up carzapp macht etwa über ein innovatives Hardware-ZappKit eine Schlüsselübergabe zwischen Nutzern unnötig – geöffnet und geschlossen werden die Wagen dann per Smartphone-App. Mit dem Carsharing-Modell von carzapp können Fahrzeuge häufiger eingesetzt und damit städtische Parkflächen entlastet werden.

Online-Marktplätze für Nischenprodukte: „3, 2, 1 ... – meine Photovoltaikanlage!“

Der Erfolg von Online-Auktionshäusern hat eine Reihe von Nischen- und Spezialmärkten revolutioniert. Während viele Jungunternehmer Online-Auktionshäuser als Plattform nutzen, um eigene Produkte zu verkaufen, gibt es auch etliche Start-ups, die neue Plattformen um ein bestimmtes Produkt herum aufgebaut haben. Ein Berliner Beispiel dafür ist Milk the Sun, ein internationaler Online-Marktplatz für Photovoltaikanlagen. Das Unternehmen bringt Inhaber von Photovoltaikflächen (z.B. Kommunen, Unternehmen oder Privatpersonen), Projektentwickler, Anlagenbesitzer und Investoren zusammen und verdient an Verkaufsprovisionen.

Unternehmen den Start-ups, Märkte schnell zu erschließen und zu wachsen. Über den Austausch von Ideen, Wissen und Fachpersonal können sie Gründungen zusätzlich stärken. Schließlich stellen etablierte Unternehmen neben Private-Equity-Fonds und Initial Public Offerings (IPOs) den wichtigsten Exit-Kanal für Start-ups dar.

Umso mehr verwundert es, dass Berliner Start-ups bislang noch vergleichsweise wenig mit etablierten in- oder ausländischen Mittelständlern oder Großunternehmen zusammenarbeiten. Zwar gibt es einzelne Initiativen von Unternehmen: Medienunternehmen wie Axel Springer oder ProSiebenSat.1 haben im vergangenen Jahr Inkubatoren gegründet, die insbesondere Digital-Tech-Start-ups in der Frühphase mit Startkapital, Büroräumen und Expertise unterstützen. Doch abseits der Medien- und Digitalbranche ist das Interesse eher begrenzt. Beispiels-

weise tauschen sich nur wenige Bio-/Med-Tech- und Urban-Tech-Start-ups mit etablierten Unternehmen regelmäßig aus oder nutzen deren Laborräume. Für Pilotierungen gibt es hier von Konzernen kaum Kapital. Die geringe Zusammenarbeit zeigt sich auch in absoluten Zahlen: Nur 4 der 30 DAX-Konzerne haben in Berlin ein Innovationszentrum: Deutsche Telekom, Deutsche Post, SAP und Bayer. Der Pharmakonzern plant für 2014 vor Ort die Eröffnung eines Inkubators, in dem Start-ups günstige Laborflächen nutzen und vom engen Kontakt zur Industrie profitieren können. Ein vergleichbares Angebot von Bayer gibt es schon seit 2012 in San Francisco.

„Es ist leichter, deutsche Großkonzerne in Kalifornien, Schanghai und Israel zu treffen, wo sie aktiv nach Kooperationen mit Start-ups suchen, als an ihren deutschen Standorten“
– Heinrich Arnold, T-Labs

Ursache: Angst vor Ideenraub und zu wenige adäquate Ansprechpartner

Viele Start-ups meiden den Austausch mit etablierten Unternehmen, weil sie fürchten, dass eigene Geschäftsideen kopiert werden könnten. Start-ups, die sich eine Zusammenarbeit mit Konzernen grundsätzlich vorstellen könnten, kritisieren das häufige Fehlen adäquater Ansprechpartner für eine erste Kontaktaufnahme. Die Unternehmen stellen fest, dass Berliner Start-ups für bestehende Geschäftsmodelle bislang kaum relevant waren. So haben in Berlin nur wenige Start-ups traditionelle Geschäftsmodelle kannibalisiert oder erfolgreiche Exits gezeigt. Ein weiteres Handicap: Die Dotcom-Krise im Jahr 2000 hat die Risikoaversion deutscher Unternehmen nachhaltig verstärkt, was die Start-up-Förderung beeinträchtigt.

Start-ups und Politik: Ausbaufähiger Austausch

Für einen regelmäßigen Austausch mit der Politik sprechen mehrere Gründe: Zum einen kann die Start-up-Szene auf diesem Weg ihre Interessen gegenüber Entscheidungsträgern vertreten und ihre Prioritäten etwa bei Gesetzgebung und Gestaltung der Förderungslandschaft zum Ausdruck bringen. Zum anderen erfahren die Start-ups frühzeitig von für sie relevanten Gesetzesvorhaben.

Bislang ist es in Berlin nur zu vereinzelten Kontakten gekommen – meist auf Eigeninitiative von einzelnen Start-ups oder Politikern. Der Regierende Bürgermeister besucht beispielsweise regelmäßig ausgewählte junge Unternehmen in der Stadt. Insgesamt scheuen Start-ups jedoch den Kontakt zur Politik. Daher ist die Gründerszene in die landespolitische Entscheidungsfindung auch nicht systematisch eingebunden – etwa über einen Gründerbeirat. Ein erster Ansatz, junge Unternehmen gezielter einzubeziehen, ist der Start-up-Roundtable der Senatskanzlei.

Ursache: Start-ups nicht übergreifend organisiert

Größtes Manko heute ist, dass die Berliner Start-up-Szene keine gemeinsame repräsentative Vertretung hat. Zwar gibt es erste Vereine mit dem Anspruch, für die Gründerszene zu sprechen; viele sind aber nicht durch eine entsprechende Verbandsstruktur legitimiert. Viele Gründer wollen sich zudem voll auf die Umsetzung ihrer Geschäftsidee konzentrieren und sich nicht mit Nebenengagements aufhalten. Bestehende Angebote der Politik werden daher nicht immer wahrgenommen. Gerade Start-ups aus der Kreativszene stehen etablierten Strukturen grundsätzlich eher skeptisch gegenüber. Hinzu kommt, dass einigen politischen Stakeholdern die Bedeutung der Start-up-Szene für Berlin noch gar nicht bewusst ist. Letztlich fehlt damit aber beiden Seiten – Politik und Gründern – Transparenz und Bewusstsein darüber, wo und wie gemeinsames Handeln den Standort Berlin weiter voranbringen könnte.

Außendarstellung: Attraktives Image und große Anziehungskraft

Berlin wird international bereits als Gründungshub wahrgenommen. Eine hohe Lebensqualität und geringe Lebenshaltungskosten bieten beste Gründungsvoraussetzungen und ziehen medienwirksame Großevents an.

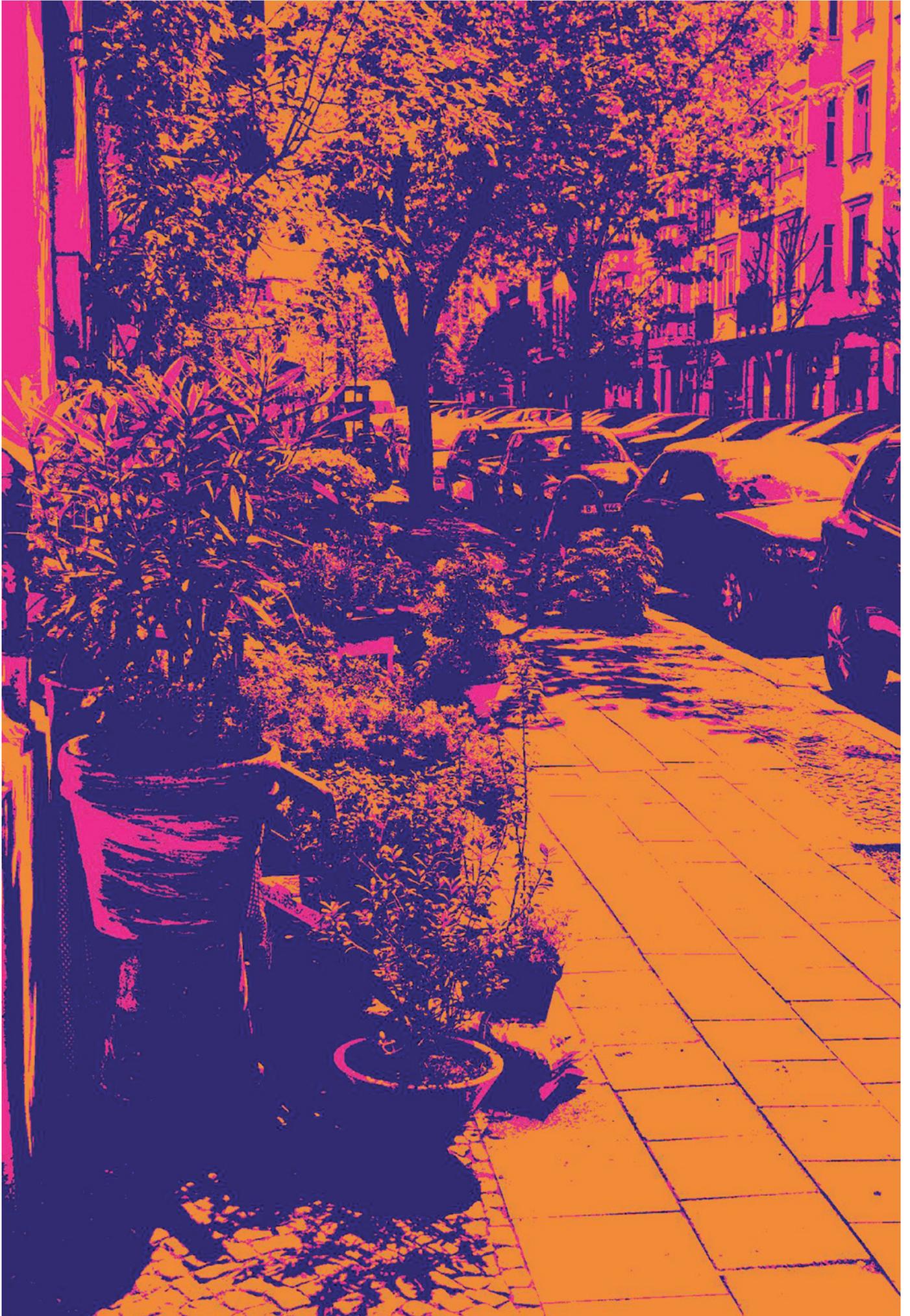
Berlin gilt als attraktiv, wie alle Interviewpartner bestätigen: Urbane Vielfalt, hohe Lebensqualität und eine kreative Atmosphäre zeichnen Berlin aus und ziehen junge Talente an. Das Zusammenspiel von vergleichsweise geringen Standort- und Lebenshaltungskosten schafft beste Voraussetzungen für Gründer, die eine kreative und kostengünstige Umgebung suchen. Eventreihen zum Thema Start-ups, wie z.B. TechCrunch Disrupt, Next Berlin,

MobileTech Conference, OMCap oder die Lange Nacht der Start-ups, weisen medienwirksam auf Berlin als Gründungshub hin und fördern die Vernetzung der Start-up-Szene. Viele internationale Investoren orientieren sich mittlerweile verstärkt nach Berlin, obwohl es hier noch vergleichsweise wenig Exits gibt.

Kurzum: Berlins Außendarstellung kann sich sehen lassen.

8 In Berlin meldet jeder dritte Professor ein Patent an, im Bundesdurchschnitt sind es mehr als doppelt so viele.

9 Die Leerstandsquote misst die Zahl der leerstehenden Büroeinheiten in Bezug zum Büroflächenbestand.



4. Fokussieren. Bündeln. Wachsen. – fünf Initiativen für die Start-up-Metropole Europas

Mit einem Kraftakt kann Berlin bis 2020 Metropole der Gründer in Europa werden. Fünf strategische Initiativen können dafür den Weg bereiten. Vorschläge für deren Finanzierung liegen vor. Die Kostenbelastung für die öffentliche Hand bleibt dabei begrenzt – die Initiativen bauen auf Bestehendem auf und beziehen insbesondere private Investoren in die Umsetzung mit ein.

Noch erfüllt Berlin nicht alle Voraussetzungen für einen erfolgreichen Gründungsstandort. Um sich im zunehmenden internationalen Wettbewerb zu behaupten und in Europa Spitze zu werden, braucht Berlin eine konzentrierte Aktion, die sämtliche Erfolgsfaktoren von Gründungshubs berücksichtigt (Abbildung 11). Dabei gilt es insbesondere, vorhandene Ressourcen zu bündeln und bestehende Stärken Berlins weiter auszubauen. „Fokussieren. Bündeln. Wachsen.“ lautet die Strategie, mit der die Stadt es schaffen kann, sich zu einem Top-Standort für Gründer zu entwickeln.

Auf Basis unserer Analysen schlagen wir fünf Initiativen vor, mit deren Hilfe sich Berlin bis 2020 zu einem international anerkannten Gründungsstandort entwickeln und über 100.000 zusätzliche Arbeitsplätze schaffen kann (Abbildung 12).

- **Neue Berliner Gründerzeit:** Studierende, Hochschul- und Forschungsinstitutsmitarbeiter mehr für die Gründung begeistern
- **One-Stop-Agentur Berlin:** Berliner Willkommenskultur durch Bündelung der Behördenleistungen stärken
- **Berliner Gründercampus:** Einen Standort mit geteilter Infrastruktur für Digital-Tech-Start-ups und Innovationszentren etablierter Unternehmen aufbauen
- **Start-up-Fonds Berlin:** Mehr Kapital für wachsende Start-ups nach Berlin holen
- **Berliner Gründernetzwerk:** Etablierte Unternehmen gezielt mit der Gründerszene vernetzen

Handlungsbedarf: Durch die Initiativen kann Berlin gezielt als Gründungsstandort gestärkt werden

Abbildung 11

Erfolgsfaktor	Unterkategorie	Handlungsbedarf für Berlin		Initiativen
		Gering	Hoch	
Talente	Inländische Talente	[Progress bar: ~60%]		1 Neue Berliner Gründerzeit Studierende und Professoren für die Gründung begeistern
	Willkommenskultur	[Progress bar: ~60%]		
	Standortattraktivität	[Progress bar: ~20%]		
	Hochschulen/Forschungsinstitute	[Progress bar: ~60%]		
Infrastruktur	Flächen	[Progress bar: ~60%]		3 Berliner Gründercampus Gemeinsame Infrastruktur aufbauen
	Standortkosten	[Progress bar: ~20%]		
Kapital	Privates Kapital	[Progress bar: ~80%]		4 Start-up-Fonds Berlin Mehr Kapital für wachsende Start-ups
	Öffentliche Fördermittel	[Progress bar: ~20%]		
Vernetzung	Etablierte Konzerne als Kooperationspartner	[Progress bar: ~60%]		5 Berliner Gründernetzwerk Etablierte Unternehmen gezielt mit Gründerszene vernetzen
	Vernetzung der Cluster	[Progress bar: ~40%]		
	Vernetzung von Politik und Gründerszene	[Progress bar: ~60%]		
	Koordinierung von Initiativen	[Progress bar: ~80%]		
Außendarstellung	Wahrnehmung der Stadt	[Progress bar: ~20%]		

QUELLE: McKinsey

„Berlin, Start-up-Metropole Europas“ – die Vision ist mit Hilfe von fünf Initiativen erreichbar, die durch eine schlagkräftige Delivery Unit umgesetzt werden

Abbildung 12



¹ Entspricht 2,1 Prozentpunkten
 QUELLE: McKinsey

Alle Initiativen tragen die Gesamtstrategie „Fokussieren. Bündeln. Wachsen.“ in ihrem Kern. Sie fokussieren die Berliner Aktivitäten auf die Gründungs- und Wachstumsphase der Start-ups. Denn hier entscheidet sich, ob es wie geplant gelingt, die Neugründungsquote zu erhöhen, die Liquidationsquote zu senken und das Mitarbeiterwachstum in den Start-ups zu verstärken. Ein Branchenfokus wird gefordert: Die vorgeschlagenen Initiativen adressieren die drei innovativen Branchen Digital Tech, Bio/Med Tech und Urban Tech, verbunden mit der Idee, Mittel und Personal zu bündeln. Die Initiativen bewirken somit nicht nur die Schaffung von etwas Neuem, sondern bedeuten auch den Bruch mit Bestehendem. Werden Mittel künftig

konsequent mit dem richtigen Fokus eingesetzt, wird Wachstum das Resultat sein – zunächst der Start-up-Szene und hieraus folgend der gesamten Berliner Wirtschaft.

