

SPD

Berliner Perspektiven

Von Arbeit bis Zukunft.



Berliner Perspektiven

***Wirtschaft und Arbeit für die Metropole
des nächsten Jahrzehnts.***

Inhalt

1. Einleitung

2. Treiber des Wachstums in Berlin

- 2.1. Berlin unternimmt was: Die neue Gründerzeit
- 2.2. Berlin steht für operative Exzellenz
- 2.3. Berlin bewältigt den demografischen Wandel mit den Arbeitskräften von morgen
- 2.4. Berlin bietet Freiraum

3. Zukunft in Industrie und Dienstleistung

- 3.1. Energieeffizienz – Motor für Industrie und Handwerk
- 3.2. Gesundheit „made in Berlin“
- 3.3. iBusiness
- 3.4. Tourismus und Veranstaltungen
- 3.5. Mit IT zur intelligenten Stadt und zur modernen Verwaltung

1. Einleitung

Vor der Wahl zum Abgeordnetenhaus werden sich viele Bürgerinnen und Bürger fragen: Wo steht Berlin heute? Hier ein paar Antworten: „Berlin zieht an“ jubelt der Tagesspiegel. „Berlin hängt alle Bundesländer beim Wirtschaftswachstum ab“, schreibt die Welt. Vom „Wunder von Berlin“ spricht ein ausländisches Wirtschaftsblatt. In der Tat: Berlin wuchs von 2004 bis 2009 dreimal so schnell wie der Bundesdurchschnitt (durchschnittlich 1,69 % pro Jahr gegenüber 0,49 %). Und die Arbeitslosenquote ist in nur wenigen Jahren um mehr als 6 % gesunken.

So weit, so gut. Aber wir fragen jetzt: Wo wird Berlin morgen stehen? Diese Frage steht am Anfang dieses Wirtschaftskonzepts. Wir beschreiben, was wir vorhaben, um den Positiv-Trend beizubehalten und noch mehr gute Arbeit zu schaffen. Kapitel für Kapitel identifiziert das Konzept Wachstumsfelder für unsere Stadt. Es ist keine abstrakte, programmatische oder parteipolitische Bekundung. Es ist vielmehr ein Leitfaden für Wirtschaftspolitik – unideologisch, konkret und vor allem umsetzbar.

Dabei sind wir unternehmer- und arbeitnehmerfreundlich – denn wer darin einen Widerspruch sieht, hat nicht verstanden, dass nachhaltiger Erfolg starke Partner auf beiden Seiten braucht. Wir wollen Unternehmen helfen, in unserer Stadt zu wachsen – und wir wollen den Menschen ermöglichen, an diesem Erfolg teilzuhaben. Teilzuhaben, Chancen nutzen zu können und Perspektiven zu sehen – diese Freiheit gilt es zu ermöglichen. Denn wir müssen eine Stadt der zwei Geschwindigkeiten verhindern – wo einige glückliche Wenige an den Tafeln der Genusstempel dinieren, während eine wachsende Zahl an Menschen hofft, dass vom Tische etwas abfallen möge.

Möglichst vielen, die keine Arbeit haben, wollen wir deshalb eine Perspektive eröffnen. Und mit jenen, die beschäftigt sind, müssen wir diskutieren: Was bedeutet humanes Arbeiten heute? Wie sieht fairer Lohn aus? Wie schaffen wir es, dass viel beschäftigte Mütter und Väter ihre Kinder nicht nur am Wochenende sehen? Wie, dass Freunde, Hobby und Verwandte nicht immer zurückstehen hinter dem, was Berufe heute fordern? Und wie gelingt es uns trotzdem, persönlich, als Stadt und als Land ökonomischen Erfolg zu haben?

In den Bergwerken des 19. und 20. Jahrhunderts haben Sozialdemokratinnen und Sozialdemokraten es als Pflicht begriffen, Humanität durchzusetzen. Die Bergwerke des 21. Jahrhunderts sind die oft unterbezahlten Dienstleistungen, aber auch höher qualifizierte Berufe, in denen Menschen mit ihren Bürostühlen zu verwachsen gezwungen sind. Im 19. und 20. Jahrhundert haben wir erreicht, dass Arbeit ordentlich entlohnt wird und dass sie Menschen nicht verschleißt. Auch im 21. Jahrhundert müssen wir unter neuen Bedingungen durchsetzen, dass hohe Leistung, fairer Lohn und gutes Leben einander nicht ausschließen. Dazu brauchen wir die Unternehmen als Partner.

Dieses Wirtschaftskonzept ist deshalb mit dem Ziel entstanden, möglichst viele Beteiligte einzubinden. Ein buntes Team aus größtenteils ehrenamtlichen Praktikern aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft hat mehr als 4 Monate daran gearbeitet. In rund 100 Expertinnen und Experten-Interviews und nach Tausenden Seiten Lektüre hat das Team dieses Wirtschaftskonzept verfasst. Die vielen Studien, die wir ausgewertet haben, verdienten eigentlich in Fußnoten gewürdigt zu werden. Wir verzichten im Dienste der Lesbarkeit darauf – aber weisen darauf hin, dass in Berlin viele Ideen schon gedacht wurden, an die auch wir uns hier anlehnen. Der vorliegende Plan entwickelt Leitfäden für die Umsetzung dieser guten Ideen und sieht seinen Wert auch in der Synthese verstreut vorhandener Konzepte. Er kann Wirtschaft in Berlin nicht komplett abbilden – vielmehr zeigt er als „Best of“ exemplarisch, wie und wo die Arbeit von Morgen entstehen kann.

Unsere Ziele für eine moderne Metropole

Das oberste Ziel ist: Gute Arbeit von morgen schaffen. Wir sind jedoch überzeugt, dass Wirtschaft einen Werterahmen braucht. Berlin als moderne Metropole soll hier vorangehen – für die folgenden Prinzipien werden wir stehen:

Offenheit: Berlin muss weiter offen sein für Neuberlinerinnen und Neuberliner, gerade auch angesichts des demografischen Wandels. Zwar wird Berlin nicht wie fast alle anderen Bundesländer stark schrumpfen, aber dennoch wird auch hier der Bedarf an Fachkräften steigen. Die frischen Perspektiven, die Neuberliner mitbringen, machen zugleich Teil des Charmes der Stadt aus.

Gerechtigkeit: Wir wollen Gerechtigkeit neu definieren – Gerechtigkeit nicht nur als Umverteilung, sondern als Leistungsgerechtigkeit, als Chancengerechtigkeit, als Geschlechtergerechtigkeit, auch als Generationengerechtigkeit. Jeder, der nach seinen Möglichkeiten leistet, soll eine Chance bekommen – auf Bildung, Arbeit und einen Lohn, von dem man auch leben kann.

Nachhaltigkeit: Wir wollen Unternehmen, die sozial, ökologisch und betriebswirtschaftlich nachhaltig wirtschaften. Nachhaltig – das bedeutet auch: Nachhaltig für die eigene Gesundheit. Deswegen setzen wir uns auch im Rahmen einer modernen, flexiblen Arbeitswelt für faire Bedingungen ein.

Verantwortung: Gewinnstreben ölt die Maschinerie der Marktwirtschaft. Aber es muss eingebettet sein in Rücksicht auf das Ganze. Die jüngste Finanzkrise hat gezeigt: Es gab Krankheiten in der Wirtschaft, für deren Behandlung nun die gesamte Gesellschaft zahlen muss. Menschen, die von „subprime mortgages“ noch nie gehört haben, kommen jetzt mit ihren Steuern für die von diesen Finanz-Zeitbomben verursachten Detonationen auf. Damit das nicht wieder passiert, verlangen wir eine Kultur der neuen Verantwortung in den Unternehmen.