Integraler Bestandteil der Initiativen ist eine strategische und konsequente Umsetzung unter Einbindung zahlreicher Interessengruppen. Dafür sind Schlagkraft, Agilität und Akzeptanz erforderlich. Als Umsetzungsvehikel bietet sich eine Delivery Unit an, die international als Best Practice zur Umsetzung größerer Reformen und städtischer Projekte eingesetzt wird. Diese Delivery Unit übernimmt Aufgaben in den Initiativen, koordiniert Beteiligte und misst den Erfolg.¹⁰

Initiative 1: *Neue Berliner Gründerzeit* – Studierende und Professoren für Entrepreneurship begeistern

Beobachtungen/Analysen

67% der Interviewpartner betrachten die Verfügbarkeit von Talenten als entscheidend für die Berliner Gründerszene.

Gründungsphase:

Zu wenig Ausgründungen aus Universitäten, insbesondere im MINT-Bereich. In den USA werden mit rund 13 Ausgründungen je 100 Professoren mehr als dreimal so viele Unternehmen an den Universitäten gegründet wie in Berlin. Auch die Anzahl an Patenten mit 0,3 Patenten je Professor in Bio/Med Tech und Urban Tech ist unterdurchschnittlich. Im Vergleich zu anderen Bundesländern liegt Berlin damit bei der Anzahl der Patente an viertletzter Stelle.

Wachstumsphase:

Zu wenig Fachkräfte aus dem MINT-Bereich. Auch wenn Talente oft als Standortvorteil Berlins genannt werden, führen 31% der Start-ups in Umfragen an, nicht genügend inländische Talente rekrutieren zu können, insbesondere IT-Entwickler, aber auch anwendungsorientierte Techniker und Ingenieure in Bio/Med Tech und Urban Tech.

Ursachen

- Fehlende Anreize für Gründungsinteressierte und Fachkräfte, Unternehmen zu gründen oder in Start-ups zu arbeiten

Lösungsansätze

- Schaffung von Anreizen, Unternehmen zu gründen und entsprechende Aktivitäten zu unterstützen
- Möglichkeit zeitlicher Flexibilität für Ausgründungen und Gründungsaktivitäten an Universitäten sowie für deren weitere Unterstützung
- Aufbau von Know-how für Gründungs- und Wachstumsphase durch Kurs- und Coaching-Angebote

Wirkung auf Zielgrößen

- *Neugründungsquote:* Mehr Studierende und Hochschulmitarbeiter gründen und mehr Gründer ziehen nach Berlin.
- *Liquidationsquote:* Mehr Wissen bei Gründung und Wachstum verhindert Misserfolge.
- *Wachstumseffekt:* Mehr Fachkräfte arbeiten in Start-ups.

Finanzierungsvorschläge

- Nutzung bestehender Strukturen (B!gründet, Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg), um neuen Personalbedarf zu minimieren; Finanzierung der Preisgelder über Spenden und Investoren

Erfolgskennzahlen¹¹

- Anzahl von Gründungen je Student
- Anzahl von Gründungen je Professor/Mitarbeiter an Hochschulen/Forschungsinstituten
- Anzahl von Ausgründungen aus Patenten an außeruniversitären Einrichtungen

2020: Wunschkarriere Gründer! Nirgendwo in Europa gründen Studierende und Mitarbeiter von Hochschulen und Forschungsinstituten so oft eigene Unternehmen wie in Berlin. „Das ist das Lebensgefühl dieser Stadt“, sagt ein junger Student. Die Idee für das erste Start-up entsteht oft an der Universität. „Das Kursangebot zu Entrepreneurship ist fantastisch. Und auch das Coaching, um eigene Einfälle direkt umzusetzen“, lobt ein Gründer. „Die Universität ermuntert uns zum Ausprobieren“, bestätigt ein Hochschulmitarbeiter, „und wenn man Studierende bei der Gründung unterstützt, zählt das im Berufungsverfahren mittlerweile genauso wie das Publizieren. Auch Kollegen von Forschungsinstituten berichten Ähnliches.“

Ziel der Initiative „Neue Berliner Gründerzeit“ ist es, mehr Anreize zu schaffen, zu gründen oder Gründungsaktivitäten an der Universität zu unterstützen sowie das Wissen zu Gründungen durch Kurs- und Coaching-Angebote über alle Gründungsphasen hinweg auszubauen. Wichtigste Herausforderung, um Ressourcen dahingehend zu fokussieren und zu bündeln: die Abstimmung innerhalb der Berliner Hochschullandschaft.

Gründer-Mindset durch bessere Anreize

Um langfristig ein Gründer-Mindset zu schaffen, müssen Anreize geschaffen werden, die Studierende und Gründungsinteressierte zum Gründen und Hochschulmitarbeiter zur Unterstützung von Gründungsaktivitäten motivieren.

Um mehr Studierende zur Gründung zu motivieren, ist zuallererst wichtig, die Attraktivität von unternehmerischen Aktivitäten für Hochschulmitarbeiter zu stärken: Sie können das Coaching von Studierenden übernehmen und durch eigene Gründungen als Vorbilder dienen. Bei der Berufung auf einen Lehrstuhl sollten daher zukünftig nicht wie heute nur Lehrerfolge und Publikationen, sondern auch das Engagement berücksichtigt werden, mit dem Hochschulmitarbeiter Studierende bei Gründungen unterstützen. Eigene Gründungen, die sich am Markt behaupten, wären ebenfalls Pluspunkte. Auch Forschungsinstitute sollten bei Einstellungen verstärkt berücksichtigen, wie viele Ausgründungen sich aus Forschungsaktivitäten ergeben haben. Zusätzlich könnten Forschungsbudgets und die Vergabe von Forschungsprogrammen an das Engagement der Mitarbeiter geknüpft werden, Gründer zu unterstützen. Dazu zählen z.B. eine Beteiligung an Kursangeboten, Feedback zu Businessplänen und Vermitteln von Kontakten.

Die Einnahmeregulung für Patente sollte dem Erfinder idealerweise ermöglichen, zu wählen zwischen 30% der

Einnahmen – wie in der heutigen Regelung festgelegt – oder einem höheren Prozentsatz, verbunden mit einer einmaligen Zahlung für die staatliche Leistung der Patentprüfung. Dies würde sowohl die Universität bzw. das Forschungsinstitut für ihre Leistungen entschädigen als auch Kapitalgebern und Start-ups mehr Anreize zur Investition in die Anwendung der Patente verschaffen.

Neben diesen monetären Anreizen sollte auch das Image von Gründern sowie von Personen und Einrichtungen, die Gründungen fördern, verbessert werden. Der gründungsstärkste Professor und das gründungsstärkste Forschungsinstitut Berlins könnten zukünftig mit einem Preis ausgezeichnet werden. Dies würde das Signal setzen, dass Gründeraktivitäten wichtig sind und nicht als Forschung und Lehre hinderlich wahrgenommen werden. Die Verleihung könnte z.B. der Regierende Bürgermeister übernehmen. Zudem schlagen wir vor, dass die Stadt die erfolgreichsten Gründer und Gründungsunterstützer, ausgewählt von einer Jury, auf einem „Walk of Fame“ verewigt. Dort könnten auch weitere bekannte Gründer oder Unternehmer aus Berlin ihren Platz finden. Ein solcher „Walk of Fame“ würde das Thema Gründung in der Öffentlichkeit präsent machen und für eine positivere Positionierung sorgen, als Gründer sie heute erfahren.

Studierende und andere Gründungsinteressierte sollten auch direkt angesprochen werden. Idee ist, den bereits existierenden Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg zu erweitern. Der Wettbewerb hilft heute schon Gründungsinteressierten bei der Entwicklung ihrer Idee und der Erstellung eines Businessplans und wird derzeit überarbeitet, um mit einer kürzeren Laufzeit (nur drei Monate für die Teilnahme anstatt wie vorher neun) einem größeren Gründerspektrum die Teilnahme zu ermöglichen. Um die Bedeutung des Wettbewerbs zu stärken, sollte das Preisgeld von heute 42.000 EUR stark erhöht und um Venture Capital ergänzt werden. Erfolgreiche Gründer und Manager aus etablierten Unternehmen könnten zudem zusätzlich zur heutigen Funktion eines Jurors den Gründern dabei helfen, Strategien und Unternehmensvisionen zu entwickeln. Zuletzt sollten sie Gründern ermöglichen, ihre Ideen über Testkunden zu pilotieren, die bereits von etablierten Unternehmen genutzt werden.

Zeit und Raum für Gründungsaktivitäten von Studierenden und Hochschulmitarbeitern

Oft mangelt es Studierenden und Hochschulmitarbeitern nicht an Motivation, sondern an Zeit, um neben ihrem beruflichen Leben aktiv zu werden.

Wer Start-ups in der Praxis kennen lernen möchte, könnte dafür zukünftig ein Gründer-Gap-Year einlegen: Es bietet Studierenden die Möglichkeit, zwischen Bachelor- und Master-Studium ein Jahr lang die Arbeit in jungen Unternehmen aus erster Hand kennen zu lernen. Gleichzeitig sollten Studierende Praxissemester für Lernphasen in jungen Unternehmen anmelden. Die Career Centers der Universitäten helfen dann, erste Kontakte zu Start-ups zu knüpfen.

Studierende sollten zudem für die Teilnahme an Veranstaltungen des Gründercurriculums, an Businessplan-Wettbewerben sowie für ihr Engagement in Start-ups ECTS-Punkte erwerben können – momentan bedeuten Gründeraktivitäten außerhalb des Lehrplans für Studierende noch zeitliche Nachteile.

Für Professoren, die aufwendige und praxisorientierte Seminare zu gründungsrelevanten Themen anbieten, sollte die Universität die Lehrverpflichtungen reduzieren. Gleichzeitig könnten neue Sabbatical-Modelle angeboten werden für Hochschulmitarbeiter, die Start-ups gründen oder begleiten.

Das Einrichten und Betreiben von universitären Gründerzentren sollte in den Hochschulrahmenverträgen als Kernaufgabe jeder Hochschule verankert werden. Die universitären Gründerzentren würden dann langfristig finanziert und nicht wie heute nur für wenige Monate oder Jahre. Das schafft bei gleichbleibender Finanzierungshöhe größere Planungssicherheit; Studierende und Professoren könnten auf feste Ansprechpartner bauen. Auch für Forschungsinstitute sollte es künftig Kernaufgabe sein, Forschungsvorhaben mit Gründungspotenzial zu forcieren.

Aufbau von Know-how für alle Gründungsphasen

Wer gründet, muss wissen, wie er gute Ideen generieren und umsetzen kann. Der Wille und die Motivation allein reichen häufig nicht. Es gibt zur Unterstützung dieser Phase von Start-ups bereits viele erfolgreiche Seminare und Kurse an den Berliner Universitäten – Tendenz steigend. Jedoch sind diese bislang nicht ausreichend aufeinander

abgestimmt. Eine wichtige Aufgabe der Initiative „Neue Berliner Gründerzeit“ wäre daher die Entwicklung eines universitätsübergreifenden „Berliner Gründercurriculums“. Dieses soll sicherstellen, dass die Hochschulen Berlins ihr Kursangebot zu Entrepreneurship künftig aufeinander abstimmen, Redundanzen verhindern und neue, innovative Formate schaffen. Durch die Streichung doppelter Kursangebote würden Mittel frei, die wiederum genutzt werden könnten, um neue Angebote zu schaffen.

Einen Kurs oder ein Seminar zu Gründungsthemen an einer anderen Universität der Stadt zu belegen, sollte mit dem „Berliner Gründercurriculum“ für Studierende ohne Probleme möglich sein. Eine Erweiterung des Gesamtangebots und eine Öffnung der vorhandenen Lernmöglichkeiten für alle Berliner Studierenden wäre Folge des „Berliner Gründungscurriculums“.

Das Curriculum sollte gemeinsam mit allen Universitäten und nationalen sowie internationalen Gründungsexperten entwickelt und vermarktet werden. Denkbar wäre hier eine internationale Kooperation mit einer der weltweiten Top-Universitäten wie z.B. dem MIT. Diese könnte helfen, das Angebot der Berliner Universitäten nach ihrem Vorbild aufzubauen und durch Gastprofessoren und Gastvorlesungen Strahlkraft für Gründungsthemen an Berliner Universitäten zu bringen.

Zusätzlich zu den universitären Angeboten sollte es eine stadtweite Ringvorlesung zu Unternehmertum geben, die nicht nur Studierenden, sondern allen Berlinern offensteht – und zu der insbesondere Forschungsinstitutsmitarbeiter eingeladen werden. Hier könnten neben renommierten Professoren aus der ganzen Welt auch erfolgreiche Gründer und Unternehmer lehren.

Das für die Wachstumsphase notwendige Wissen kann nicht über die Universitäten vermittelt werden, daher gehört auch der Aufbau eines Coaching-Zentrums zur Initiative. Dieses sollte primär neue Coaching-Programme auflegen, die gezielt auf die Bedarfe von Start-ups in der Wachstumsphase ausgerichtet sind und die in dieser Phase wachsende Notwendigkeit von Unternehmensstrukturierung, Personalführung, Berichterstattung, Internationalisierung und Exit-Planung berücksichtigen. Viele Unternehmen scheitern bislang in der Wachstumsphase, wie auch die hohe Liquidationsquote von Berliner Start-ups zeigt. Zudem schlagen wir vor, dass das Coaching-Zentrum bestehende Angebote von Berlin Partner oder der Industrie- und Handelskammer, die sich auf die frühen

Phasen der Gründung fokussieren, bündelt – z.B. zum Erarbeiten von Geschäftsplänen oder Genehmigen von Pilotierungen. Über private Coaches könnten außerdem Workshops zu rechtlichen oder strategischen Fragen angeboten werden.

Wichtigste Umsetzungsvoraussetzung: Abstimmung innerhalb der Berliner Hochschullandschaft

Die Initiative „Neue Berliner Gründerzeit“ lässt sich kurzfristig umsetzen, denn sie baut zu einem großen Teil auf Bestehendem auf. Viele der über 40 Hochschulen Berlins vernetzen sich bereits heute über B!gründet, das Gründungsnetzwerk der Berliner Hochschulen. Ein Team, das auf B!gründet aufsetzt, könnte die Organisation und Vermarktung der neuen Formate übernehmen und die Initiative antreiben. In monatlichen Treffen würde das Team Zeit- und Umsetzungspläne für die verschiedenen Projekte erarbeiten. Über die Delivery Unit koordiniert, könnten zum Team neben Hochschulvertretern auch Vertreter aus der Politik eingeladen werden. Wichtig wäre es, einen zentralen Ansprechpartner zu benennen, der Anfragen von Unternehmen und Start-ups koordiniert.

Preisgelder für Wettbewerbe und andere Formate sollten nach Möglichkeit über private Spenden und Investoren finanziert werden. Dies gilt auch für die Auszeichnung des gründungsstärksten Professors oder Forschungsinstituts Berlins, die einen fünfstelligen Betrag zur Nutzung von gründungsunterstützenden Tätigkeiten erhalten sollten – eine Idee, die derzeit bereits diskutiert wird.

Die Anreizsysteme an Hochschulen lassen sich nur über eine Reform der Hochschulrahmenverträge anpassen. Hierfür wäre u.a. eine Änderung des Hochschulgesetzes notwendig. Wenngleich eine solche Umgestaltung aufwendig ist, würde Berlin damit zeigen: Wir meinen es ernst. Einen ersten Erfolg gibt es hier schon zu verzeichnen: Die Förderung des Gründergeists wurde als eine Kernaufgabe der Hochschulen in die Präambel der neuen Hochschulrahmenverträge aufgenommen. Weitergehende Änderungen der Anreizstrukturen könnten ab 2018 in Angriff genommen werden, wenn die Hochschulrahmenverträge erneut auf dem Prüfstand stehen.

Initiative 2: One-Stop-Agentur Berlin – Stärkung der Berliner Willkommenskultur

Beobachtungen/Analysen

Gründungsphase:

Zu wenig ausländische Gründer. Nur 17% der Berliner Gründer haben einen Migrationshintergrund, während im Silicon Valley über die Hälfte (52%) aus dem Ausland kommen. Diese Analyse betrifft alle drei Fokuscluster.

Wachstumsphase:

Zu wenig ausländische Fachkräfte. Für die Digital-Tech-Branche sind IT-Fachkräfte wichtig, für Bio/Med Tech und Urban Tech anwendungsorientierte Techniker und Ingenieure; der Personalbedarf kann im Inland allein nicht gedeckt werden. 67% der Interviewpartner sehen daher u.a. die Integration ausländischer Fachkräfte als entscheidendes Handlungsfeld.

Ursachen

- Fehlende Willkommenskultur
- Komplexität deutscher Behördengänge (hohe Anzahl, Intransparenz, Sprachbarrieren, Dauer)

Lösungsansätze

- Schaffung einer One-Stop-Agentur, um Behördengänge zu minimieren
- Ansiedlungsservice und Start-up-Fibel für besseres Verständnis der Rahmenbedingungen
- Effizientere Prozesse, um Zeitaufwand weiter zu minimieren
- Englisch als Zweitsprache in Berliner Verwaltungen

Wirkung auf Zielgrößen

- *Neugründungsquote:* Mehr ausländische Gründer kommen nach Berlin.
- *Wachstumseffekt:* Mehr ausländische Fachkräfte können von Berliner Start-ups angeworben werden.

Finanzierungsvorschläge

- Minimale Finanzierungskosten durch Verschiebung bestehender Stellen des Landes und von Institutionen wie Berlin Partner, IHK oder IBB sowie Angliederung der Agentur an existierende Behörden

Erfolgskennzahlen

- Durchschnittliche Dauer von Behördenleistungen für Start-ups und junge Fachkräfte aus dem Ausland (je Behördenleistung sowie Gesamtdauer)

2020: Berlin ist Heimat für Gründer und junge Fachkräfte aus der ganzen Welt. Die One-Stop-Agentur lotst Neuankömmlinge durch die zuständigen Behörden. „An meinem letzten Wohnort hat es ein halbes Jahr gedauert, um drei ukrainische Programmierer in die Stadt zu holen. In Berlin geht das in zwei oder drei Tagen“, berichtet ein Jungunternehmer. „Ich bin noch nirgendwo so unterstützt worden. In Berlin kann ich mich um mein Kerngeschäft kümmern und muss meine Zeit nicht mit Behördengängen verbringen.“

Ziel der Initiative „One-Stop-Agentur Berlin“ ist es, eine Willkommenskultur für ausländische Talente in Berlin zu schaffen.

Hierzu sollen u.a. Behördengänge vereinfacht und beschleunigt werden. Wir schlagen vor, mit einer One-Stop-Agentur, die alle Behörden an einem Ort bündelt, einem privaten Ansiedlungsdienstleister und einem virtuellen Willkommenscenter Transparenz herzustellen. Ein Round Table mit Vertretern von Behörden und Start-ups könnte für eine kontinuierliche Verbesserung von Verwaltungsprozessen sorgen. Wünschenswert wäre es, mit diesen konkreten Maßnahmen auch einen Anstoß zu mehr kultureller Offenheit gegenüber ausländischen Unternehmern und Arbeitskräften zu geben und so zu einem Kulturwandel beizutragen.

Weniger Behördengänge durch One-Stop-Agentur

Idealerweise wird in zentraler Lage eine One-Stop-Agentur eröffnet, in der Gründer und Fachkräfte alle notwendigen Behördengänge erledigen können. Die Verwaltung erhielte so ein internationales Gesicht: Hier würden behördliche Leistungen für ausländische Gründer und deutsche Start-ups mit ausländischen Mitarbeitern an einem Ort gebündelt. Über das Zentrum könnten Jungunternehmer z.B. unkompliziert und direkt ihr Visum beantragen oder Fragen zur Steuererklärung stellen. Größere Unternehmen sollten in der Agentur einen festen Ansprechpartner haben. Mittelfristig könnte die One-Stop-Agentur an ausgewählten Tagen auch außerhalb der Kernarbeitszeiten öffnen, um den Bedürfnissen von Gründern noch mehr entgegenzukommen. Alle Mitarbeiter der neuen Agentur sollten zumindest fließend Deutsch und Englisch sprechen.

Besseres Verständnis der Rahmenbedingungen durch Ansiedlungsservice und Start-up-Fibel

Zu dem neuen Zentrum sollte auch ein privater Ansiedlungsservice gehören, der ausländischen Unternehmern Unterstützung aus einer Hand bietet, z.B. bei Versicherungsfragen, bei der Immobilienwahl oder bei der Suche nach einem Kita-Platz, und der Antragsteller bei Behördengängen begleitet.

Kurzfristig wäre zudem eine Start-up-Fibel zu erstellen, die eine Übersicht über alle bestehenden Angebote enthält und somit Transparenz schafft: Wer kann mich beim Beantragen einer Arbeitserlaubnis unterstützen? Wo finde ich einen günstigen Umzugsservice? Welche Förderinstrumente richten sich an mein Start-up?

Die Fibel sollte ferner beispielhaft unterschiedliche Behördenprozesse beschreiben: Wie viele Schritte braucht es bis zur Registrierung eines neuen Unternehmens und wo fange ich an? Wie lange dauert die Umschreibung eines ausländischen Führerscheins? Diese Fibel entspräche dem expliziten Wunsch der interviewten Gründer, das heutige Angebot der Förder-Fibel der IBB, die lediglich einen Überblick über Angebote und Coachings im Rahmen der Finanzierung gibt, zu ergänzen. Sie sollte in deutscher und englischer Sprache zum Download angeboten und jährlich aktualisiert werden.

Zeitersparnis durch effiziente Prozesse

Um zudem Logistik und Wartezeit zu verringern, gilt es, ein virtuelles Willkommenscenter zu eröffnen: Wir schla-

gen vor, dass das englischsprachige Online-Portal das bestehende Angebot eines elektronischen Ansprechpartners um Links zu allen in der Fibel genannten Angeboten ergänzt. Mittelfristig sollten Gründer und ihre ausländischen Mitarbeiter über das Portal auch Anträge stellen, z.B. zur Gewerbeanmeldung, und den Stand der Bearbeitung abrufen können. Zudem ist darauf zu achten, dass die Aufträge ausführlich auf Englisch erläutert werden und das Willkommenscenter auch in sozialen Medien präsent ist. Ausländische Gründer können ihre Fragen dann z.B. per Twitter stellen. Mit der Einrichtung eines virtuellen Willkommenscenters entfielen separate Behördenwebsites und die gesonderte Bewerbung der bestehenden Angebote von IHK und Berlin Partner.

Auch die One-Stop-Agentur sollte ihre Prozesse kontinuierlich effizienter gestalten und an den Bedarf der Start-ups anpassen. Zu diesem Zweck finden idealerweise alle drei Monate Round Tables statt mit Vertretern von Behörden (Ausländerbehörde, Bürgeramt, Einbürgerungs- und Staatsangehörigkeitsbehörde, Einwohnermeldeamt, Finanzamt) und Start-ups. Bei diesen Round Tables werden Probleme identifiziert und Prozessverbesserungen vorgeschlagen. Anschließend sorgt ein Prozessverantwortlicher je Behörde für die Implementierung der Verbesserungsvorschläge.

Wichtigste Umsetzungsvoraussetzung: Erfolgreiche Vernetzung aller Interessengruppen

Der größte Kostenblock bei einer solchen One-Stop-Agentur ist das Personal. Werden bereits bestehende Stellen in das Center verschoben, bleiben die Personalkosten allerdings konstant. Mit der Angliederung der Agentur an eine bestehende Behörde bleiben auch die Raumkosten niedrig. Die Ansiedlungsservices können Start-ups bei privaten Anbietern einkaufen.

Die One-Stop-Agentur würde die Leistungen verschiedener Anbieter, z.B. IBB, Berlin Partner, bezirkliche Wirtschaftsförderungen, IHK, sowie privater Ansiedlungsservices bündeln. Die Abstimmung zwischen den Beteiligten ist eine entscheidende Voraussetzung für den Umsetzungserfolg und sollte daher vom Land Berlin übernommen werden – sowohl während der Aufbauphase als auch danach.

Die Erstellung einer Start-up-Fibel und der Aufbau eines virtuellen Willkommenscenters erfordern weniger Aufwand. Hier verlangsamt nur die Beteiligung einer Vielzahl von Stakeholdern die Umsetzung.

Initiative 3: Berliner Gründercampus – mehr Platz für Digital-Tech-Start-ups und wirkungsvolle Gründerzentren

Beobachtungen/Analysen

Die Verfügbarkeit guter Infrastruktur ist für zwei Drittel der Interviewpartner ein entscheidendes Handlungsfeld für Berlin.

Flächenbedarf für Digital-Tech-Start-ups. Start-ups in der Wachstumsphase haben Probleme, zentral gelegene, mittelgroße bis große und flexibel anmietbare Büroflächen zu finden. Ein Indikator für die wachsende Nachfrage nach Flächen ist der Anstieg der Mietpreise (4% p.a.). Digital-Tech-Start-ups in der Wachstumsphase sind häufig auf unterschiedliche Standorte verstreut und haben keine zentralen Treffpunkte. Zudem liegen sie selten in der Nähe zu Innovationszentren etablierter Unternehmen.

Geringe Wirkung von Gründerzentren für Bio/Med- und Urban-Tech-Start-ups. Nur 3 aus den Top 25 Berliner Start-ups sind in einem der 8 Berliner Gründerzentren oder der rund 20 Technologieparks entstanden. Gerade Start-ups aus Bio/Med Tech und Urban Tech wären allerdings auf geeignete Laborflächen in Gründerzentren angewiesen.

Ursache

- Nachfrage nach großen und flexibel anmietbaren Flächen in zentraler Lage mit Vernetzungsmöglichkeiten übertrifft Angebot bei Digital-Tech-Unternehmen
- Heterogenität der Träger der Gründerzentren

Lösungsansätze

- Schaffung eines Gründercampus für Digital-Tech-Unternehmen, z.B. in Tempelhof, mit Angeboten zur Vernetzung und umfassenden Infrastruktur
- Einrichten einer Evaluationsstelle, die gemeinsam mit Gründerzentren neue Value Propositions erarbeitet und ggf. Zentren konsolidiert (inklusive Website, die über Ausrichtung bestehender Gründerzentren informiert)

Wirkung auf Zielgrößen

- *Neugründungsquote:* Durch besseres Angebot der Gründerzentren wird insbesondere Bio/Med-Tech- und Urban-Tech-Projekten ermöglicht, sich über eine Gründung von der universitären Infrastruktur zu trennen.
- *Wachstumseffekt:* Neue und bestehende Start-ups können dank großer Flächen und Kooperationen flexibler wachsen.

Finanzierungsvorschläge

- Vorwiegend private Investments zur Sanierung Tempelhofs, auch Zuschuss der öffentlichen Hand. Evaluationsstelle weitgehend zu finanzieren über Verschiebung bestehender Stellen von Berlin Partner und Industrie- und Handelskammer.

Erfolgskennzahlen

- Anzahl von Digital-Tech-Start-ups gebündelt an einem Ort
- Anzahl von Digital-Tech-Start-ups mit mehr als zehn Mitarbeitern
- Anzahl der Exits an etablierte Unternehmen

2020: Tempelhof – ein angesagter Ort für Digital-Tech-Start-ups. Wer es in Berlin mit seinem Start-up in die Wachstumsphase schafft, zieht dorthin. „Vor wenigen Jahren gab es kaum große, zentrale Flächen, die man flexibel anmieten konnte“, sagt ein Unternehmensgründer. „Mit dem Gründercampus Tempelhof hat sich das geändert. Er bietet aber nicht nur viel Platz, sondern auch jede Menge Austausch – mit Gleichgesinnten, Unternehmensvertretern und Investoren. Auch die zentrale Evaluationsstelle, die mir endlich einmal gezeigt hat, zu welchem Gründerzentrum ich mit meiner Idee eigentlich gehen muss, ist ein fantastisches Angebot.“

Ziel der Initiative „Berliner Gründercampus“ ist es, die Verfügbarkeit von Flächen für Digital-Tech-Start-ups zu verbessern und die Vernetzung mit etablierten Unternehmen und Kapitalgebern zu fördern. Ein möglicher Standort für den Campus ist beispielsweise das ehemalige Flughafengelände Tempelhof, das im Rahmen einer übergreifenden Immobilienstrategie zum Start-up-Hub entwickelt werden könnte. Größte Herausforderung wären in dem Fall die Sanierungskosten, die auch auf Grund des Denkmalschutzes signifikant sind. Parallel sollten bestehende Technologieparks und Gründerzentren auf ihre bestehende Value Proposition überprüft und, wenn nötig, geschlossen werden. Über deren jeweilige Ausrichtung ist mit einer neuen Website zu informieren.

Flächenangebot und zentrales Ökosystem für Digital-Tech-Start-ups

Im Zentrum der Initiative steht der Aufbau eines Gründercampus. Digital-Tech-Start-ups in der Wachstumsphase könnten hier Flächen anmieten, etablierte Unternehmen und Venture Capitalists würden sich ebenfalls ansiedeln. Damit wäre der Campus für Start-ups eine ideale Umgebung, insbesondere für Unternehmen in der Wachstumsphase.

Schon in die Gestaltung des Geländes sind die Start-ups idealerweise eingebunden: Gemeinsam mit Leitern von Corporate-Venturing-Einheiten etablierter Unternehmen, Beauftragten der Wirtschaftsförderung und Investoren sollten sie in einem Design Council vertreten sein und ihre Wünsche und Bedürfnisse einbringen. So könnte der Gründercampus beispielsweise einen „Idea Room“ haben, in dem sich Jungunternehmer wöchentlich treffen, über laufende Projekte und Herausforderungen sprechen und gemeinsam Lösungen entwickeln. Zusätzlich ist eine Reihe von gemeinsam genutzten Flächen vorzusehen –

dies schafft weitere Möglichkeiten zum Austausch und Netzwerken. Darüber hinaus lässt sich die Vernetzung zwischen Unternehmen durch gemeinsame Services wie Cafés, Clubs, Lounges oder Sportangebote fördern. Pitch-Events und Mentoring-Programme bringen Start-ups, Investoren und etablierte Unternehmen noch näher zusammen.