Diversität: Wir wollen volle Gleichberechtigung für Frauen und Männer in der Berliner Wirtschaft erreichen. Auch mehr Migrantinnen und Migranten müssen aufsteigen – denn niemand darf ausgeschlossen werden wegen seiner Herkunft, seinem Geschlecht, seiner Gesundheit, seinem Alter oder seiner sexuellen Orientierung. Berlin, als besonders offene Metropole, kann zur Pionierin für Diversität werden. Das entspricht unserer Vorstellung von Toleranz und Miteinander – aber es ist in Zeiten des Fachkräftemangels auch wirtschaftlich nötig.

Effizienz und Effektivität: Für unser Wirtschaftskonzept brauchen wir eine moderne Verwaltung, die effizient und effektiv Großprojekte anstößt. Das hilft Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen gleichermaßen.

Innovation: Wir wollen die Kreativität und den Freiraum in der Stadt erhalten. Und jene fördern, die uns erfinderisch voranbringen. Damit stellen wir sicher, dass die Technologien und die Produkte von Morgen auch aus Berlin kommen.

Wachstumsstärke: Wachstum ist für uns kein Selbstzweck, sondern eine notwendige Bedingung für Wohlstand und Arbeit. Wir wollen, dass Berlin weiter boomt, damit noch mehr Menschen teilhaben können.

Für das, was dieses Wirtschaftskonzept aufzeigt, brauchen wir weder einen besonders schlanken, noch einen gemästeten Staat – diese Polarität ist Teil der Ideologiekämpfe vergangener Tage. Wir wollen vielmehr einen smarten Staat: Einen der in der Lage ist, effizient zu steuern – und der weiß, welche Aufgaben er am besten selbst und welche am besten andere erledigen können.

Lange Zeit galt gar, der Staat solle sich ganz raushalten aus der Wirtschaft. Das ist seit der Finanzkrise passé. Viele waren froh, dass der Staat genug Muskeln hatte um eine strauchelnde Wirtschaft zu stützen. Auch deshalb sind wir in Deutschland besser durch die Krise gekommen als die meisten unserer Partner. Ohne ein Milliardenprogramm mit Bankenrettungsschirm, Konjunkturpaket und Kurzarbeitergeld, angestoßen von Sozialdemokraten, hätte diese Krise hunderttausende Jobs gekostet.

Um unsere Ziele umzusetzen braucht es einen Senat, der es als Auftrag begreift, auch künftig in das Wirtschaftsgeschehen als smarter Staat einzugreifen: nicht als Bevormundender, sondern als selbstbewusster Partner, um Wachstum anzustoßen, Arbeit zu schaffen und Wohlstand zu mehren. Wie wir uns das vorstellen, haben wir auf den folgenden Seiten dargestellt.

Inhalte der Berliner Perspektiven

Die „Berliner Perspektiven“ sind unterteilt in zwei Blöcke. Der erste Block heißt „Treiber für Wachstum“. Er beschreibt Handlungsinitiativen, von denen alle Branchen profitieren. Der zweite Block bezieht sich auf einzelne Industrien und Dienstleistungen, in denen sich Berlin mit besonderer Strahlkraft profilieren kann.

Treiber des Wachstums in Berlin

Berlin unternimmt was: Die neue Gründerzeit.

Das bedeutet, tatkräftige Unternehmerinnen und Unternehmer, die seit jeher das Rückgrat unserer Stadt sind, weiter zu stärken. Das gilt für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in Handwerk, Industrie und Dienstleistung ebenso wie für Start-ups und etablierte Großbetriebe.

Berlin steht für operative Exzellenz.

Bis 2020 müssen wir zeigen, dass eine Mischung aus Charme- und Effizienzoffensive in der Förderlandschaft ein für Unternehmen noch attraktiveres Umfeld schafft. Wir werden die Wirtschaftsförderung in Berlin übersichtlicher gestalten und sie in die Lage versetzen, weiterhin beste Resultate zu erzielen.

Berlin bewältigt den demografischen Wandel mit den Arbeitskräften von morgen.

Wir wollen Berlin zur Stadt der Arbeitskräfte der Zukunft machen. Durch Aus- und Weiterbildung, mehr Chancen für Frauen, bessere Förderung von Migrantinnen und Migranten sowie Arbeitslosen, bessere Einbindung von Älteren und qualifizierte Zuwanderung werden wir fit für die wissensbasierte Volkswirtschaft.

Berlin bietet Freiraum.

Nicht jede Lücke ist eine Baulücke. Denn das Wachstum der Stadt soll zugleich ihr einzigartiges Lebensgefühl nicht gefährden. Freiraum und wirtschaftlicher Erfolg werden hier einhergehen. Das wollen wir sicherstellen.

Zukunft in Industrie und Dienstleistung

Energieeffizienz – Motor für Industrie und Handwerk.

Zukunftsindustrien und das Handwerk wollen wir ebenso stärken wie die Mieterinnen und Mieter, die wir vor ständig steigenden Energiepreisen schützen. Bis 2020 kann Berlin zum weltweiten Zentrum für Energieeffizienz und zur Modellstadt für nachhaltige urbane Energieversorgung werden.

Gesundheit „made in Berlin“.

Bis 2015 wird Berlin zeigen, wie die Gesundheitsversorgung der Zukunft aussieht: Präventionsangebote wollen wir ausbauen, die Transparenz der Versorgungslandschaft erhöhen und chronisch Kranke ebenso wie ältere Menschen besser betreuen. Daneben soll Berlin bis 2020 auch im Pharma-/ Biotech-Feld zu einem führenden Standort werden.

iBusiness.

Die Kreativwirtschaft bleibt ein Arbeitsplatzmotor und hat das Potenzial, noch mehr Innovationen hervorzubringen – auch im Technologiebereich. Warum sollte das nächste Amazon, Google oder Facebook nicht aus Berlin kommen?

Tourismus und Veranstaltungen.

Bis 2020 können durch den Tourismus mehrere Zehntausend Arbeitsplätze entstehen. Wir wollen dafür sorgen, dass Berlin ein Magnet für Menschen aus aller Welt bleibt und zugleich die Bürgerinnen und Bürger davon noch stärker profitieren.

Mit IT zur intelligenten Stadt und zur modernen Verwaltung.

Berlin wird bis 2020 durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) zum Vorreiter einer intelligenten Stadt, einer sogenannten „Smart City“, mit einer hochmodernen und effizienten Verwaltung. Berlin schafft damit auch eine Basis, auf der die hiesige IKT- und Dienstleistungsbranche innovative Lösungen entwickeln und entsprechend wachsen kann.

2. Treiber des Wachstums in Berlin

2.1. Berlin unternimmt was: Die neue Gründerzeit

Unsere Vision: Innovationen aus Berlin

Die neue Gründerzeit, das bedeutet: Tatkräftige Unternehmerinnen und Unternehmer, die seit jeher das Rückgrat unserer Stadt sind, weiter zu stärken. Das gilt für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in Handwerk, Industrie und Dienstleistung ebenso wie für Start-ups und etablierte Großbetriebe.

„Gründer der ersten Stunde“ haben in Berlin ehemals Unternehmen von Weltrang hervorgebracht, die der Stadt in den Wirren der Teilungszeit verlorengegangen sind. Nach der Wiedervereinigung haben wir uns auf den Weg zur Reindustrialisierung Berlins gemacht. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren lauten, früher ebenso wie in Zukunft: Unternehmertum und Mut zu Innovationen. Siemens, Osram und Schering sind nur einige der Unternehmen, die in Berlin gegründet wurden. Damals wie heute entspringen solche Erfolgsgeschichten einer Idee und einem unbändigen Unternehmergeist, der Zweifel überwindet und aus Ideen Produkte macht. An diese Tradition wollen wir in Berlin anknüpfen.