Nur durch eine solche gemeinsame Infrastruktur schafft der Gründercampus einen wirklichen Mehrwert für Start-ups. Zusätzlich reduzieren sich durch gemeinsame Nutzung der Infrastruktur die Kosten.

Evaluation und Konsolidierung der Gründerzentren

Zur besseren Koordinierung und stärkeren Fokussierung der Berliner Gründerzentren sollte eine Evaluationsstelle geschaffen werden. Sie hat als Zielgruppe sowohl universitäre und private Gründerzentren als auch die Gründerzentren der Wirtschaftsförderung. Denkbar ist eine Ansiedlung der Stelle in der Delivery Unit, operative Aufgaben müssten jedoch ausgelagert werden. Mit der neuen Evaluationsstelle sollen heutige Überlappungen bei der Zielgruppenansprache der Berliner Gründerzentren mit ihren sehr unterschiedlichen Trägern reduziert oder ganz vermieden werden; eine Konsolidierung senkt Betriebskosten, Mittel lassen sich bei Bündelung gezielter für erfolgreiche Standorte einsetzen.

Im Gegensatz zum Campus sollte sich die Evaluationsstelle um alle drei Fokuscluster kümmern – und dabei insbesondere drei Aufgaben übernehmen:

- **Transparenz schaffen.** Mit Hilfe einer elektronischen Plattform informiert und berät die Evaluationsstelle Start-ups über geeignete Standorte abhängig von ihrem Branchenschwerpunkt und der Unternehmensphase. So können u.a. Start-ups, die an Berliner Hochschulen entstehen und arbeiten, an geeignete Folgestandorte vermittelt werden, sobald sie die Seed-Phase durchlaufen und einen größeren Flächenbedarf haben. Idealerweise baut die Plattform auf der bestehenden elektronischen Übersicht über Berliner Gründerzentren auf.
- **Value Proposition entwickeln.** Die Evaluationsstelle hilft Gründerzentren mit öffentlichen Trägern, ihr Nutzenversprechen zu schärfen. Mit einer klaren Positionierung würden diese Zentren attraktiver für Start-ups. Daneben besteht ein großer Mehrwert der Zentren darin, durch modulare Flächen Start-ups die Möglichkeit zu

geben, flexibel zu wachsen. Auch die Vernetzung mit anderen Start-ups schafft großen Mehrwert. Private Technologieparks könnten über die Koordinationsstelle ebenfalls eingeladen werden, sich über ihre inhaltlichen Schwerpunkte auszutauschen, um Synergien zu identifizieren.

- **Aktivitäten evaluieren.** Die Evaluationsstelle bewertet außerdem die Aktivitäten des Gründercampus, bestehender universitärer Zentren sowie der Zentren der Wirtschaftsförderung und hilft, die Angebote, wenn nötig, vom Markt zu nehmen.

Größte Herausforderung bei der Umsetzung: Umbaukosten in Tempelhof

Als möglicher Standort eines Gründercampus könnte Tempelhof 22.000 m² bereitstellen für die direkte Nutzung durch Start-ups und etablierte Unternehmen sowie rund 14.000 m² für Infrastruktur. Die Sanierung dieser Fläche erfordert Investitionen in Millionenhöhe – die Sanierungskosten pro Quadratmeter liegen durchschnittlich bei etwa 1.000 EUR. Einige Flächen können allerdings – bei minimaler Ausstattung – bereits für etwa 500 EUR pro Quadratmeter saniert werden. Ein großer Teil der Sanierungskosten würde auch für das heute von der Stadt geplante Konzept anfallen, das die Sanierung von etwa 9.000 m² vorsieht.

Die zusätzlichen Investitionen würde das Land in absehbarer Zeit angesichts der angespannten Haushaltslage vermutlich nicht allein aufbringen können. Daher müssten private Investoren in die Sanierung einbezogen werden. Drei Modelle sind hier denkbar: (1) Generalpächter für das ganze Gebäude oder Gebäudeteile einsetzen, die selbst investieren – mit dem Anreiz zukünftiger Mieteinnahmen, (2) bislang unsanierte Räume mit der Pflicht zur Renovierung sofort und günstig vermieten oder (3) Gebäudeteile an private Investoren verkaufen. Nicht für alle Optionen sind jedoch die politischen Rahmenbedingungen bereits geschaffen.

Für Mieter gibt es mehrere Anreize, sich auf dem Campus anzusiedeln: Attraktiv sind insbesondere die geplanten Gestaltungsmöglichkeiten und die Einsparungen durch die gemeinsam genutzte Infrastruktur. Zudem könnte Gründern, die sich finanziell oder auch direkt an der Sanierung beteiligen, ggf. in den ersten Jahren ein Mietnachlass gewährt werden. Um günstige Mieten gerade für Start-ups in der frühen Phase zu gewährleisten, sind Büroflächen idealerweise in unterschiedlicher Qualität anzubieten. Mietstaffe-

lungen sind ebenfalls denkbar – etwa Modelle, bei denen junge Unternehmen weniger Miete zahlen als schon länger bestehende. Auch sollte bei der Planung der Räume darauf geachtet werden, dass schnell wachsende Unternehmen einfach Räume hinzumieten können. Bei der zweiten Finanzierungsoption – unsanierte Räumlichkeiten günstig zu vergeben – könnten Start-ups noch vor Fertigstellung der gesamten Infrastruktur angelockt werden. Nicht zuletzt ist Tempelhof gerade für etablierte – auch internationale – Unternehmen angesichts seiner Geschichte aus Marketinggründen sehr attraktiv. Andere denkbare Standorte können eher über Kostenargumente punkten.

Der Gründercampus sollte in jedem Fall von einem privaten Anbieter betrieben werden – auch wenn im Fall Tempelhof das Eigentum beim Land verbleibt. Er wäre Anlaufstelle für interessierte Start-ups, Konzerne und Investoren. Anstoßen sollte die Initiative das Land Berlin, das – bei Entscheidung für Tempelhof – auch z.B. mit einer „Berlin goes Tempelhof“-Kampagne das Interesse an den neuen Flächen wecken könnte.

Durch die Schaffung der Evaluationsstelle entstünden kaum zusätzliche Kosten für die öffentliche Hand. Benötigte Stellen könnten von Berlin Partner oder der Industrie- und Handelskammer verschoben werden. Allerdings werden die bestehenden Zentren die Schaffung einer solchen Stelle wohl nur wenig begrüßen und auf alten Strukturen verharren wollen. Schließlich birgt die neue Einheit die Gefahr, dass einige Zentren mittelfristig konsolidiert werden. Um mögliche Widerstände zu überwinden, braucht die Evaluationsstelle also den klaren Rückhalt der Berliner Politik.

Initiative 4: Start-up-Fonds Berlin – mehr Kapital für wachsende Start-ups

Beobachtungen/Analysen

Fast alle Interviewpartner (85%) sehen Kapitalverfügbarkeit als wichtiges Handlungsfeld für das Berliner Start-up-Ökosystem.

Derzeit besteht eine Lücke bei den Finanzierungsrunden A/B mit Investitionen ab 3 Mio. EUR. Staatliche Instrumente können die Lücke nicht schließen, da sie rechtlich auf Kapitalbedarfe unter 3 Mio. EUR ausgerichtet sind.¹² Diese Finanzierungslücke betrifft alle Cluster – Digital Tech, Bio/Med Tech und Urban Tech – gleichermaßen.

Es gibt in Berlin insgesamt ca. 25-mal weniger Venture Capital als im Silicon Valley (gemessen in Prozent des BIP), da deutsche Investoren (z.B. Pensionsfonds) selten in Wagniskapital investieren. Zudem sind ausländische Investoren nur in geringem Ausmaß in Berlin aktiv; während in Großbritannien z.B. 70% des Venture- und Private-Equity-Kapitals aus dem Ausland stammen, trifft dies in Berlin auf nicht einmal 50% zu.

Ursachen

- Erwartete Rendite von Wagniskapital in Start-ups für Investoren zu niedrig (Nutzen-Risiko-Abgleich)

Lösungsansätze

- Unternehmensübergreifenden Berlin-Fonds für Unternehmen einrichten, der über Bündelung Risiken diversifiziert
- Venture-Capital-Taskforce aufbauen, die internationale Venture-Capital-Fonds nach Berlin holt

Wirkung auf Zielgrößen

- *Liquidationsquote*: Höhere Verfügbarkeit von Kapital in der Wachstumsphase verhindert, dass gute Start-ups an Finanzierungsengpässen scheitern.
- *Wachstumseffekt*: Neue und bestehende Start-ups erhalten mehr Kapital, um ihr Geschäftsmodell, z.B. durch Pilotanwendungen, zu skalieren.

Finanzierungsvorschläge

- Minimale Finanzierungskosten über Verschiebung bestehender Stellen zur Taskforce und private Finanzierung des Fonds

Erfolgskennzahlen

- Durchschnittliche Deal-Investments in Finanzierungsrunde A/B (Wachstumsphase)
- Anzahl geförderter Unternehmen je Phase
- Gesamtvolumen der Förderung

2020: Berlin ist Europas Venture-Capital-Hauptstadt. Investoren aus Tel Aviv, London und Tallinn umwerben die Start-ups der Stadt. „Die Entwicklung ist beeindruckend“, sagt ein Investor. „Früher sind vielversprechende Jungunternehmen nach der Seed-Phase oft einfach ausgetrocknet. Heute gründet man ein Start-up in Berlin und findet in jeder Phase einen Geldgeber, wenn die Idee überzeugt.“

Ziel der Initiative „Start-up-Fonds Berlin“ ist es, insbesondere in der Wachstumsphase mehr Wagniskapital nach Berlin zu holen. Dies kann durch einen neuen Berlin-Fonds erreicht werden, der die erwartete Rendite durch Diversifizierung des Risikos erhöht. Zusätzlich könnten risikobereitere internationale Venture Capitalists nach Berlin gelockt werden, um die durchschnittliche Risikobereitschaft der Kapitalgeber zu erhöhen. Größte Herausforderung ist das

Einwerben der für den Fonds benötigten privaten Gelder und renommierten Fondsmanager.

Mehr Wagniskapital für Jungunternehmen in der Wachstumsphase –

Im Mittelpunkt der Initiative steht ein neu aufzusetzender Berlin-Fonds: Er soll sich an junge Unternehmen aus den Bereichen Digital Tech, Bio/Med Tech und Urban Tech wenden, die einen Kapitalbedarf ab 3 Mio. EUR haben, und so die heutige Lücke schließen zwischen öffentlichen Fonds mit Fokus auf der Seed-Phase und internationalen Fonds für späte Finanzierungsphasen mit höherem Kapitalbedarf. Für den Berlin-Fonds schlagen wir eine Kapitalausstattung von mindestens 100 Mio. EUR vor. Ähnlich wie bereits heute beim High-Tech-Gründerfonds, der Start-ups in der Seed-Phase mit bis zu 2 Mio. EUR fördert, sollen in erster Linie etablierte Unternehmen die Geldgeber sein. Insbesondere mittelständische Unternehmen können durch den Fonds in die Berliner Start-up-Szene investieren und dadurch mehr Einsicht in die entstehenden Geschäftsmodelle und den „Deal Flow“ bekommen. Ein Minimum-Investment in Höhe von 1 Mio. EUR je Unternehmen würde sicherstellen, dass alle Teilnehmer ihr Engagement ernst nehmen.

Für das Investieren in den Fonds spräche aus Sicht von Unternehmen vor allem, dass er Risiko durch Diversifizierung vermindert: Individuell ist die maximale Investitionssumme etablierter Unternehmen beschränkt. Bei größeren Tickets, wie beim Berlin-Fonds vorgesehen, können sie sich somit nur in wenigen Start-ups engagieren, was für eine Risikodiversifizierung nicht ausreicht. Der Fonds dagegen schafft dies durch Bündelung der Investitionen einer Vielzahl von Kapitalgebern.

Zwei weitere Gründe kommen hinzu:

- **Transparenz.** Über den Fonds gewinnen die Unternehmen einen unkomplizierten Zugang zur Gründerszene, der ihnen heute oft noch fehlt: Welche Trends zeichnen sich ab? Wo gibt es vielversprechende Start-ups? Welche Kontakte sollten intensiviert werden?
- **Mitgestaltung.** Über einen Beirat, in dem auch erfolgreiche Berliner Gründer sitzen, können die Unternehmen die strategische Ausrichtung des Fonds mitbestimmen. Der Beirat diskutiert die Grundausrichtung des Fonds, greift aber nicht in die Portfoliogestaltung ein.

Eine weitere mögliche Finanzierungsquelle für den Fonds ist das so genannte Crowdfunding, also die Finanzierung durch eine größere Zahl an Kleininvestoren. Ab 10.000 EUR könnten sich Privatpersonen einbringen. Für viele Berliner wäre dies eine interessante Möglichkeit, die Entwicklung ihrer Stadt mitzugestalten. Auch die öffentliche Hand könnte sich ggf. engagieren und so das Fondsvolumen maximieren.

Kontakte zu ausländischen Investoren durch Taskforce

Während sich die Risikoaversion deutscher Kapitalgeber nur schwierig und langsam ändern lässt, kann Berlin alternativ einen höheren Anteil weniger risikoaverser internationaler Venture-Capital-Fonds nach Berlin locken, um die durchschnittliche Risikobereitschaft zu steigern. Dazu sollte die Venture-Capital-Taskforce auf internationale Kapitalgeber – anders als heute – mit einem spezifischen Nutzenversprechen zugehen und sich zudem um eine stärkere Vernetzung von Berliner Start-ups mit internationalen Venture-Capital-Fonds kümmern. Den Fokus gilt es hierbei auf Investoren mit Interesse an Investments von mindestens 3 Mio. EUR pro Ticket zu legen, um gerade Unternehmen in der Wachstumsphase weiter zu stärken.

Die geplanten Aufgaben der Taskforce: Sie bietet Interessenten auf Anfrage einen Überblick über Berliner Start-ups und vermittelt direkte Kontakte. Außerdem beantwortet sie Fragen zum deutschen Steuer- oder Kartellrecht. Sie lädt internationale Kapitalgeber nach Berlin ein, arrangiert z.B. Stadtführungen durch die heimische Start-up-Szene und stellt lokale Business Angels vor. Schließlich organisiert die Taskforce Konferenzen und Pitch-Events für Start-ups und Venture Capitalists. Schirmherr der Veranstaltungen könnte z.B. der Regierende Bürgermeister sein. Vor den geplanten Pitch-Events werden für Start-ups idealerweise Präsentations-Coachings im Coaching-Zentrum angeboten, die den Gründern dabei helfen, ihre Ideen optimal gegenüber möglichen Kapitalgebern zu kommunizieren.

Größte Herausforderung bei der Umsetzung: Überzeugende personelle Besetzung des Fonds

Die Initiative „Start-up-Fonds Berlin“ verursacht keine hohen Kosten für die öffentliche Hand, da der Fonds in erster Linie über private Gelder finanziert und privat getragen würde. Lediglich die neue Taskforce benötigt zusätzliches Personal. Verschiebt man bestehende Stellen in die Einheit, ließe sich die Belastung aber minimieren.

Damit der Fonds ein Erfolg wird, gilt es, einen renommierten Leiter zu finden – idealerweise einen bekannten Venture Capitalist, der national und international auf breite Akzeptanz bei Unternehmen und Gründern stößt. Seine Aufgabe wäre es nicht nur, Unternehmen für eine Teilnahme zu gewinnen, sondern auch Start-ups vom Nutzen des Fonds

zu überzeugen: Start-ups erhalten durch den Fonds Geld und Expertise, können aber weiterhin über die Ausgestaltung ihres Geschäftsmodells entscheiden. Anders als oft befürchtet, überführen an solchen Fonds beteiligte Unternehmen neue Ideen nicht direkt ins eigene Portfolio.