Wo wir stehen

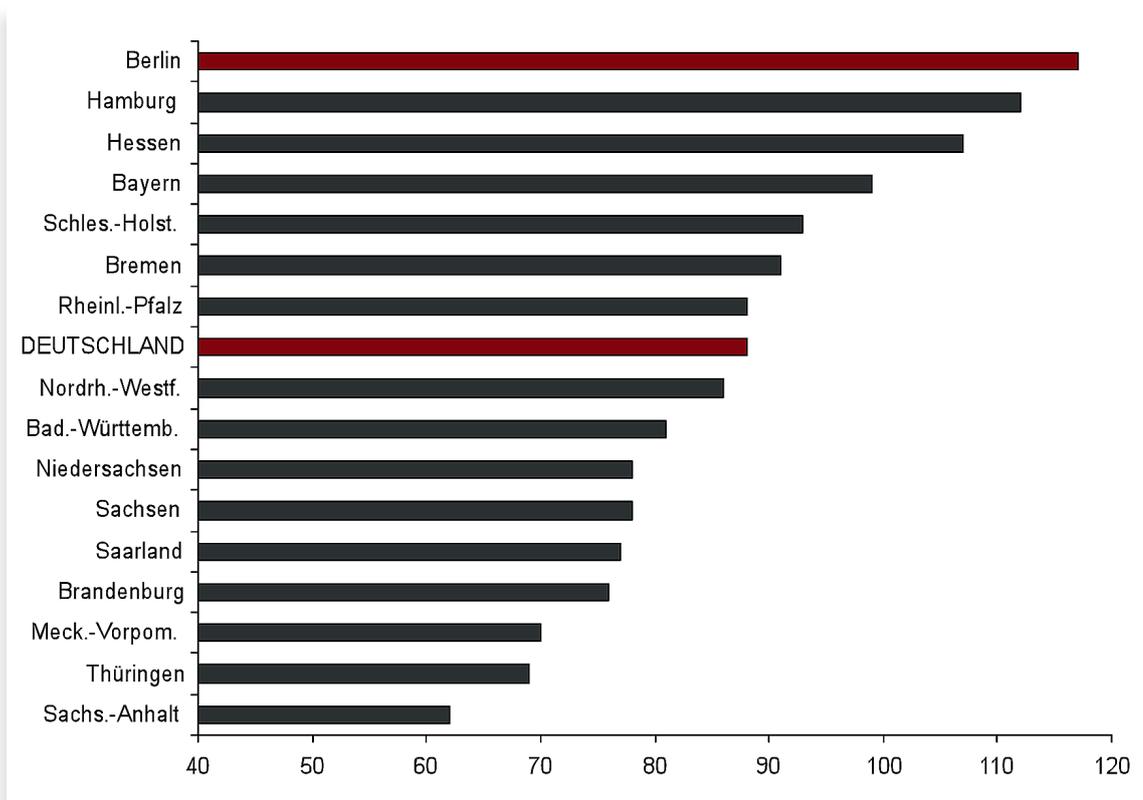
Berlin ist bereits heute eine Gründerstadt: Die Gründungsdynamik liegt vor Hamburg, Hessen und Bayern deutschlandweit auf dem ersten Platz. Um weitere Gründungen zu stimulieren, brauchen wir vor allem zweierlei: Coaching und Bürokratieabbau im operativen Geschäft sowie eine neue Kultur, in der auch das Scheitern einer Idee nicht zum Stigma wird.

Berlins rasante Gründungsdynamik ist Ausdruck des Erfolgswillens der Bürgerinnen und Bürger und auch das Ergebnis richtiger Politik (**Abbildung 1**). Auch mit dem Aufbau ihrer Unternehmensservices, der hiesige Unternehmen in ihrer Entwicklung unterstützt, ist der Stadt ein wichtiger Schritt hin zu einer neuen Servicekultur bei der Arbeit mit Gründern und Betrieben gelungen. Mit boomenden Orten wie Adlershof, Buch oder auch dem Campus Charlottenburg hat man diesem Mentalitätswechsel auch Namen und Adressen gegeben, die weit über Deutschland hinaus strahlen. Die zahlreichen Berliner Gründerzentren drücken das zusätzlich aus. Mit diesen Strukturen ist es Berlin gelungen, selbst im Krisenjahr 2009 den deutschlandweit höchsten Saldo von +31 % bei Gewerbeneueinrichtungen versus Stilllegungen zu erzielen.

Was bleibt zu tun? Die Förderung der Gründungsdynamik ist unverändert wichtig. Darüber hinaus wollen wir kleinen Unternehmen, Handwerksbetrieben und Start-ups zum Wachstum verhelfen. Die Struktur der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ist divers. Es gibt daher kein einheitliches Wachstumsrezept für alle. Gemeinsam sind jedoch 3 zentrale Fragen, die sich für Unternehmer speziell in der Anfangsphase einer Gründung stellen:

1. Finanzierung: Woher kommt das Geld für Gründung und Expansion? Bei der Verfügbarkeit von Krediten und Fördermitteln zeigt sich ein gemischtes Bild: Einerseits scheinen sich durch existierende Förderprogramme bereits gute Finanzierungsquellen für Gründer und Unternehmer zu bieten. Andererseits gibt es offenbar immer wieder Engpässe – nicht nur bei der Beschaffung von Venture Capital (VC) für besonders kapitalintensive Unternehmen, sondern auch bei der Bereitstellung von „Mikrokrediten“ für kleine Unternehmen. Hier gilt es, weitergehende Lösungen zu schaffen, etwa in Form einer „Berlin Capital-VC-Gesellschaft“ oder flexibler Kleinkredite für KMU.

Abbildung 1:
Gewerbeneu-
errichtungen
2009 je 10.000
Einwohner



2. Operatives Geschäft: Wie wird ein erfolgreiches Management aufgebaut? In der Gründungsphase brauchen Unternehmer Coaching und Beratung in betriebswirtschaftlichen Fragen. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer empfinden gerade in der Anfangsphase ihres Geschäfts die bürokratischen und administrativen Anforderungen als große, manchmal gar als prohibitive Hürde.

3. Auffangnetz: Was passiert, falls alle Stricke reißen und das Unternehmen scheitert? Wer die Gründung eines Unternehmens in Betracht zieht, muss immer auch für möglich halten, dass der wirtschaftliche Erfolg ausbleibt. Für viele ist dies ein äußerst bedrohlicher Gedanke. Neben den existenziellen Sorgen, die mit einem eventuellen Scheitern verbunden sind (Was passiert mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Wie zahle ich die Kredite zurück? Haften ich mit meinem Privatvermögen und gerate möglicherweise sogar in eine Privatinsolvenz?), laufen erfolglose Unternehmerinnen und Unternehmer Gefahr, als gescheitert stigmatisiert zu werden – mit allen nachteiligen Effekten für den Lebenslauf, für die Chancen auf dem Arbeitsmarkt und für die persönliche Bonität. Natürlich verlangen wir Unternehmertum mit kaufmännischer Sorgfalt, aber wir wollen nicht, dass Gründungen aus bloßer Angst unterbleiben. Daher gilt es, nach bewährtem amerikanischem Vorbild, den Pioniergeist einer Gründung zu würdigen und dem Unternehmer im Falle eines Scheiterns den Weg zurück in eine andere Beschäftigung zu erleichtern. Daher sollten sich alle Berliner Akteure aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft oder Kultur für einen positiven Pioniergeist auch öffentlich einsetzen.

Unser Plan für das nächste Jahrzehnt

Gründungen fördern und Wachstum stimulieren: Mit Zukunftsorten und Gründerzentren, welche die bewährten „Kümmererstrukturen“ mit bürokratiearmen Zonen verbinden, greifen wir Unternehmern im operativen Geschäft unter die Arme und erleichtern ihnen, sich auf ihr inhaltliches Kerngeschäft zu konzentrieren. Gleichzeitig wollen wir zum Unternehmertum ermuntern, indem wir die Angst vor dem Scheitern abbauen und ein Forum für eigentliche gute, aber gescheiterte Ideen einrichten. Es wird uns helfen, aus Misserfolgen eines Unternehmers zu lernen.

Gründerzentren haben sich in Berlin als Horte des Unternehmertums bewährt. Sie zeichnen sich nicht nur dadurch aus, dass junge Unternehmer die notwendige Infrastruktur zu günstigen Preisen vorfinden; vielmehr bieten die Gründerzentren eine

„Kümmererstruktur“, in der Unternehmer Coaching und Beratung, Seminare und praktische Hilfe vorfinden. Nicht zuletzt sind Gründerzentren auch Orte, an denen für Vernetzung gesorgt wird – zwischen den Unternehmern, aber vor allem auch mit der „Außenwelt“, also mit Kunden und Geschäftspartnern.

Darüber hinaus verfügt Berlin über hervorragende Zukunftsorte, die es weiterzuentwickeln gilt. Zukunftsorte sind Gründerzentren, die sich zu bestimmten Hochtechnologien um Berliner Hochschulen herum entwickeln und die wie im Falle von Adlershof auch an einen Technologiepark geknüpft sind. Damit erfüllt Berlin die Voraussetzungen, um mit der hiesigen Spitzenforschung die nächste industrielle Welle zu prägen.

Bürokratiearme Zone für Start-ups: Wir wollen die Einstiegshürden für Unternehmerinnen und Unternehmer verringern. Neben finanziellen Anreizen hilft dabei auch die Reduktion bürokratischer Mühen. Im Rahmen von Gründerzentren wollen wir die Möglichkeiten für eine „bürokratiearme Zone“ ausloten. Dies wird in vielen Fällen nicht ohne eine Anpassung bundesweiter Regelungen auf den Bedarf einer Gründermetropole gehen. Dabei sind beispielsweise folgende Maßnahmen denkbar: spezielle Vorteile von Unternehmen mit maximal 5 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz bis maximal 500.000 Euro innerhalb der ersten 3 bis 5 Jahre; vereinfachte Buchführungsvorschriften; keine Zwangsmitgliedschaften (IHK etc.); Sonderabschreibungsmöglichkeiten; ggf. erweiterte Möglichkeiten für die Umsatzsteuerbefreiung; vereinfachte Abwicklung bei Insolvenz / Geschäftsaufgabe. Die Entbürokratisierung wird flankiert durch Seminare mit professionellen Steuerberatern und Buchhaltern, welche in den Gründerzentren beschäftigt sind und die Unternehmer fit machen für das „Leben nach dem Gründerzentrum“.

American Hospital: Wir setzen uns ein für eine Umwidmung des ehemaligen American Hospitals in der Fabbeckstraße in ein Gründerzentrum, das in Kooperation mit den Berliner Forschungseinrichtungen entsteht. So lässt sich der Anspruch Berlins unterstreichen, mit der hervorragenden Forschungslandschaft die Technologie von Morgen zu entwickeln und am Standort zu produzieren.

Forum zweite Gründungschance: Natürlich wollen wir nicht zum unternehmerischen Leichtsinne ermuntern. Wir müssen aber dafür sorgen, dass die Angst vor dem eventuellen Scheitern nicht zur Bremse für vielversprechende Innovationen und unternehmerische Ideen wird. Daher brauchen wir zweierlei: Zum einen wirtschaftliche Sicherungsinstrumente, die den erfolglosen Unternehmer vor dem persönlichen wirtschaftlichen Ruin bewahren. Hier ist zu prüfen, ob über die existierenden Instrumente hinaus (etwa die Geschäftsform der GmbH als Mittel zur persönlichen Schadensbegrenzung) weitere Maßnahmen erforderlich und machbar sind (z.B. Entschuldungsfonds für gescheiterte Unternehmer; Erwerbstätigenversicherung zu Gunsten kleiner Selbständiger). Zum anderen brauchen wir ein Umdenken in der Bewertung von unternehmerischem Misserfolg: Wer einmal gescheitert ist, muss wieder aufstehen, aus seinem Misserfolg lernen und neu starten dürfen.

Denn die gewonnene Erfahrung auch aus einer gescheiterten Idee kann eine wertvolle Expertise darstellen. Diesen konstruktiven Umgang mit dem Misserfolg wollen wir auch dem deutschen Unternehmertum einimpfen. Dazu schaffen wir ein Forum der zweiten Gründungschance. Es zeichnet Geschäftsideen aus, die 3 Voraussetzungen erfüllen: Erstens muss die Idee, ex ante betrachtet, interessant sein, also besonders innovativ sein oder sie muss einen attraktiven Business Case versprechen. Zweitens muss die Idee in ihrer Umsetzung gescheitert sein, entweder aufgrund wirtschaftlichen Misserfolgs (Finanzierung misslingt, Idee lässt sich nicht profitabel umsetzen, Idee wird vom Markt nicht angenommen etc.) oder aufgrund technischer bzw. organisatorischer Hürden. Drittens muss die Idee, ex post betrachtet, als lehrreiche Fallstudie für zukünftige Unternehmer geeignet sein.

2.2. Berlin steht für operative Exzellenz

Unsere Vision: Berlin bietet Top-Service für Investoren, Gründer und Unternehmen

Bis 2020 wollen wir zeigen, dass eine Mischung aus Charme- und Effizienzoffensive in der Förderlandschaft ein für Unternehmen noch attraktiveres Umfeld schafft. Wir gestalten die Wirtschaftsförderung in Berlin übersichtlicher und versetzen sie in die Lage, weiterhin beste Resultate zu erzielen.

Wirtschaftsentwicklung und -förderung umfasst für uns den gesamten Lebenszyklus eines Unternehmens: von der Entstehung der Geschäftsidee, der Finanzierung, über die Standortentscheidung, die Gründung, das Wachstum bis zur erfolgreichen Kooperation mit anderen Berliner Unternehmen und den hiesigen Hochschulen und wissenschaftlichen Instituten. Das heißt: Berlin muss sowohl Neugründungen als auch die Ansiedlungen weiterer Unternehmen fördern.

Wo wir stehen

In Berlin arbeitet eine Vielzahl von Organisationen direkt oder indirekt an der Förderung der Berliner Wirtschaft. Diese Landschaft gilt manchen als unübersichtlich.

Auf öffentlicher bzw. primär öffentlich finanzierter Seite sind Teil dieser Förderlandschaft neben dem Regierenden Bürgermeister, den Senatsverwaltungen und den Bezirksämtern insbesondere die Berlin Partner GmbH, die Berlin Tourismus & Kongress GmbH (visit Berlin), die Technologiestiftung Berlin (TSB) und die Investitionsbank Berlin (IBB). Ergänzt wird das Angebot dieser Institutionen u.a. durch die Industrie und Handelskammer (IHK) Berlin, die Handwerkskammer (HWK) Berlin, Gewerkschaften und spezifische Branchenverbände sowie durch weitere Organisationen auf Bundesebene wie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und die Außenhandelskammern (AHK). Darüber hinaus leisten eine Vielzahl weiterer Organisationen einen Beitrag zur Wirtschaftsförderung.

Die wesentlichen 4 Organisationen jenseits der öffentlichen Verwaltung, auf die Berlin signifikanten Einfluss nehmen kann, sind Berlin Partner, visit Berlin, TSB und IBB, da diese dem Land gehören bzw. maßgeblich direkt oder indirekt durch das Land finanziert werden. Es war vor allem das erfolgreiche Zusammenspiel der öffentlichen Verwaltung und dieser Organisationen, das zu den wirtschaftlichen Erfolgen Berlins in den letzten Jahren geführt hat. Dabei ist das Kompetenzspektrum der Organisationen stetig gewachsen. Ein Beispiel für die erfolgreichen Aktivitäten ist das Kompetenzfeldmanagement der TSB, die hier die 6 benannten Kompetenzfelder Berlins entwickelt: Biotechnologie, Bau-, Energie- und Umweltwirtschaft, Informations- und Kommunikationstechnologie, Medizintechnik, optische Technologien und Verkehr und Mobilität.