Initiative 5: Berliner Gründernetzwerk

Beobachtungen/Analysen

Wachstumsphase:

Kein ausreichender Austausch von Wissen, Kapital und Kunden. Von den 30 DAX-Konzernen und den 7 größten Medienunternehmen engagieren sich nur 35% in der Berliner Gründerszene. Nur vier der Unternehmen sind mit einem Innovationszentrum vertreten, vier mit einem eigenen Inkubator, drei mit Corporate-Venturing-Einheiten. Binahe alle Interviewpartner führten an, dass derzeit zu wenig Austausch der Cluster (insbesondere Bio/Med Tech und Urban Tech) stattfindet.

Exit-Phase:

Keine Exits. Etablierte Unternehmen sind an nur wenigen Exits von Start-ups aller Cluster (insbesondere Bio/Med Tech und Urban Tech) in Berlin beteiligt. Dabei sind etablierte Unternehmen nicht nur als Kapitalgeber oder Kooperationspartner, sondern auch als Exit-Kanal entscheidend für Start-ups.

Ursachen

- Angst vor Ideenraub durch etablierte Unternehmen auf Seiten der Start-ups
- Räumliche Trennung von Start-ups und Unternehmen
- Erwartete Rendite von Wagniskapital in Start-ups für Unternehmen zu niedrig

Lösungsansätze

- Ansprache etablierter Unternehmen über Taskforce „Berliner Unternehmensdialog“ mit Portfolio an unternehmensspezifischen Angeboten
- Garantieausstellung zu geistigem Eigentum durch Dritte
- Taskforce als Clearing-Stelle und Informationsbroker zu Eigentumsrechten. Unterstützt beim Finden richtiger Ansprechpartner für Start-ups und Unternehmen (z.B. durch Directory mit allen relevanten Stakeholdern) zum Diskutieren möglicher Vorbehalte
- Schaffung eines Gründercampus, um gemeinsam Raum für etablierte Unternehmen und Digital-Tech-Start-ups zu schaffen
- Unternehmensübergreifender Berlin-Fonds für Unternehmen, der über Bündelung verschiedener Geldgeber Schlagkraft schafft und Risiken diversifiziert

Wirkung auf Zielgrößen

- *Neugründungsquote:* Höhere Verfügbarkeit von Kapital, Infrastruktur und Wissen forciert Neugründungen.
- *Liquidationsquote:* Durch Finanzierung insbesondere von Bio/Med-Tech- und Urban-Tech-Start-ups gerade in der Wachstumsphase gibt es weniger Liquidationen.
- *Wachstumseffekt:* Wissensaustausch, Bereitstellung von Laborflächen und Finanzierungshilfen treiben Skalierung von Start-ups.

Finanzierungsvorschläge

- Finanzierung der Taskforce „Berliner Unternehmensdialog“ durch öffentliche Gelder, möglicherweise Verschiebung bestehender Stellen
- Finanzierung von Infrastruktur, Start-up-Funding oder Events durch etablierte Unternehmen, die an der Initiative teilnehmen

Erfolgskennzahlen¹³

- Anzahl neuer Innovationsstandorte
- Anzahl der Exits durch Kooperation mit etablierten Unternehmen

2020: Intensiv arbeiten Berliner Start-ups und etablierte Unternehmen zusammen. Beim Mittagessen am Tempelhofer Gründercampus berichtet ein Jungunternehmer: „Die für uns relevanten Konzerne haben ihr Innovationsbüro gleich nebenan. Wir tauschen uns regelmäßig über neue Entwicklungen aus und dürfen teilweise auch ihre Labore mitbenutzen.“ Und der Mitarbeiter eines Konzerns ergänzt: „Durch die Zusammenarbeit haben wir die Aktivitäten der Start-ups auf dem Radar. Wir haben mittlerweile mehrere interessante Kooperationen eingefädelt.“

Die Initiative Berliner Gründernetzwerk verfolgt das Ziel, Start-ups insbesondere aus den Clustern Bio/Med Tech und Urban Tech enger mit etablierten Unternehmen zu vernetzen. Eine Taskforce sollte Transparenz schaffen und nach dem Baukastenprinzip attraktive und unternehmensspezifische Angebote für Konzerne entwickeln. Größte Herausforderung bei der Umsetzung wäre eine überzeugende Kommunikation der Vorteile eines Engagements.

Ansprache etablierter Unternehmen durch „Berliner Unternehmensdialog“

Für die gezielte Ansprache etablierter Unternehmen sollte eine Taskforce „Berliner Unternehmensdialog“ eingerichtet werden. Sie könnte relevante Firmen identifizieren, jeweils passgenaue Argumente (Value Proposition) erarbeiten, warum sich ein erweitertes Engagement in der Start-up-Szene Berlins lohnt, und Kontakt aufnehmen. Die Einheit würde von einem „Chief Start-up Officer“ geleitet und bei der Ansprache tatkräftig durch hochrangige Vertreter der Politik unterstützt. Durch die Bündelung der Ansprache etablierter Unternehmen über die Taskforce entfielen die heutigen, meist unkoordinierten Ansprachen. Die Auswahl der Unternehmen sollte sich an drei Kriterien orientieren: bisherige Aktivitäten in der Start-up-Szene, Relevanz für die Cluster (mit Fokus auf Bio/Med Tech und Urban Tech) sowie – zunächst – geografische Nähe.

Die neue Taskforce hätte die Aufgabe, den Unternehmen gezielt verschiedene Möglichkeiten anzubieten, wie sie sich stärker in der Berliner Gründerszene engagieren können. Das Maßnahmenportfolio würde sich weitgehend aus den Initiativen 1 bis 4 speisen. Dabei könnten drei unterschiedlich intensive Stufen eines Engagements differenziert werden, wobei auch Kombinationen möglich sind:

- **Transparenz und Austausch.** In der ersten Stufe erarbeitet die Taskforce idealerweise Musterverträge zum Schutz von geistigen Eigentumsrechten, die Unternehmen und

Start-ups bei Kooperationen nutzen können, und bietet diesbezüglich auch kostenfreie Rechtsberatung für Start-ups. Außerdem sollte die Taskforce in ihrer Rolle als Clearing-Stelle und Informationsbroker ein regelmäßig zu aktualisierendes elektronisches „Directory“ erstellen, das Berliner Start-ups in den relevanten Clustern sowie etablierte Unternehmen mit Interesse an Gründungsaktivitäten in Berlin auflistet. Start-ups könnten dort ihre Ideen und Bedarfe vorstellen und erste Kontakte aufnehmen. Etablierte Unternehmen würden es nutzen, um innovative Geschäftsmodelle zu identifizieren. Für beide Seiten würden so Informationsasymmetrien reduziert und eine Plattform geschaffen, um mögliche Vorbehalte auszuräumen. Darüber hinaus könnte die Taskforce anregen, dass Manager Patenschaften für größere Tech-Start-ups übernehmen, die an inhaltlichen Themen, wie z.B. Finanzberatung oder Wachstumsstrategien, ausgerichtet sind – mit dem Ziel, zusätzliches Vertrauen zu schaffen. Mitarbeiter etablierter Unternehmen könnten des Weiteren im Rahmen von Kooperationsprojekten temporär zu Start-ups wechseln und umgekehrt – ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zur besseren gegenseitigen Vernetzung.

- **Gemeinsame Infrastruktur.** In der zweiten Stufe könnten sich etablierte Unternehmen mit ihren Innovationszentren am Gründercampus ansiedeln. Dies wäre besonders interessant für Unternehmen, die bislang keinen Sitz in Berlin haben. Wie auch die Start-ups bringen sich die Unternehmen idealerweise in Design Council und Mieter-Komitee ein. Die gemeinsame Infrastruktur mit u.a. gemeinsamen Büroräumen würde für eine nachhaltige Vernetzung mit den Start-ups bis hinein in die tägliche Arbeit sorgen. Start-ups könnte auch die Chance geboten werden, Konzernstrukturen zu nutzen und z.B. auf Testkunden zuzugreifen.
- **Investitionen.** Vom Berliner Potenzial überzeugt, können die etablierten Unternehmen in der dritten Stufe zusätzlich über den neuen Berlin-Fonds in die lokale Start-up-Szene investieren. Ziel hierbei ist, neben Großkonzernen vor allem auch mittelständische Unternehmen anzusprechen; diese sind bislang nur wenig in die Start-up-Szene involviert und würden insbesondere von der Schlagkraft des Fonds profitieren. Zusätzlich zu deutschen Unternehmen ließen sich in einem weiteren Schritt dann auch Unternehmen im Ausland kontaktieren, z.B. asiatische Tech-Unternehmen ohne Sitz in Europa. Viele dieser Unternehmen sind eher bereit, in Start-ups zu investieren als ihre deutschen Pendanten, und könnten frisches Kapital nach Berlin bringen. Unter-

nehmen, die sich schon in der Ideengenerierungsphase von Start-ups beteiligen möchten, hätten die Möglichkeit, universitäre Gründungsaktivitäten, wie z.B. das Gründungscurriculum oder auch ganze Gründerzentren, finanziell zu unterstützen.

Größte Herausforderung bei der Umsetzung: Überzeugende Kommunikation

Für ein Engagement etablierter Unternehmen sprechen handfeste Gründe: Wer sich an der Initiative beteiligt, gewinnt Zugang zu hochqualifizierten und kreativen Talenten. Zudem bietet der enge Kontakt zur Start-up-Szene die Möglichkeit, an der Spitze der Forschung zu bleiben, ohne gleich selbst in jede vielversprechende Technologie investieren zu müssen. Dies erlaubt bei steigenden Forschungsausgaben in einer volatilen Technologielandschaft, Risiken zu verringern.

Auch für Start-ups liegen die Vorteile auf der Hand: Die enge Zusammenarbeit mit großen Unternehmen und eine gemeinsam genutzte Infrastruktur senken Investitions- und ggf. sogar Personalkosten. Außerdem kann die Zusammenarbeit auch regelmäßige Einnahmen generieren, etwa durch Auftragsforschung. Dies ist gerade für die Cluster Bio/Med

Tech und Urban Tech mit ihren hohen Betriebs- und Startkosten relevant. Die jungen Unternehmen könnten außerdem auf umfassende Marktkenntnisse und eine bestehende Kundenbasis zugreifen. Nicht zuletzt erhöhen sich die Chancen für einen erfolgreichen Exit und damit eine großflächige Anwendbarkeit der entwickelten Idee.

Aufgabe der Taskforce „Berliner Unternehmensdialog“ wäre es, diese Vorteile zu kommunizieren. Hierfür sollte sie für jedes relevante etablierte Unternehmen ein maßgeschneidertes Nutzenversprechen erarbeiten – wofür der Aufwand allerdings nicht zu unterschätzen ist. Ein etabliertes Unternehmen als Ankermieter für den Gründercampus zu gewinnen, würde die Bemühungen vereinfachen. Daher könnte sich die Taskforce zunächst darauf konzentrieren, ein großes Unternehmen als „Zugpferd“ für die Initiative zu akquirieren.

Die größten Kosten entfielen auf das Personal für die Taskforce „Berliner Unternehmensdialog“ und die Zusammenstellung des Directory. Beide Kostenblöcke müssten von der öffentlichen Hand getragen werden. Alle weiteren Kosten, insbesondere für gemeinsame Infrastruktur, würden Start-ups und Konzerne gemeinsam tragen.

Kosten und Nutzen der fünf Initiativen

Unseren Schätzungen zufolge können die fünf Initiativen, wenn sie erfolgreich und gemeinsam umgesetzt werden, über 100.000 neue Jobs schaffen, davon 43.000 in hochproduktiven Branchen, der Rest entstünde über den Multiplikatoreffekt. Sie würden damit jährlich rund 500 Mio. EUR zusätzliche Kaufkraft generieren¹⁴, was zu beträchtlichen Steuermehreinnahmen für das Land Berlin führen würde – bei einem angenommenen Hochlauf wären dies bereits bis zu 200 Mio. EUR binnen zwei Jahren.

Demgegenüber glauben wir, dass grob geschätzt für die ersten fünf Jahre Gelder in Höhe von lediglich rund 10 Mio. EUR (über den Gesamtzeitraum 2014 bis 18) benötigt werden, um die Initiativen anzustoßen und relevante Strukturen aufzubauen. Die größten Kostenfaktoren sind dabei Marketing, Events und Personal. Hierbei ist bereits einkalkuliert, dass durch die Nutzung vorhandener Mitarbeiter der beteiligten Organisationen nur im geringen Ausmaß neue Personalkosten entstehen. Sollte der Gründercampus am Tempelhof errichtet werden, würden die Kosten sicherlich schnell ansteigen – die Sanierung kostet hier pro Quadratmeter zwischen 500 und 2.000 EUR. Unter der Annahme, dass weitgehend bestehendes Personal genutzt werden kann, rechnet sich die Umsetzung daher bereits vor 2020 – selbst wenn die Schaffung neuer Arbeitsplätze zunächst langsam beginnt und erst später Fahrt aufnimmt und die zusätzlichen Einnahmen entsprechend geringer ausfallen.

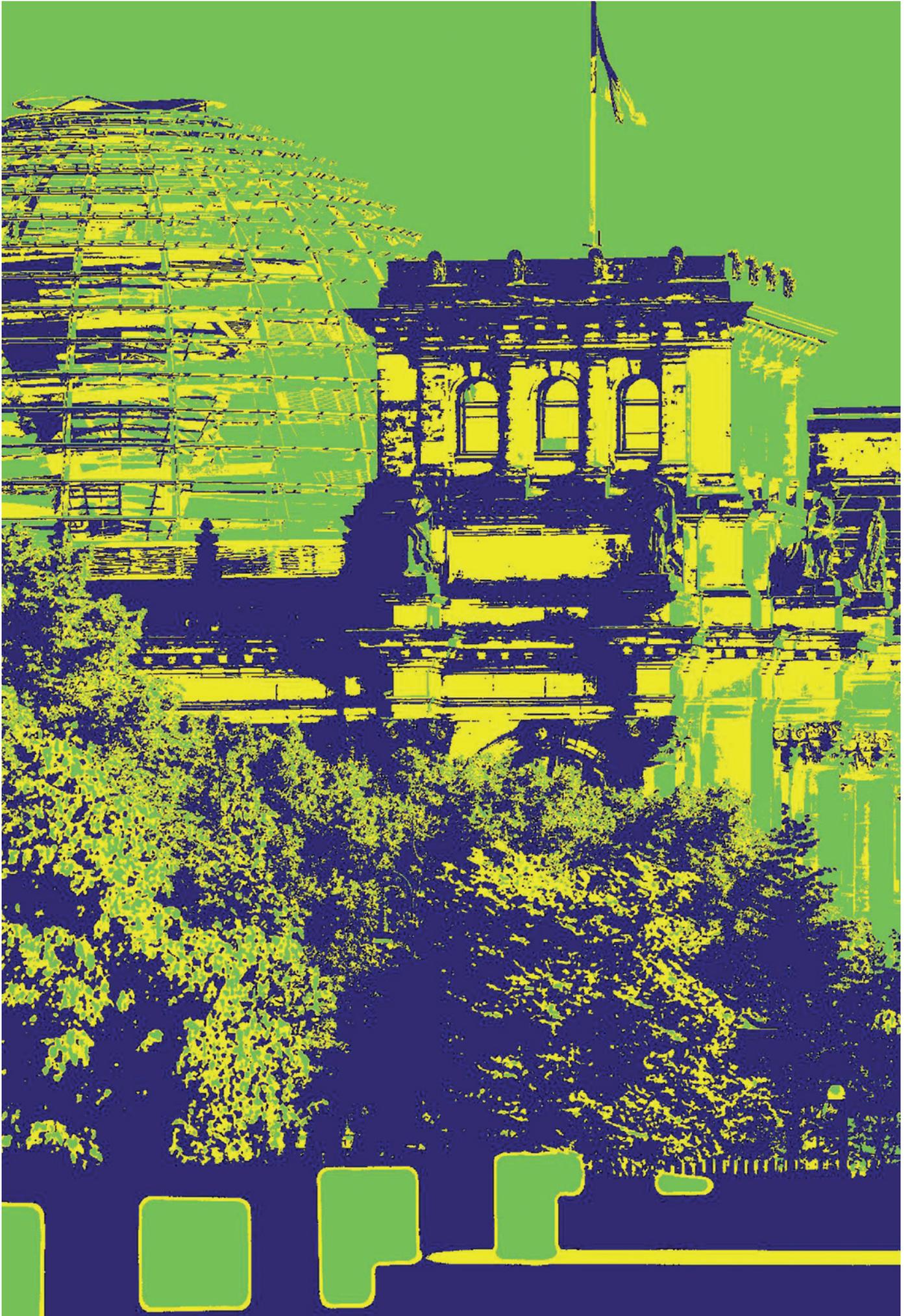
¹⁰ Details zu Anforderungen und Konzept der Delivery Unit werden in Kapitel 5 beschrieben.