Ein weiteres Beispiel für erfolgreiche Wirtschaftsförderung ist das Technologie Coaching Centre (TCC) der IBB: Hier erhalten technologieorientierte Gründer und junge Unternehmen betriebswirtschaftliches Coaching und Kontakte zu Finanziers, Netzwerken und anderen Unternehmen. Auch Berlin Partner leistet einen wichtigen Beitrag, etwa durch das Key-Account-Management für ca. 400 wichtige, große Bestandsfirmen oder die Stärkung der bezirklichen Wirtschaftsförderung für mittlere bis kleine Betriebe. **Abbildung 2** gibt einen Überblick über ausgewählte Aktivitäten der Förderer.

Abbildung 2: Organisationen der Wirtschaftsförderung und ausgewählte Aufgaben

Organisation / Tochterorganisation	Ausgewählte Aufgabenfelder	Ausgewählte Aufgaben
Berlin Partner	Hauptstadt-Marketing	Entwicklung und Unterstützung von Kampagnen und Projekten zur Vermarktung der Stadt im In- und Ausland mit der Zielgruppe von Investoren, Entscheidern und Multiplikatoren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Kultur
	Unternehmensansiedlung	Gezielte Anwerbung von Unternehmen und Unterstützung bei deren Ansiedlung in Berlin
	Unternehmer-service	Betreuung der in Berlin ansässigen Unternehmen über Key-Account-Manager und durch Unterstützung der bezirklichen Wirtschaftsförderung
	Außenwirtschaft	Unterstützung von Unternehmen bei der Erschließung neuer Märkte, z.B. durch relevante Informationen, Kooperationsvermittlung und die Organisation von Messegemeinschaftsständen

visit Berlin	Tourismusmarketing	Förderung der Berliner Tourismuswirtschaft, u.a. durch das weltweite Bewerben des touristischen Angebots Berlins und das Betreiben der Website www.visitberlin.de
Business Convention Office (BCO)	Messe-, Kongress- und Veranstaltungs- marketing	Förderung der Berliner Kongresswirtschaft
TSB	Projektförderung	Förderung von Studien zur Veranschaulichung, wie wissenschaftliche und technische Innovationen konkret in der Praxis genutzt werden können
Technologie- stiftung bzw. Innovations- agentur	Wissens- und Techno- logietransfer	Organisation von Veranstaltungsreihen, Organisation des Programms TransferBONUS zur Förderung von kleineren Kooperationsprojekten zwischen Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen, Innovations- und Patentberatung von Unternehmen
	Innovationsstrategie	Entwicklung, Management und Monitoring der 6 Berliner Kompetenzfelder sowie Gesamtkoordination der Masterplanentwicklung für jedes Kompetenzfeld
	Netzwerkbildung und -management	Unterstützung als Partner, Initiator oder Koordinator von Netzwerken wie z.B. HealthCapital Berlin Brandenburg, InnovationsZentrum Bau Berlin e.V., medtech-net Berlin Brandenburg
	Management TSB Initiativen	Management der 3 TSB-Initiativen zur Förderung ausgewählter Kompetenzfelder: BioTOP Berlin-Brandenburg (Biotechnologie), TSBMedici (Medizintechnik), TSB FAV (Verkehrssystemtechnik)
IBB	Wirtschaftsförderung (Fremdfinanzierung und Zuschüsse)	Verwaltung und Finanzierung verschiedener Programme zur Fremdfinanzierung; einige Programme enthalten auch nicht rückzahlbare Zuschüsse
	Venture Capital	Über die IBB Beteiligungsgesellschaft tritt die IBB als Lead-, Co-Lead- oder Co-Investor auf und hilft Firmen, Beteiligungskapital zu erhalten
TCC	Betriebswirtschaftliches Coaching	Mit den Projekten Technologie Coaching Centre und Kreativ Coaching Centre unterstützt die TCC GmbH Unternehmen durch Zuschüsse zu betriebswirtschaftlichen Beratungsleistungen sowie bei der Auswahl der Berater und Beratungsinhalte
ipal	Patentverwertung	Zusammen mit den Berliner Hochschulen bewertet die IBB in der ipal GmbH Erfindungen, sorgt für den nötigen gewerblichen Rechtsschutz und betreibt die kommerzielle Verwertung

Durch die dynamische Entwicklung der Berliner Wirtschaft haben sich in den letzten Jahren auch Parallelangebote bzw. Überschneidungen ergeben. Beispielsweise kümmern sich Berlin Partner und TSB parallel um Aspekte des Standortmarketings. Potenzielle Investoren, vor allem aus dem Ausland, droht dadurch nicht immer transparent zu sein, wofür der Berliner Wirtschaftsstandort steht.

Für die Wachstumsstrategie bis 2020 ist es daher nötig, die Förderlandschaft noch übersichtlicher zu gestalten. Die wesentlichen Leitlinien operativer Exzellenz müssen hierbei sein: eine klare Strategie, klare Verantwortungen und Zielvorgaben, ein abgestimmtes Angebot, die Messbarkeit und regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung, die kontinuierliche Verbesserung des Angebots auf Basis faktenbasierter Messungen sowie ein konsistenter und zielgruppenorientierter Außenauftritt. Natürlich hat es auch in der Vergangenheit gezielte Verbesserungen gegeben. So wurde z.B. auf Basis der Studie „Evaluierung der Berliner Innovations- und Technologieförderung der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen“ von PriceWaterhouseCoopers aus dem Jahr 2009 beschlossen, den Zukunftsfonds der TSB mit dem Förderprogramm ProFIT der IBB ab dem 1.1.2011 zusammenzulegen, um überschneidende Angebote zu reduzieren. Ein solcher Evaluierungs- und Verbesserungsprozess wurde aber bisher noch nicht systematisiert.

Unser Plan für das nächste Jahrzehnt

Die kontinuierliche Verbesserung der Berliner Wirtschaftsförderung ist auf gutem Weg. Um das auch künftig sicherzustellen, werden wir die Wirkungskontrolle der einzelnen Maßnahmen weiter entwickeln. Zudem treten wir für mehr Übersichtlichkeit in der Förderlandschaft ein. Und wir werden die Außendarstellung Berlins so verändern, dass sie Zielgruppen noch genauer erreicht und die Standortvorteile und Kompetenzen Berlins noch offensiver herausgestellt werden.

Das beinhaltet unter Umständen auch eine Neugestaltung der Webseite www.berlin.de, die derzeit privatwirtschaftlich von der BerlinOnline Stadtportal GmbH & Co. KG betrieben wird, im Vergleich zu Angeboten anderer Großstädte aber nicht auf dem aktuellen Stand scheint. Des Weiteren werden wir die Unternehmensansiedlung aktiver gestalten.

Wirkungskontrolle und kontinuierliche Verbesserung

Die beteiligten Organisationen haben in den letzten Jahren sehr gute Arbeit geleistet. Um das beizubehalten und die vorhandenen Mittel für die Wirtschaftsförderung auch weiterhin effizient zu nutzen, wollen wir eine neue Form der Wirkungskontrolle einführen und darauf basierend die Angebote kontinuierlich weiterentwickeln. Zwar legen die einzelnen Organisationen heute schon Jahresberichte über die durchgeführten Maßnahmen und erreichten Erfolge vor, diesen liegt aber bisher kein abgestimmtes Konzept zur Wirkungskontrolle mit definierten Kennzahlen zu Grunde. Wir schlagen daher die Entwicklung eines einheitlichen „Wirkungskatasters“ für die Wirtschaftsförderung und Entwicklung der Berliner Kompetenzfelder vor, an der sich die involvierten Organisationen, inkl. der Senatsverwaltung, messen sollen. Die Dimensionen, die ein solcher Wirkungskataster je Kompetenzfeld abdecken könnte, sind z.B. gesamtwirtschaftliches Wachstum, Gründungsdynamik, Neuansiedlungen, Projektförderung und Außendarstellung/-wahrnehmung (siehe **Abbildung 3**). Zusätzlich zu dem übergreifenden Berichtsbogen sollte jede der involvierten Organisationen eine „Balanced Scorecard“ (BSC) entwickeln, die neben den wirtschaftlichen Erfolgsgrößen auch die anderen Bereiche der Organisation in den klassischen BSC-Dimensionen Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter abdeckt.

Abbildung 3: Mögliche Dimensionen für Berichtsbogen Wirtschaftsförderung

Dimension	Beispiele für Kennzahlen
Gesamtwirtschaftliches Wachstum	Anzahl Arbeitsplätze; Bruttoumsätze; Bruttowertschöpfung; Steuereinnahmen/-effekte
Gründungsdynamik	Anzahl neuer Firmen; Anzahl Firmen unter 3 Jahren; durchschnittliche Mitarbeiteranzahl der Firmen unter 3 Jahren
Neuansiedlungen	Anzahl von bestehenden Firmen, die einen neuen Standort in Berlin eröffnet haben; Investitionsvolumen

Dimension	Beispiele für Kennzahlen
Projektförderung	Anzahl geförderter Projekte; Anzahl geförderter Kooperationen zum Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft; Anzahl Projekte, die zu einem vermarktbareren Produkt geführt haben; qualitative Bewertung der Förderung durch die geförderten Partner
Außendarstellung und –wahrnehmung	Anzahl der Veranstaltungen zur Außendarstellung; Anzahl der Studien, in denen Berlin als internationales Cluster im Kompetenzfeld wahrgenommen wird (ggf. getrennt nach Zielstudien und weiteren Studien)

Die regelmäßige Messung der volkswirtschaftlichen Indikatoren sollte in Zusammenarbeit mit dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg erfolgen, um die Verfügbarkeit einer objektiven Faktenbasis sicherzustellen, die man gleichzeitig nutzen kann, um die Wirtschaftsförderung zu steuern. Ein solcher Wirkungskataster kommt dabei auch den Organisationen zugute, da sie klare Zielvorgaben erhalten. Zusätzlich sollte die Effizienz, Effektivität und Vielfalt der bestehenden Förderlandschaft alle 4 Jahre durch eine unabhängige Organisation bewertet werden. Hierbei können auch Modifikationen zu dem Wirkungskataster vorgeschlagen werden.

Ein wichtiger Teil des Wirkungskatasters sollte auch eine standardisierte Befragung der FörderprogrammteilnehmerInnen sein, die alle geförderten Partner nach Abschluss der Förderung ausfüllen müssen. Die hieraus gewonnenen Einsichten münden in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der Berlin gegenüber anderen Standorten Vorteile verschafft. Dies mag auf den ersten Blick eine zusätzliche Belastung für die geförderten Unternehmen sein, ist aber eine unabdingbare Voraussetzung, um die Förderlandschaft durch direktes Feedback der Kunden kontinuierlich zu verbessern.

Mehr Übersichtlichkeit in der Förderlandschaft

Die Vielzahl der Angebote bedarf jedoch einer übersichtlicheren und einheitlichen Darstellung der Programme für potenzielle Kunden, damit sie die richtigen Angebote finden. Mit der „Förderfibel“ der IBB wurde eine Veröffentlichung geschaffen, die die relevanten Förderprogramme aller Organisationen für Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen in Berlin zusammenfasst. Zusätzlich wollen wir eine zentrale Webseite einrichten, die ähnlich der Webseite www.gruenden-in-berlin.de die Angebote auch für Bestandsfirmen und Investoren übersichtlich darstellt. Hierbei geht es nicht nur um eine Online-Version der jetzigen Förderfibel. Ergänzend kommt eine verbesserte Übersicht über die Transfer- und Netzwerkangebote wie das Transfercafé (www.transfercafe.de) oder den Berlin Sciences Navigator (www.berlin-sciences.com) hinzu. Als zentrale Webseite für eine solche Kompassfunktion bietet sich aus unserer Sicht die Homepage der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen auf www.berlin.de an.

Wichtig ist bei einer Kompassfunktion auch, dass nicht die Förderorganisation sondern die Zielgruppe des Programms bzw. Netzwerks im Sinne einer One-Stop-Agency im Vordergrund steht. Viele der heutigen Kompassangebote, wie der Online-Förderfinder der IBB, decken primär die eigenen Förderprogramme ab. Jede der großen Förderinstitutionen (IBB, Berlin Partner und TSB) sollten sich aber als One-Stop-Agency verstehen bzw. eine solche gemeinsam mit der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen gründen.

Vereinheitlichung der Außendarstellung

Berlin ist divers und vielseitig. So stellt es sich gegenüber Unternehmen, Investoren und Menschen aus dem In- und Ausland auch dar. Ein wichtiger Bestandteil einer effektiven Außendarstellung ist jedoch eine konsistente Kommunikation, die übersichtlich die wesentlichen Stärken und Kompetenzen hervorhebt und zielgruppengerecht wiedergibt. Berlin hat noch zu viele „Versteckte Champions“, die wir zu „Sichtbaren Champions“ entwickeln müssen. Hierzu muss sich auch das Standortmarketing enger mit der Kompetenzfeldentwicklung abstimmen.

Wenn man die wesentlichen Informationsmaterialien und Webseiten sichtet, die Berlin heute repräsentieren, wie z.B. www.berlin.de, www.be.berlin.de, www.businesslocationcenter.de, www.berlin-sciences.com, www.biotop.de, www.healthcapital.de, dann fällt auf, dass oft Zielgruppen nicht konsistent angesprochen werden. Zwar haben nicht alle diese Angebote das Ziel, Berlin als Wirtschaftsstandort zu vermarkten, sie sollten aber dennoch – auch da die Mehrheit dieser Angebote direkt oder indirekt vom Land finanziert werden – einen konsistenten Außenauftritt unterstützen. So ist z.B. die Webseite www.berlin.de die natürliche erste Anlaufstelle für Menschen, die sich über die Stadt informieren wollen. Sie sollte Berlin-Interessierten daher zielgruppenspezifisch sowie optisch und inhaltlich ansprechend einen Startpunkt für die Entdeckung weiterer Angebote bieten.

Ein gutes Beispiel ist hier z.B. die Internetpräsenz von Barcelona oder der koreanischen Stadt Seoul. Bei letzterer kann der Seoul-Interessierte direkt aus 4 zielgruppenspezifischen Angeboten wählen: „Seoul kennenlernen“, „Seoul besuchen“, „Seoul als Unternehmensstandort“ und „In Seoul leben“. Der Wirtschaftsbereich kommuniziert klar untergliedert die wesentlichen Merkmale, für die Seoul wirtschaftlich stehen möchte und verlinkt von dort auf entsprechende weiterführende Angebote - dies alles ohne kommerzielle Werbung, die auf der Homepage Berlins große Teile der Webseite einnimmt.

Natürlich kann eine effektive Außendarstellung die entsprechenden Kompetenzen und Unternehmen nicht ersetzen. Berlin hat diese Kompetenzen und Unternehmen aber und die weitere wirtschaftliche Entwicklung sollte daher durch eine konsistente Außendarstellung in Abstimmung mit dem Kompetenzfeldmanagement Berlins unterstützt werden. Gerade weil diese Kompetenzen auf mehrere Organisationen verteilt sind, wird der Senat hier eine treibende Rolle spielen. Sollte der derzeitige Betreiber von www.berlin.de einer entsprechenden Verbesserung des Angebots nicht zustimmen, würden wir auch eine Rekommunalisierung oder Ausschreibung des Angebots befürworten.