¹¹ Die aufgeführten Erfolgskennzahlen werden bislang nur teilweise erhoben. Doch nur wenn solche Kennzahlen transparent sind, kann deren Verbesserung auch aktiv gesteuert und nachgehalten werden.

¹² Durch die EFRE-Leitlinien für europäische Gelder und allgemein knappe öffentliche Kassen.

¹³ Die aufgeführten Erfolgskennzahlen werden bislang nur teilweise erhoben.

¹⁴ Berücksichtigt die Substitution bestehender Arbeitsplätze, unterschiedliche Besteuerungsstrukturen sowie Kennzahlen zum real verfügbaren Einkommen unterschiedlicher Einkommensgruppen in Berlin.



5. Die Umsetzung – mit einer Delivery Unit zur Start-up-Metropole Europas

Die fünf Initiativen von „Berlin gründet“ verfolgen ehrgeizige Ziele: Mit der Strategie „Fokussieren. Bündeln. Wachsen.“ sollen sie zu mehr Neugründungen führen, Liquidationen vermeiden und schnelleres Wachstum fördern. Dabei gilt für die Berliner Wirtschaftspolitik das Gleiche wie für erfolgreiche Start-ups: Neben der guten Idee kommt es vor allem auf die richtige Umsetzung an. Dafür sind Beiträge aller Akteure der Stadt unerlässlich, was ein konzertiertes Vorgehen notwendig macht.

Berlin benötigt eine Umsetzungsstruktur, die trotz dieser Komplexität Veränderung bewirken kann. Ihre operative Schlagkraft muss auf einem Willensbekenntnis von oben aufbauen. Deshalb sollte in Berlin nach internationalem Vorbild eine Delivery Unit eingerichtet werden, die ihr Mandat von oberster politischer Ebene erhält und sowohl in Verwaltung als auch Gründerszene Akzeptanz genießt. Als zentrale Stelle treibt und gestaltet sie aktiv die Umsetzung aller Initiativen, definiert Ziele und hält deren Erreichen nach.

Die fünf vorgestellten Initiativen beschreiben, was Berlin heute konkret tun kann, um sich an die Spitze internationaler Gründungsstandorte zu setzen. Bei ihrer Umsetzung steht Berlin vor zwei Herausforderungen: erstens, dafür zu sorgen, dass bei der Umsetzung eine Vielzahl von Stakeholdern an einem Strang zieht. Zweitens, die Umsetzung trotz der hohen Komplexität mess- und steuerbar zu machen.

Ein wettbewerbsfähiger Gründungsstandort kann nicht „am grünen Tisch“ geplant und zentral umgesetzt werden. Stattdessen müssen bei allen Aktivitäten zahlreiche Interessengruppen aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft zusammenwirken. Dazu gehören Senat und Bezirksverwaltungen, IHK, IBB, Berlin Partner und TSB, Universitäten, Hochschulen, Institute und Gründungszentren, Start-ups und etablierte Unternehmen, Family Offices, Venture Capitalists und Business Angels. Der daraus resultierende Abstimmungsaufwand sowie mögliche Zielkonflikte erfordern eine Weiterentwicklung und Bündelung der bestehenden institutionellen Strukturen.

Daneben muss die Stadt regelmäßig den Fortschritt bei der Umsetzung verabschiedeter Initiativen überprüfen können. Dies erfordert Transparenz: Erfahrungsgemäß hängt die Motivation der Stakeholder – insbesondere der auf freiwilliger Basis beteiligten – vom Erreichen gesetzter Ziele ab. Nur über sichtbare Fortschritte können die Beteiligten ein dauerhaftes Verantwortungsgefühl entwickeln und nur messbare Erfolge ziehen Talente und Kapitalgeber an. In Analogie zum Topmanagement eines privaten Unternehmens benötigt die Stadt daher ein Umsetzungscontrolling.

Werden die Einbindung von Interessengruppen und die Erfolgsmessung nicht konsequent angegangen, laufen

die Initiativen Gefahr, schon früh ihr Momentum zu verlieren. Die eigentlichen Ziele könnten aus dem Blick geraten, eine schnelle Umsetzung durch Abstimmungsschleifen verzögert werden.

Um dies zu verhindern, bietet sich für Berlin der Aufbau einer Delivery Unit nach internationalem Vorbild an. In der Fachliteratur werden Delivery Units als geeignetes Umsetzungsinstrument beschrieben, wenn viele Akteure koordiniert werden müssen und eine Vielzahl von Inhalten hohe Komplexität erzeugen.¹⁵ Als neutrale Einheit gelingt es ihr, mit den zahlreichen Stakeholdern gemeinsame strategische Prioritäten festzulegen und abzustimmen. Sie kann als zentrale Anlaufstelle die Umsetzung der Initiativen vorantreiben sowie Fortschritte und Erfolge transparent machen. Als Klammer hält sie die einzelnen Initiativen zusammen und verhindert Fragmentierung und Zersplitterung. Sämtliche Maßnahmen lassen sich so als konzertierte Aktion der Stadt Berlin umsetzen – was ihre Durchschlagkraft deutlich erhöht.

London wie auch New York haben, mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert, erfolgreich Delivery Units gebildet, um ihre Gründungsinitiativen umzusetzen. Beispielsweise steuerte die Londoner Delivery Unit den Aufbau der East London Tech City als Schnittstelle zwischen den Interessengruppen, insbesondere Start-ups, Venture Capitalists und etablierten Unternehmen (Abbildung 13). Zentral war in beiden Fällen eine hohe administrative Aufhängung der Einheiten: In London war Premierminister Cameron Schirmherr, in New York Bürgermeister Bloomberg. Zudem erhielten die Projekte ein renommiertes Führungspersonal mit weitreichenden Befugnissen – in London Eric Van der Kleij, in New York Rachel Sterne – beide hatten zuvor erfolgreich Unternehmen gegründet und konnten ihren Einfluss und ihr gutes Standing in der Gründerszene einbringen.

Tech City Investment Organisation (TCIO)

Vehikel für Umsetzung: Delivery Unit

- Londoner **Tech City Investment Organisation**: Konsortium aus Stadt, Handelsministerium und Unternehmenspartnern, gegründet Anfang 2011
- Konsortium besteht aus 10 - 15 Brancheninsidern
 - Leitung durch erfolgreichen Entrepreneur (Eric van der Kleij¹)
 - Rekrutierung des Teams aus beteiligten öffentlichen Institutionen
- Budget von 2,1 Mio. EUR p.a.; zunächst öffentliche Finanzierung, langfristig Finanzierung über Durchführung von Events
- Aufgaben
 - Steuerung der Umsetzungsphase
 - Zentrale Koordinations- und Anlaufstelle

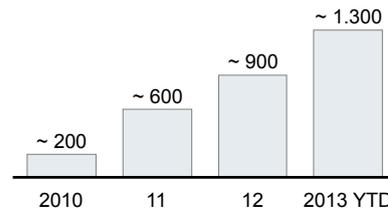
Ergebnisse und Erfolge

"The biggest success factor for London was to create one single umbrella organisation headed by a prominent entrepreneur"

– Tamara Rajah, East London Tech City, 2013

Entwicklung Tech-Start-ups im Großraum London

Anzahl



1 U.a. Gründer von Adepra (30,1 Mio. EUR Venture Capital) und des UKTI Global Entrepreneur Programme
 QUELLE: TCIO; McKinsey

Derzeit wird der Aufbau einer Berliner Delivery Unit bereits diskutiert – ein großer Schritt in Richtung Umsetzung. Das allgemeine Anforderungsprofil für eine erfolgreiche Berliner Delivery Unit ist – wie im Folgenden ausgeführt – bereits definiert. Hauptaufgabe einer Delivery Unit ist es, Veränderung zu bewirken. Das setzt voraus, dass die Einheit die Umsetzung aller Projekte, die sie verantwortet, aktiv gestaltet und nicht nur verwaltet.

Eine solche als zentrale Schaltstelle fungierende Einheit weist, wie Best Practices zeigen, idealerweise drei Charakteristika auf:

- Sie muss *schlagkräftig* sein, um Inhalte treiben und Abstimmungsprozesse zügig abschließen zu können. Dafür benötigt sie eine zentrale und hohe Aufhängung, kurze Entscheidungswege und klare Entscheidungsregeln.
- Die Einheit muss trotz der Vielzahl an Aufgaben und Stakeholdern *agil*, also flexibel und unabhängig sein, etwa wenn es um die Einstellung von Personal oder die Verwendung von Geldern geht – ein „unbürokratisches“ Vorgehen zeichnet ihre Arbeit im Verwaltungsumfeld aus.

- Zuletzt muss sie sowohl von der Gründerszene als auch von der Politik voll *akzeptiert* sein und ein gutes Standing haben. Das Team muss sich aus anerkannten Akteuren und Praktikern zusammensetzen. Nur so lassen sich möglichst viele Stakeholder zum Mitmachen bewegen und auch innovative Ideen effektiv umsetzen.

Anforderungen an die Berliner Delivery Unit

Für die Ausgestaltung der Berliner Delivery Unit ergeben sich somit klare Leitlinien.

Schlagkraft: Die Umsetzung der Initiativen aktiv vorantreiben

Nach dem Vorbild von London sollte die Berliner Delivery Unit die Initiativen umsetzen. Dies bedeutet zum einen, die umsetzungsbezogene Steuerung aller Stakeholder zu übernehmen und den Projektfortschritt voranzutreiben. Dazu gehört z.B., Workshops zu den Initiativen zu organisieren, den Informationsfluss zwischen den Stakeholdern sicherzustellen und den Aufbau der notwendigen Infrastruktur zu unterstützen.

Zum anderen würde das Performancemanagement der verschiedenen umsetzenden Organisationen zu ihren Kernaufgaben gehören. Das bedeutet, Ziele und Maßnahmen der Initiativen nicht nur detailliert mit allen beteiligten Akteuren zu diskutieren und zu erfassen, sondern auch das Erreichen gemeinsam definierter Meilensteine nachzuhalten. Der Erfolg der Delivery Unit wäre zu messen am Erreichen der für die Initiativen festgelegten Meilensteine und Ergebniskennzahlen, wie z.B. die Anzahl von Universitätsausgründungen pro Jahr im Rahmen der Initiative „Neue Berliner Gründerzeit“.

Die Delivery Unit kann auf diese Weise eine starke Position einnehmen, indem sie für den Ausgleich konkurrierender Interessen sorgt und entscheidenden Einfluss nimmt auf Inhalte, Geschwindigkeit und Qualität der Umsetzung.

Gerade für die Entwicklung des Urban-Tech-Clusters ist eine Delivery Unit entscheidend. Über eine solche Einheit gelenkt, lassen sich auch die Erfahrungen und Methoden aus unterschiedlichen Urban-Tech-Projekten auf neue Anwendungen übertragen – damit wären sie produktorientierter und auch für andere Städte nutzbar. Nicht nur würde dadurch ein Kommerzialisierungspfad für Urban-Tech-Startups sichtbar – durch Vermeidung doppelter Forschung müsste auch das „Rad nicht immer neu erfunden werden“. Mit dem Fokus der Delivery Unit auch auf Schnittstellenthemen zu Digital Tech und Bio/Med Tech kann Urban Tech mit Hilfe dieser Einheit perspektivisch zu einem wichtigen und erfolgreichen Cluster in Berlin werden.

Agilität: Mit kleinem Team aus Top-Talenten operieren

Die Berliner Delivery Unit sollte in der Lage sein, schnell und flexibel zu handeln. Dass dies möglich ist, zeigt das Beispiel der Londoner Delivery Unit, die nur aus einer kleinen Anzahl ausgewählter Mitarbeiter mit flacher Hierarchie besteht.

Für das Team der Delivery Unit schlagen wir vor, nach internationalem Vorbild rund zehn hoch motivierte Mitarbeiter zu gewinnen, die sich vollkommen auf die Umsetzung der Initiativen konzentrieren können. Über die Einbindung der Delivery Unit in etablierte institutionelle Strukturen behalten sie auch verwandte Themengebiete im Blick.

Für die Personalbesetzung der Delivery Unit müssen voraussichtlich keine neuen Stellen geschaffen werden. Schon heute gibt es in der Berliner Verwaltung ausreichend Personal, das an Start-up-Themen arbeitet. Vielmehr gilt

es, geeignete Experten aus bestehenden Organisationen in die Delivery Unit zu entsenden, ggf. auch für einen begrenzten Zeitraum. Da die Mitarbeiter der Delivery Unit die Initiativen bereits in den entsendenden Organisationen vorangetrieben haben, ist eine solche Besetzung auch fachlich einer Neuschaffung von Stellen vorzuziehen, die mit externen Bewerbern besetzt werden müssen. Jedoch ließen sich zusätzlich durch die Einstellung von ein bis zwei Top-Talenten aus der Privatwirtschaft neue Impulse setzen.

Für ihre Arbeit in der Delivery Unit sollten die Mitarbeiter – unabhängig von ihrer Herkunftsorganisation – pragmatisch je einer Initiative zugeordnet werden. Eine solche Aufstellung hat sich bereits in London und New York bewährt. Auch ohne Dedizierung von Clusterverantwortlichen sollte auf die spezifischen Bedarfe der einzelnen Cluster eingegangen werden: Besonders in Urban Tech gilt es etwa, Transparenz der zahlreichen Einzelprojekte zu schaffen und Lenkungsunden zur Abstimmung der Projekte einzuberufen.¹⁶ Um eine effektive Zusammenarbeit sicherzustellen, sollten die Mitarbeiter der Delivery Unit auch physisch zusammensitzen. Ihnen zur Seite stünde virtuell ein Team aus Ansprechpartnern aller beteiligten Organisationen, das bei operativen Aufgaben unterstützt.

Ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor ist die Besetzung der Führungsspitze. Die Berufung einer anerkannten und „frischen“ Führungskraft an die Spitze der Einheit schafft Vertrauen bei den Stakeholdern und ist ein wichtiges Aufbruchssignal. Sie wird idealerweise zeitweilig unterstützt von einem anerkannten Unternehmer, der für Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit in der Gründerszene sorgt. Wie wichtig die Einbindung eines erfolgreichen Gründers ist, hat sich in London und Tel Aviv bereits bewiesen. Mit der lokalen Berliner Initiative Musicboard, die seit 2013 als Schnittstelle zwischen Musikern und Stakeholdern (z.B. den Musiklabels) fungiert, hat auch Berlin hier bereits positive Erfahrungen gemacht.