Aktive Unternehmensansiedlung

Berlin hat viele Standortvorteile, die Berlin Partner u.a. über die Webseite www.businesslocationcenter.de vermarktet. Berlin Partner fungiert hier auch als Ansprechpartner für Investoren bei Unternehmensansiedlungen. Diesen Ansiedlungsprozess wollen wir ausbauen, um noch stärker aktiv Unternehmen anzusprechen und vom Standort Berlin zu überzeugen. Hierzu empfehlen wir, mit Berlin Partner sektorspezifische Zielunternehmen, die wir in Berlin ansiedeln wollen, festzulegen. Dabei liegt der Fokus primär auf Unternehmen, die noch keinen Standort in Deutschland haben bzw. hier einen zweiten eröffnen würden. Ein solches Vorgehen wird helfen, wichtige Wachstumskerne nach Berlin zu holen (z.B. im Pharma-Bereich) bzw. Wachstum in Sektoren zu erzielen, die nur schwer organisch wachsen können (z.B. öffentlicher Sektor und NGOs). Als Teil dieses Vorgehens muss auch über eine erfolgsabhängige Budgetierung von Berlin Partner, die den Erfolg der gesamten Ansiedlungsstrategie berücksichtigt, nachgedacht werden. Flankierend empfehlen wir für Berlin die Einrichtung eines Außenhandelsbeauftragten, der direkt an den Regierenden Bürgermeister bzw. Wirtschaftsminister berichten sollte.

Ein Zielsektor, der in Zukunft z.B. stärker im Fokus einer solchen Ansiedlungsstrategie stehen sollte, ist der Bereich der öffentlichen Organisationen und NGOs sowie Unternehmen, die für diese Organisationen Dienstleistungen und Produkte liefern (z.B. Beratung und Informations- und Kommunikationstechnologie). Hier hat Berlin bereits viele Stärken, auf denen wir aufbauen und die wir aktiver vermarkten können. Dieser Standortvorteil könnte mit der Initiative „Mit IT zur intelligenten Stadt und zur modernen Verwaltung“ noch weiter ausgebaut werden.

2.3. Berlin bewältigt den demografischen Wandel mit den Arbeitskräften von morgen

Unsere Vision: Eine vielfältige Arbeitswelt, mit Chancen für alle

Wir wollen Berlin zur Stadt der Arbeitskräfte der Zukunft machen. Durch Aus- und Weiterbildung, mehr Chancen für Frauen sowie Migrantinnen und Migranten, gute Förderung von Arbeitslosen, bessere Einbindung von Älteren und durch qualifizierte Zuwanderung werden wir fit für die wissensbasierte Volkswirtschaft.

In den letzten 5 Jahren ist die Arbeitslosenquote in Berlin um 6,4 % gesunken – diesen Trend wollen wir fortsetzen. Nur eine arbeitsmarkt- und bildungspolitische Offensive kann den Fachkräftebedarf der Zukunft decken, den demografischen Wandel abfedern und Langzeitarbeitslose verstärkt dabei unterstützen, sich beruflich einzugliedern.

Gerade in Berlin haben wir noch viel Potenzial, das wir besser und gezielter heben können. In keiner anderen deutschen Stadt ist die kulturelle und ökonomische Dynamik des Zusammenlebens so fruchtbar wie in Berlin. Daraus schöpfen wir als Stadt unsere Stärke. Und genau wegen dieser Vielseitigkeit wird es uns auch gelingen, in Berlin das Fundament für eine Kultur des ständigen Lernens zu legen, die elementar ist für jede wissens- und technologiebasierte Volkswirtschaft.

Wo wir stehen

In den letzten 5 Jahren ist in Berlin die Zahl der Erwerbstätigen um knapp 120.000 gestiegen. Dieser Erfolg ist vor allem das Ergebnis einer stetigen wirtschaftlichen Entwicklung in der Stadt. Auch weiterhin die besten Köpfe auszubilden, anzuziehen und zu halten, wird eine zentrale Aufgabe der nächsten Jahre werden.

Abbildung 4: Anzahl der Erwerbstätigen in Berlin zwischen 1995 und 2009



Unter dem SPD-geführten Senat wird die Stadt national sowie international wieder als Wirtschaftsmotor wahrgenommen. Im European Attractiveness Survey 2011 der Wirtschaftsberatungsgesellschaft Ernst & Young beispielsweise belegte Berlin europaweit den 3. Platz nach London und Paris im Städteranking der attraktivsten Investitionsstandorte. Auch befindet sich Berlin-Brandenburg regelmäßig in den Top-5 der innovativsten Regionen Europas. Damit ist Berlin nicht nur der Schritt hin zu einer stabilen und attraktiven wirtschaftlichen Struktur gelungen, aus der die Produkte und Innovationen von Morgen hervorgehen. Auch die Nachfrage nach qualifizierten Erwerbstätigen wird weiterhin steigen und für neue Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt sorgen.

Schon aktuell zeigt sich in Berlin ein erhöhter Fachkräftebedarf. Im Jahre 2008 blieben 19.000 Stellen für Fachkräfte unbesetzt, wobei 27 % dieser nicht besetzten Stellen für Hochqualifizierte (mit Hochschulabschluss) ausgeschrieben wurden. Langfristig wird sich dieser Bedarf durch den demografischen Wandel zu einem regelrechten Fachkräftemangel – und damit zu einem Wachstumshemmnis – entwickeln. Bis 2030 gehen manche Prognosen für die ganze Region Berlin-Brandenburg von insgesamt 460.000 fehlenden Fachkräften aus. Das entspricht ca. 18 % der zu diesem Zeitpunkt benötigten Arbeitskräfte.

Zeitgleich leben in Berlin jedoch viele Menschen, die von den jüngsten wirtschaftlichen Erfolgen der Stadt abgekoppelt sind. Das hat unterschiedliche Gründe: Zum einen werden bestimmte Gruppen, etwa ältere Arbeitnehmer, nach wie vor strukturell auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt. Zum anderen arbeiten in Berlin zahlreiche Menschen in prekären Beschäftigungsverhältnissen oder haben als Langzeitarbeitslose wenig Chance auf eine reguläre Beschäftigung. In all diesen Fällen bleibt

den Menschen ökonomische und soziale Teilhabe verwehrt. Es droht eine Spaltung mit hoher Arbeitslosigkeit auf der einen und Fachkräftebedarf auf der anderen Seite.

Zwar ist davon auszugehen, dass sich ein Teil dieses Problems über die höhere Nachfrage nach Arbeit langfristig von selbst lösen wird. Denn viele Unternehmen werden sich in Zukunft mehr als bisher um Arbeitskräfte bemühen und ihnen bessere Angebote unterbreiten müssen. Dennoch muss Berlin jetzt die richtigen Weichen stellen, um nicht Gefahr zu laufen, die weitere wirtschaftliche Entwicklung mittelfristig zu hemmen.

Denn genauso wie der bisherige wirtschaftliche Erfolg dieser Stadt von den Köpfen der Menschen abhing, wird es auch in Zukunft darum gehen, die Bürgerinnen und Bürger an die Arbeit von Morgen heranzuführen. Das reicht vom Ausbau der Kita-Angebote über gute Schulen bis hin zur Ausweitung der betrieblichen Ausbildung am Standort und der Verbesserung der Hochschulen. In all diesen Bereichen hat Berlin in den letzten Jahren große Erfolge vorzuweisen. Gleichzeitig muss es gelingen, die Anzahl der Fachkräfte am Standort zu erhöhen.

Unser Plan für das nächste Jahrzehnt

Wir wollen durch eine bildungs- und arbeitsmarktpolitische Offensive die Stadt auf die nächste Stufe der wirtschaftlichen Entwicklung vorbereiten, indem wir bestehende Potenziale am Standort heben, prekäre Beschäftigung bekämpfen und Langzeitarbeitslosigkeit weiter reduzieren.