Akzeptanz: Über Botschafter, Sponsoren und Gründerbeirat alle Stakeholder einbinden

Die Umsetzung der Initiativen gewinnt an Akzeptanz und Schlagkraft, wenn weitere Akteure über Politik, Wirtschaft und Verwaltung eingebunden werden. Die Delivery Unit sollte eine politische Leitung erhalten, die u.a. als Eskalationsebene für strittige Entscheidungen dient. Jede Initiative hat zudem idealerweise einen Botschafter, der den jeweils wichtigsten Stakeholder repräsentiert – z.B. einen Universitätspräsidenten für die Initiative „Neue Berliner Gründer-

zeit“. Dem Botschafter zur Seite stehen sollte ein politischer Sponsor, der sich für die Initiative auf politischer Ebene einsetzt.

Wichtig für Kultur und Relevanz der Delivery Unit wäre dabei der stetige Fokus auf Umsetzung und Problemlösung: Bei regelmäßigen Treffen sollten so Fortschritte, Probleme und die nächsten Schritte erörtert werden. In der Praxis bewährt haben sich zudem halbjährliche Status-Reports, bei denen die Initiativenbotschafter gemeinsam mit den Sponsoren und der politischen Leitung einen Überblick geben über Fortschritte, Herausforderungen und nächste Schritte der jeweiligen Initiative.

Pragmatismus bei Finanzierung und organisatorischer Aufhängung

Die Finanzierung der Berliner Delivery Unit wäre pragmatisch über eine Mischung aus öffentlichen und privaten Mitteln zu stemmen. In London stammte ein Großteil der Gelder zunächst aus öffentlichen Haushalten. Mit Fortschreiten der Tech-Initiative konnten dann jedoch zunehmend mehr Gelder von privaten Gebern eingeworben werden, z.B. im Rahmen von Events. Die Besetzung der Delivery Unit über bestehende Stellen beschleunigt den Start erfahrungsgemäß.

Ziel sollte es sein, keine neue Organisation zu schaffen, sondern die Delivery Unit – als unabhängige Einheit – an eine bestehende Organisation anzugliedern. Idealerweise ist diese „Trägerorganisation“ zentral auf der Ebene der Stadt angesiedelt und damit unabhängig von bestehenden Strukturen in den Bezirken. So lassen sich Reibungsverluste zwischen Verwaltungsebenen verringern und die Entscheidungsgeschwindigkeit steigt.

Für die Auswahl der Trägerorganisation sind einige Kriterien kritisch für den Erfolg:

- Die Delivery Unit ist als permanenter „verlängerter Arm“ der obersten Führungsebene zu verstehen – sie muss demnach ihren Auftrag bzw. die politische Weisung von oberster Stelle erhalten.
- Mit der Delivery Unit sollte keine Parallelorganisation entstehen, die Aktivitäten verdoppelt und Ressourcen und Personal verschwendet. Das Mandat der Delivery Unit ist daher von bestehenden Strukturen klar zu trennen – bei gleichzeitiger Erteilung ausreichender Entscheidungsbefugnisse.¹⁷

- Für die Trägerorganisation gilt es, Freiheitsgrade bei Personalbesetzung und Mitteleinsatz nicht zu sehr einzuschränken oder vorwegzunehmen durch Einstellungskriterien oder die Verwendungszwecke der Finanzierung.
- Schließlich stärkt es die Delivery Unit, wenn die Trägerorganisation nicht nur in der Verwaltung, sondern auch in der Gründerszene bereits über einen guten Ruf verfügt und so glaubwürdig Umsetzungsstärke vermittelt.

Wie die Delivery Unit letztendlich organisatorisch aufgehängt wird, entscheidet sich im politischen Abstimmungsprozess. In jedem Fall gilt es, alle relevanten Stakeholder zeitnah in die Diskussionen einzubinden, damit sie später hinter der Einheit stehen und sie bei ihren Aufgaben tatkräftig unterstützen. Dazu bieten sich z.B. so genannte Delivery Labs an – mehrtägige Workshops je Initiative, in denen sich die verschiedenen Stakeholder kennen lernen, gemeinsam operative Lösungen und Umsetzungspläne erarbeiten und Begeisterung für ihre Initiative entwickeln.

Mit der Berliner Delivery Unit steht und fällt der Erfolg der Initiativen. Wird sie nicht oder nur in stark abgeschwächter Form gebildet, ist der Erfolg der Umsetzung gefährdet. Diese Studie hat gezeigt, wie die benötigte Schlagkraft, Agilität und Akzeptanz erreicht werden können. Jetzt muss die Umsetzung angestoßen werden.

15 Das Konzept der Delivery Unit geht auf Barber (2008) zurück, der in „Instruction to Deliver: Fighting to Transform Britain’s Public Service“ seine Erfahrungen als Leiter einer britischen Delivery Unit unter dem damaligen Premierminister Tony Blair schildert. Später veröffentlichte er auch Erfahrungen aus der East London Tech City, im Rahmen derer die Stadt London ihre Tech-Start-up-Szene über eine Delivery Unit stärkte. Als Kernelemente, die zum Erfolg von Reformen verhelfen, nennt er die Schaffung der Delivery Unit, die Datenerfassung für eine Erfolgsmessung und die Etablierung von Routinen.

16 Insbesondere im Cluster Urban Tech kommt es häufig zu Doppelinvestitionen, da die Vielzahl der kleinen Projekte nicht aufeinander abgestimmt ist und kein Erfahrungsaustausch stattfindet. Eine Senkung der Investitionen ist aber die Grundlage für eine Erhöhung der Gründungsdynamik.

17 So ist z.B. die Führungsperson des Berliner Musicboard doppelt beauftragt: zum einen mit dem Aufbau der Einheit als Schnittstelle, zum anderen als politische Vertretung der Berliner Musikszene. Das reduziert Redundanzen auf ein Minimum und erhöht die Schlagkraft.

Perspektive – Berlin, die Start-up-Metropole Europas

Berlin steht für so viel: für Selbsterneuerung und pulsierendes Leben, Zusammenwachsen von West und Ost, kulturelle Vielfalt, Kreativität und Innovationskraft. Nicht immer für wirtschaftliche Stärke, aber auch hier gibt es positive Entwicklungen. Denn Berlin zieht an – und zwar Menschen aus allen Regionen der Welt. Unter ihnen auch immer mehr Menschen mit Unternehmergeist und neuen Ideen. Die Stadt ist in Bewegung. Hier muss Berlin aufsetzen, dieses Kapital nutzen, seine Anziehungskraft ausspielen und in wirtschaftliches Wachstum und Arbeitsplätze ummünzen.

Die New York Times adelte Berlin jüngst als „Silicon Alley“. Auch wir sind überzeugt: Berlin kann bis 2020 Metropole der Gründer in Europa werden – in einem Atemzug mit London und Tel Aviv genannt und im Silicon Valley geachtet. Berlin bietet mit seiner Kreativszene, seiner Hochschullandschaft und Deutschlands größter urbaner Fläche beste Voraussetzungen gerade für Start-ups in den Bereichen Digital Tech, Bio/Med Tech und Urban Tech. Hier können Lösungen für Probleme der Zukunft in globalen Metropolen geschaffen werden.

Was nötig ist, sind Initiativen, die bisherige Aktivitäten fokussieren, bündeln und gezielt erweitern. Die fünf Initiativen, die wir vorschlagen, haben genau das zum Ziel, sollen wirtschaftliches Wachstum fördern. Konsequenter umgesetzt, werden sie nicht nur Berlin als Gründungsstandort stärken, sondern auch über 100.000 neue Arbeitsplätze schaffen.

Mit dem Aufbau eines Gründercampus – idealerweise in Tempelhof – kann Berlin Lücken in der Infrastruktur schließen. Über den Berlin-Fonds lassen sich Start-ups schnell mit dem nötigen Wagniskapital versorgen. Der „Berliner Unternehmensdialog“, die „Neue Berliner Gründerzeit“ an Hochschulen und die Start-up-Service-Agentur zielen darauf ab, Austausch und Zusammenarbeit zu unterstützen und die Anwerbung von Talenten zu erleichtern.

Dreh- und Angelpunkt bei der Umsetzung dieser Initiativen ist die neu zu schaffende Delivery Unit mit starker Führung und verbindlichem Auftrag von oben – sie gestaltet, koordiniert und fördert die Realisierung sämtlicher Maßnahmen. Unsere Initiativen sollen ein Netz knüpfen zwischen den zentralen Akteuren, ein Netz, das über viele Jahre weiter wachsen muss: Nicht nur Start-ups und Politik, auch Unternehmen, Investoren und Hochschulen sind gefragt, dem Berliner Start-up-Ökosystem Impulse zu geben. Dieses Netzwerk wird Berlin leistungsfähiger machen. Und auf diesem Weg kann sich Berlin auch nach außen einheitlich und handlungsstark präsentieren.

Der Weg ist nicht leicht, aber es lohnt sich, ihn zu gehen. Gelingt es der Stadt, in innovativen Branchen noch mehr Start-ups hervorzubringen und in der Wachstumsphase zu unterstützen, werden nicht nur Arbeitsplätze geschaffen. Es entsteht auch eine Eigendynamik, die Industrie, Kaufkraft und Interesse anziehen wird. Berlin könnte so in Europa Metropole der Gründer werden.

Berlin 2020 – unsere Vision

Wer gründen will, kommt nach Berlin. Keine Metropole in Europa bietet bessere Startvoraussetzungen. „Nirgendwo sonst kann ich so leicht talentierte Mitarbeiter finden. Und auch das Flächenangebot ist überzeugend“, schwärmt ein Gründer. „Anträge an die Verwaltung werden innerhalb weniger Stunden bearbeitet. Und über den Beirat der Delivery Unit konnten wir sogar an der Umsetzung der Start-up-Initiativen für Berlin mitwirken und so die neue Ausrichtung der Stadt auch aus Sicht von jungen Unternehmen gestalten.“

„Die Kooperation von Kreativen und etablierten Unternehmen überzeugt mich besonders“, ergänzt ein großer Venture Capitalist. „Dieser Wissenstransfer ist ein echtes Erfolgsrezept. Deshalb investiere ich immer gerne in junge Berliner Unternehmen. Diese Start-ups verkörpern das Lebensgefühl der Stadt.“

In diesem Sinne: Berlin gründet!

Anhang

Glossar

Accelerator:

Institution, oft in Hand größerer Unternehmen, die Start-ups durch Mentoring, Infrastruktur und Kapital unterstützt und im Gegenzug Anteile erhält; synonyme Begriff ist Inkubator

B! gründet:

Gründungsnetzwerk der Berliner Hochschulen. Unterstützt Gründungswillige an Hochschulen und Forschungseinrichtungen von der Antragstellung bis hin zur Gründung

Benchmarking:

Systematischer Vergleich von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen etc. anhand festgelegter Referenzwerte

Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg:

Unterstützt Gründer aus Berlin und Brandenburg bei der Entwicklung ihres Geschäftskonzepts und vergibt für den besten Geschäftsplan ein Preisgeld in Höhe von 42.000 EUR

Berlin Partner:

Dachgesellschaft für die Berliner Wirtschaftsförderung und das Hauptstadtmarketing

Best Practice:

Bewährte Methoden oder Vorgehensweisen, die für gleiche oder ähnliche Sachverhalte als Orientierung oder Ideal dienen

Bio/Med Tech:

Eines der drei Fokuscluster der vorliegenden Studie. Umfasst die Segmente Bio Tech, Med Tech und sonstige Life Sciences wie Health und Pharma

Business Angel:

Einzelperson, die Start-ups insbesondere in der Frühphase mit Kapital, Kontakten, Netzwerk und Wissen unterstützt. Als Gegenleistung erhält der Business Angel Anteile am Unternehmen

Cleantech:

Sammelbegriff für Geschäftsmodelle in den Bereichen natürliche Ressourcen, Abfall, Energie oder Beseitigung von Umweltverschmutzung

Clearing-Stelle:

Koordiniert und vermittelt zwischen verschiedenen Parteien. Die im Bericht vorgeschlagene Taskforce „Berliner Unternehmensdialog“ würde u.a. als Clearing-Stelle zwischen Unternehmen und Start-ups fungieren

Controlling:

Analyse, Kontrolle und Steuerung von finanziellen und operativen Ressourcen

Corporate Venturing:

Beteiligung etablierter Unternehmen an Start-ups. Unternehmen sichern sich dadurch in erster Linie Zugang zu – oftmals disruptiven – Innovationen, Start-ups den Zugang zu Ressourcen (Kapital, Wissen, Talente)

Crowdfunding:

Alternative Finanzierungsform, oftmals online, zur Realisierung einer Projektidee durch eine große Anzahl an Investoren, die sich mit kleineren Beträgen beteiligen

Deal-Investment:

Investition in ein Unternehmen, die im Zuge einer einzelnen Finanzierungsrunde getätigt wird. Finanzierungsrunden werden u.a. für die Erhöhung der Kapitaleinlage von Investoren in ein Unternehmen genutzt

Delivery Unit:

Kleine, schlagkräftige Verwaltungseinheit mit der Aufgabe, die Umsetzung einzelner Maßnahmen zu einem Thema voranzutreiben und nachzuhalten. Aufhängung gewöhnlich direkt an der jeweiligen Verwaltungsspitze, Leitung oftmals durch einen Akteur aus der Privatwirtschaft

Digital Tech:

Eines der drei Fokuscluster der vorliegenden Studie. Umfasst die drei Segmente E-Commerce, Online Services sowie Software inklusive digitaler Produkte und Services

Directory:

Wegweiser oder Adressbuch. Hier: eine Auflistung von Berliner Start-ups in den relevanten Clustern und etablierten Unternehmen mit Interesse an Gründungsaktivitäten in Berlin

Dotcom-Krise:

Kurseinbruch börsennotierter Internet-Unternehmen ab 2000 und damit einhergehender Zusammenbruch des so genannten Neuen Markts

E-Commerce:

Geschäftsverkehr, der online abgewickelt wird und auf dem zahlreiche Geschäftsmodelle von Internet-Start-ups basieren

ECTS-Punkte:

Das European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) ermöglicht Hochschulen europaweit die Vergabe einheitlicher Leistungspunkte für Studierende

E-Mobility:

Steht für Elektromobilität und wird vor allem im Zusammenhang mit Elektrofahrzeugen verwendet

EFRE:

Der Europäische Fond für Regionale Entwicklung (EFRE) zählt zu den drei großen Strukturfonds der Europäischen Union (EU) in der Förderperiode 2007 bis 2013. Er stützt insbesondere wirtschaftlich schwächere Regionen der Staatengemeinschaft. U.a. finanziert er verschiedene Fonds der Investitionsbank Berlin (IBB). Dabei schreibt er allerdings vor, dass Wagniskapital-Investitionen der öffentlichen Hand 3 Mio. EUR pro Ticket nicht überschreiten dürfen

EUREF-Campus:

Modellprojekt der EUREF AG in Berlin. Idee ist es, eine „intelligente Stadt“ zu schaffen, die einen Austausch bietet zwischen Lehre und Wissenschaft auf der einen und zwischen praxisnaher Forschung und Anwendung auf der anderen Seite

Exit:

Findet statt, wenn die Anteilseigner (u.a. der Gründer) aus früheren Finanzierungsrunden eine Mehrheit ihrer Anteile z.B. im Rahmen eines Börsengangs (IPO) an andere Investoren verkaufen

Finanzierungsrunde:

Investition interessierter Kapitalgeber in ein Unternehmen. Reicht je nach Investitionsvolumen und Unternehmensentwicklung von der anfänglichen Finanzierungsrunde A (1 bis 5 Mio. EUR) bis hin zur Finanzierungsrunde D (über 15 Mio. EUR) und weiter

Fonds:

Bündelt das Vermögen Dritter und investiert es in unterschiedliche Anlagebereiche

Gründer-Gap-Year:

Im Rahmen der Studie vorgeschlagene Möglichkeit für Studierende, zwischen Bachelor- und Master-Studium ein Jahr lang die Arbeit in Start-ups als Praktikanten aus erster Hand kennen zu lernen

IBB:

Die Investitionsbank Berlin (IBB) unterstützt als zentrale Förderbank des Landes Berlin die Wirtschaftsförderung am Standort

Informationsbroker:

Ein Unternehmen oder eine Institution, dessen/deren Dienstleistung in der Bereitstellung und Recherche von Informationen besteht

Inkubator:

Institution, oft in Hand größerer Unternehmen, die Start-ups durch Mentoring, Infrastruktur und Kapital unterstützt und im Gegenzug Anteile erhält; synonyme Begriffe sind Accelerator

IPO:

Initial Public Offering (IPO) bedeutet Börsengang; ermöglicht einem Gründer oder Investor, aus dem Unternehmen auszusteigen und seine Beteiligung zu verkaufen

IZBM:

Die Innovations-Zentrum Berlin Management GmbH (IZBM), eine Tochterfirma von Berlin Partner, verwaltet acht technologieorientierte Innovations- und Gründerzentren in Berlin

MINT:

Abkürzung für die Fächer Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik

MIT:

Das Massachusetts Institute of Technology (MIT) ist eine der renommiertesten Universitäten weltweit und gilt als führend bei der Ausgründung von Unternehmen

Multiplikatoreffekt:

Jeder neue Arbeitsplatz in einer hochproduktiven Branche schafft die Basis für zwei bis drei weitere Arbeitsplätze

Neugründungsquote:

Anzahl der Unternehmensgründer von einem Vergleichszeitraum (üblicherweise ein Jahr) geteilt durch die Gesamtbevölkerung

Liquidationsquote:

Unternehmen, die innerhalb der ersten zwölf Monate ihres Bestehens Insolvenz anmelden mussten, geteilt durch die Gesamtanzahl an Unternehmen, die in diesem Zeitraum gegründet wurden

Hub:

Zentraler Knotenpunkt. Wird im Start-up-Bereich oft für Metropolen mit besonders hoher Gründungsaktivität verwendet

One-Stop-Shop:

Unterschiedliche behördliche Dienstleistungen (z.B. Beantragen von Visa, Umschreiben von Führerscheinen) werden an einem zentralen Ort in der Verwaltung gebündelt

OWZ:

Das internationale Gründerzentrum Berlin-Adlershof (OWZ). Zielgruppe des Zentrums sind „international agierende Unternehmensgründer und junge innovative Unternehmen aus allen Teilen der Welt“

Pitch:

Verkaufsgespräch oder Verkaufspräsentation. Bei Start-ups ist meist die Präsentation eines Businessmodells vor möglichen Investoren gemeint

Private Equity:

Von privaten und/oder institutionellen Anlegern bereitgestelltes Eigenkapital, mit dem Unternehmensanteile für einen begrenzten Zeitraum erworben werden, um Renditen zu erwirtschaften

Sabbatical:

Arbeitszeitmodell, das es Arbeitnehmern gestattet, für einen gewissen Zeitraum Teilzeit zu arbeiten oder eine mehrmonatige Auszeit zu nehmen

Seed-Phase:

Erste Phase im Lebenszyklus von Start-ups, in der typischerweise der Markteintritt vorbereitet wird. In diese Phase fallen die ersten Finanzierungen (so genannte Seed- oder Early-Stage-Finanzierung). Insbesondere Business Angels investieren zu diesem Zeitpunkt.

Serial Entrepreneur:

Unternehmer, der mehrfach hintereinander Unternehmen gründet

TSB:

Die Technologiestiftung Berlin (TSB) unterstützt die Stadt in den Bereichen Wissenschaft und Wirtschaft. Wird derzeit mit Berlin Partner fusioniert

Urban Tech:

Eines der drei Fokuscluster der vorliegenden Studie. Umfasst die Segmente Cleantech, Electronics und Mobility. Als Kurzform steht es für Urban Technologies und ist ein Überbegriff für Start-ups, die ihr Geschäftsmodell an der Stadt der Zukunft orientieren

Value Proposition:

Versprechen eines Nutzens oder Wertes, den Kunden durch ein Produkt oder eine Dienstleistung erfahren sollen. Dient meist zur Differenzierung des Angebots eines Unternehmens von dem der Wettbewerber

Venture Capital:

Form von Beteiligungskapital von Investoren, z.B. für Start-ups. Beteiligungen an jungen Wachstumsunternehmen gelten häufig als Hochrisikoinvestment

Literaturverzeichnis

- Barber, Michael/Kihn, Paul/Moffit, Andy (2011): Deliverology: From Idea to Implementation
- Berlecon Research (2011): Potenzialanalyse Internet der Dienste Berlin – Studie im Auftrag der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen Berlin
- Berlin Partner (2012): Biotechnologie Berlin-Brandenburg – Biotechnologie in der Hauptstadtregion
- BIOCOM (2012): Die deutsche Biotechnologie-Branche 2012
- Bresnahan, Timothy/Gambardella, Alfonso/Saxenian, Anna Lee (2001): ‚Old Economy‘ Inputs for ‚New Economy‘ Outcomes: Cluster Formation in the New Silicon Valleys
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2010): Biotechnologie in Deutschland – 25 Jahre Unternehmensgründungen
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012): Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2012 – Mehrwert für Deutschland
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012): Studie über schnell wachsende Jungunternehmen (Gazellen) – Endbericht
- Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (2013): BVK-Statistik – Das Jahr in Zahlen 2012
- Bundesverband Deutsche Startups (2013): Startup Agenda
- Colliers International (2011): Global Office Demand Growth Slow and Steady
- Creditreform Berlin Wolfram KG (2013): Neugründungen Standort Berlin vs. Hamburg und München
- Deloitte (2013): Doing business in the digital age: the impact of new ICT developments in the global business landscape – Europe’s vision and action plan to foster digital entrepreneurship
- Deloitte (2011): Global Trends in Venture Capital: State of the IPO Market
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin (2012): Datenanalyse zur Berliner Wirtschaft
- European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA) (2012): EVCA Yearbook 2012 – Activity Data on Fundraising, Investments and Divestments by Private Equity and Venture Capital Firms in Europe
- IHK Berlin (2012): Berliner Hochschulverträge 2014 - 2017 – Leistungsfähigkeit der Hochschulen erhalten, Anreize schaffen
- IHK Berlin (2012): Berliner IKT-Wirtschaft – Potenziale einer Zukunftsbranche
- IHK Berlin (2011): Ausgründungsaktivitäten an Berliner Hochschulen
- IHK Berlin (2010): Auf dem Weg zur Hauptstadt der Green Economy – Weichenstellungen für eine nachhaltige Wirtschaft in Berlin
- IHK Berlin/Handwerkskammer Berlin (2012): Berliner Wirtschaft in Zahlen
- Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB)/ Leibniz Universität Hannover – Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie (2012): Global Entrepreneurship Monitor – Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich – Länderbericht Deutschland 2012
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2011): Dauer und Kosten von administrativen Gründungsverfahren in Deutschland
- Investitionsbank Berlin (2013): Berlin aktuell – Digitale Wirtschaft – Standortanalyse im Städtevergleich
- Investitionsbank Berlin (2013): Förderfibel 2013/2014 – Der Ratgeber für Unternehmen und Existenzgründer
- Investitionsbank Berlin (2012): Der BWP 2012 – Abschlussbericht zum 17. Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg
- Investitionsbank Berlin (2012): Die Berliner Wirtschaft im Fokus – KMU-Report 2012

- KfW Bankengruppe (2012): Boom auf dem Arbeitsmarkt dämpft Gründungsaktivität – Jährliche Analyse von Struktur und Dynamik des Gründungsgeschehens in Deutschland
- Marshall, Alfred D. (1923): Industry and Trade: A Study of Industrial Technique and Business Organization, and of their Influences on the Conditions of Various Classes and Nations
- McKinsey & Company (2011): East London – world-class centre for digital enterprise
- McKinsey & Company (2010): Berlin 2020. Unsere Stadt. Wirtschaftliche Perspektiven durch neue Wachstumskerne
- Porter, Michael E. (1998): Clusters and the new economics of competition
- Schmude, Jürgen/Aevermann, Tim/Heumann, Stefan (2011): Vom Studenten zum Unternehmer: Welche Universität bietet die besten Chancen? Gründerlehre – Aktive Unterstützung – Rahmenbedingungen
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (SenWTF) Berlin (2012): Wirtschafts- und Innovationsbericht Berlin 2011/2012
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (SenWTF) Berlin (2010): Industriestadt Berlin – Masterplan Industriestadt Berlin 2010 - 2020
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (SenWTF) Berlin (2009): IT-Report Berlin – Standort – Stärken – Strategien
- Senat von Berlin/Regierung des Landes Brandenburg (2011): Gemeinsame Innovationsstrategie der Länder Berlin und Brandenburg (innoBB)
- Statista (2013): Leerstandsquote für Büroflächen in ausgewählten deutschen Städten in den Jahren 2009 bis 2012
- Statistisches Bundesamt (2012): Hochschulen auf einen Blick – Ausgabe 2012
- Startup Genome (2012): Startup Ecosystem Report 2012
- Technische Universität Berlin (2012): Gründungsumfrage 2012 der TU Berlin
- The City of New York (2012): New York City's Digital Roadmap – Progress & Innovation
- The City of New York (2011): Road Map for the Digital City – Achieving New York City's Digital Future
- The City of Tel Aviv (2011): Tel Aviv Global City
- TSB Innovationsagentur Berlin (2012): BioTOP-Report 2012 – Biotechnology in Berlin-Brandenburg
- TSB Innovationsagentur Berlin (2012): Medizintechnik in Berlin-Brandenburg – Report 2012/2013
- TSB Technologiestiftung Berlin (2012): Berliner Zukunftsorte – Wo aus Wissen Arbeit wird
- WifOR (2011): Wachstums- und Beschäftigungsentwicklung der Gesundheitswirtschaft – Berlin
- Verein Berliner Kaufleute und Industrieller (VBKI) (2013): StartingUpBerlin – Das VBKI Gründungsbarometer
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) (2012): Gründungsdynamik im ITK-Sektor – Studie im Auftrag des BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) (2011): Von Tabellenführern, Auf- und Absteigern: Regionale Entwicklung der Gründungstätigkeit
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) (2010): High-Tech-Gründungen in Deutschland – Zum Mythos des jungen High-Tech-Gründers
- ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH/TSB Innovationsagentur Berlin/Berlin Partner (2012): Die Region voller Energie – Masterplan für das Cluster Energietechnik Berlin-Brandenburg
- ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH/TSB Innovationsagentur Berlin/Berlin Partner (2012): Life Sciences in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg

Hinweis zum Titelbild

Die auf dem Titel dieser Broschüre abgebildeten 84 Berliner Gründer sind:

Arina Agieieva	zaarchitects	Alex Esser	Tunaspot
Matthieu Aussauguel	Fliplingo	Christoph Fahle	betahaus
Boris Bandyopadhyay	alvari	Martha Friedrich	Die Zeitreisenden
Philippe Bapp	machtfi GmbH	Friedrich I. in Preußen	Charité
Sebastian Bartz	TunedIn	Friedrich II.	Königliche Porzellan-Manufaktur
Arianna Bassoli	Freestyl	Hemang Gadhia	Revmatrix
Martin Becker	viasto	Carl Gegenbauer	Gegenbauer Facility Management
Jens Begemann	Wooga	Dirk Graber	Mister SPEX
Marco Beinbrech	fotograf.de	Maurizio Graubner	Anleiter GmbH
Niels Beisinghoff	BetterTaxi	Johann Georg Halske	Siemens AG
David Bennett	Revmatrix	Saman Hashemian	DropBy
Béa Beste	Tollabox	Elia Hernando	Destiempo Urbano
Oliver Beste	MyToys	Richard Hylarstedt	hy! Berlin
Christian Bogatu	Kirschen Global Security	Giovanni Jaerisch	Selbständig
Johann Friedrich August Borsig	Borsig	Lars Jensen	„shareandcare“
Johanna Brewer	freestyl	Roman Kirsch	Fab.de
Christopher Brown	Revmatrix	Hannes Kloepper	Iiversity
Constanze Buchheim	ipotentials	Bartosz Kosmecki	scopis
Remy Cagnol	Freelancer	Moritz Kreppel	Urban Sports Club
Adelbert Delbrück	Deutsche Bank	Arndt Kwiatkowski	bettermarks
Arno Dirlam	tazaloo	Jonas Liepmann	Iiversity
Justine Dorion	Freelancer	Sara Lindemann	viasto
Jörg Dörnemann	epubli GmbH	Alexander Ljung	SoundCloud

Jörg Bodo Lück	wecide	Marianne Voigt	bettermarks
Ijad Madisch	Researchgate	Wilhelm von Finck	Allianz
Niklas Mascher	Brandinavia	Anike von Gagern	Tausendkind
Per Meurling	itembase	Werner von Siemens	Siemens AG
Asaf Moses	UPCLOAD	Carl von Thieme	Allianz
Christopher Oezbek	scopis	Eric Wahlforss	SoundCloud
Markus Pohl	research2guidance	Nicolas Weber	Medneo
Markus Posselt	fotograf.de	Kathrin Weiß	Tausendkind
Dirk Radzinski	cyano biofuels GmbH	Gustav Wellner Bou	fotograf.de
Emil Rathenau	AEG	Jan Wolter	testhub
Andreas Reutter	scopis	Dmitry Zhuikov	zaarchitects
David Rhotert	Companisto	Caveh Zonooz	relevantecGmbH
Benjamin Roth	Urban Sports Club	Tamo Zwinge	companisto
Anna Roth	talents4good		
Phillip Sahr	Online Biogarten Vertriebs GmbH		
Ernst Christian Friedrich Schering	Schering AG		
Sebastian Schulze	UPCLOAD		
Erik Stenberg	Tunaspot		
Felix Swoboda	Mobile Event Guide		
Johannes Thunert	FahrtenFuchs		
Emanuela Tumolo	Freestyl		
Daniel Tunggul	machtfit GmbH		
Benjamin Uebel	userlutions		
Leopold Ullstein	Ullstein Verlag		
Jan Volkert Ulrich	WilsonFreitag		

Impressum



Projektleitung

Jürgen Laartz
 Christian Malorny
 Katrin Suder
 Matthias Wernicke
 Daniel Klier (Alumnus)

Inhaltliche Beiträge

Marco Fieber
 Holger Haenecke
 Justin-Nicolai Harnoss
 Julian Kirchherr
 Christian Kraus
 Yannick Ouardi
 Gundbert Scherf
 Lea Thiel
 Tobias Wagenführer
 Lea Wisken
 Julius Wersig (Alumnus)

Redaktion und Grafik

Birgit Ansorge
 Kirsten Best-Werbunat
 Heinke Biermann-Rank
 Frank Breuer
 Jörg Hanebrink
 Martin Hattrup-Silberberg
 Annette Lehnigk
 Tobias Mix
 Kerstin Polchow
 Beate Rocholz

Kontakt

Leitung der Studie:

Katrin Suder
Direktorin und Leiterin des Berliner Büros von McKinsey & Company sowie
Leiterin der deutschen Public Sector Practice von McKinsey & Company

E-Mail: katrin_suder@mckinsey.com

Kommunikation:

Kirsten Best-Werbunat

E-Mail: kirsten_best@mckinsey.com

Telefon: 0211 136-4688