Vorhandene Potenziale nutzen

Neben langfristigen Hebeln gegen den Fachkräftemangel – vor allem im Bereich Bildung – schlagen wir eine Reihe von Maßnahmen vor, die sofort greifen.

Im Einzelnen:

- Mehr Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern
- Mehr Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- Bessere Bildung und Weiterbildung
- Ein Netzwerk kleiner und mittlerer Unternehmen, um gemeinsam Arbeitskräfte zu werben
- Bessere Eingliederung Zugewanderter in den Arbeitsmarkt
- Qualifizierte Zuwanderung aus anderen Teilen Deutschlands und aus dem Ausland

Mehr Frauen in guter Arbeit: Berlin sollte die Erwerbsbeteiligung von Frauen weiter steigern. Nicht nur ist die Erwerbstätigenquote von Frauen in Berlin nach wie vor deutlich niedriger als die von Männern (63 % gegenüber 67 % im Jahre 2009). Auch zeigen sich signifikante Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern bemerkbar – sowohl insgesamt als auch innerhalb der jeweiligen Leistungsgruppen: So verdienen Frauen in Berlin im Durchschnitt 25 % weniger als Männer und sind darüber hinaus auch deutlich seltener in Führungspositionen tätig, obwohl das Bildungsniveau beider Geschlechter nahezu gleich ist. Damit wird auch in der Berliner Wirtschaft der Fehler begangen, die Potenziale und Fähigkeiten weiblicher Arbeitskräfte nicht konsequent genug zu fördern. Die paritätische Besetzung von Vorstands- und Führungsgremien bei allen landeseigenen Unternehmen, Beteiligungsunternehmen, Körperschaften und Stiftungen des Landes Berlin dient hier als Vorbild – auch für die Wirtschaft fordern wir eine Frauenquote. Darüber hinaus sollten konsequent die Zugänge zum Arbeitsmarkt für Berufsrückkehrerinnen erleichtert werden, um mehr Alleinerziehenden den Wiedereinstieg in eine reguläre Beschäftigung zu ermöglichen.

Erfahrung macht stark: Auch ältere Beschäftigte wollen wir weiter fördern, weil sie trotz steigendem Fachkräftebedarf zu den strukturell benachteiligten Gruppen auf dem deutschen Arbeitsmarkt gehören: Die Erwerbstätigenquote derjenigen, die zwischen 55 und 64 Jahre alt sind, liegt in Berlin bei gerade mal 52 % (2009), wogegen die Quote über die Altersgrenzen hinweg bei 65 % liegt. Wissen und Erfahrung, die ältere Menschen mitbringen, gehen dadurch oft verloren. Um diesen Trend umzukehren, sollte die Beteiligung der älteren Beschäftigten an Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen erhöht werden. Damit wird garantiert, dass Ältere ihre Berufe länger als bisher ausüben können und nicht ins Abseits gedrängt werden. Gerade der öffentliche Dienst sollte mit gutem Beispiel vorangehen und die Potenziale älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Zuge einer gezielten Weiterbildungsstrategie für Berlin voll ausschöpfen.

Campus Weiterbildung: Weiterbildung und berufsbegleitende Studiengänge werden in der Arbeitswelt von morgen eine herausragende Rolle spielen. Deshalb schlagen wir eine Berliner Weiterbildungsstrategie vor, die unsere Stadt zum deutschen Zentrum beruflicher Weiterbildung macht. Berlin bietet dafür hervorragende Voraussetzungen: Das Projekt „Tempelhofer Freiheit“ sieht die stadtnahe Ansiedlung von Aus- sowie Weiterbildungsinstituten in der Nähe der dort geplanten Zentral- und Landesbibliothek (ZLB) vor.

Die Herausforderung sich finanziell selbst tragender Weiterbildungsangebote besteht vor allem darin, maßgeschneiderte Lösungen für bestimmte Unternehmen bzw. Wirtschaftssektoren auszuarbeiten. Gerade angesichts der vielen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Berlin kommt dem Senat dabei eine zentrale Rolle zu. Er sollte sich in Form einer Schirmherrschaft für die Etablierung eines Berliner KMU-Netzwerkes einsetzen, das im Rahmen einer gemeinsamen Weiterbildungsstrategie hiesigen Fachkräften einen besseren Zugang zu Bildungsangeboten sichert.

Berliner KMU-Netzwerk: Aufgrund der Kleinteiligkeit der Berliner Betriebsstruktur fällt es vielen hiesigen Unternehmen schwer, eine aufwändige Personalpolitik zu betreiben. So können Absolventen der Berliner Hochschulen häufig nicht an den Standort gebunden werden, weil sie bereits vor Ende ihres Studiums mit Vorverträgen weggelockt werden. Auch mangelt es den vielen Berliner kleinen und mittleren Unternehmen an finanziellen Ressourcen, um eine gezielte Personalentwicklung zu betreiben. Deshalb wollen wir die Gründung eines Berliner KMU-Netzwerkes anstoßen und unterstützen. Ziel ist es, gemeinsam mit den KMU eine branchenspezifische und maßgeschneiderte Personalstrategie zu entwickeln sowie Servicestellen, Beratungsangebote und Unterstützungsleistungen für Berliner Unternehmen anzubieten. Auch lassen sich über das Netzwerk weitere Maßnahmen realisieren, die bei der Abfederung des demografischen Wandels sowie bei der Integration strukturell benachteiligter Gruppen in den Arbeitsmarkt von zentraler Bedeutung sein werden.

• **Rekrutierung:** KMU haben es oft gegenüber großen Konzernen schwerer, Talente anzuwerben. Das KMU-Netzwerk stellt die Vorzüge der beteiligten Unternehmen in einer gemeinsamen Anstrengung und Vermarktung heraus und erreicht damit Bewerberinnen und Bewerber, die sonst womöglich nie auf den Standort Berlin und auf kleinere und mittlere Betriebe aufmerksam geworden wären.

• **Gemeinsame Weiterbildung:** Durch eine gemeinsame Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten werden diese auch für kleinere Betriebe bezahlbar. Das hebt nicht nur das Qualifikationsniveau des hiesigen Fachkräftepools, sondern führt gleichzeitig auch zu einer höheren Zufriedenheit und damit zu einer größeren Loyalität seitens der Fachkräfte.

„Vom Taxifahrer zum Ingenieur“: Viele, die in den letzten Jahrzehnten aus aller Welt nach Berlin gekommen sind, haben in ihrem Heimatland bereits ein Studium absolviert. Weil jedoch nach wie vor einheitliche bundes- und landesgesetzliche Bestimmungen fehlen, um ausländische Abschlüsse anzuerkennen, mussten Tausende über Jahre hinweg in Bereichen arbeiten, für die sie überqualifiziert waren.

Wir wollen in Berlin die Möglichkeit schaffen, dass ausländische Hochschulabschlüsse im Rahmen eines 3-semesterigen Aufbaustudienprogramms unter dem Titel „Kickstart Berlin“ als vollwertige deutsche Abschlüsse anerkannt werden können. Ziel ist dabei auch, Absolventinnen und Absolventen auf ihre zukünftigen Arbeitsfelder in Deutschland vorzubereiten.

Auf Grundlage ihrer bereits erbrachten Studienleistungen beginnen sie in einem höheren Fachsemester und können so schneller einen deutschen Abschluss erlangen. Die Berliner Hochschulen sollen dafür verantwortlich sein das Programm umzusetzen.

Darüber hinaus fordern wir für die betroffenen Studenten eine an das BAföG angelehnte Finanzierung in Form eines Studienkredits und zwar unabhängig vom Alter. Dieses ist vor allem nötig, um etwaige Einkommensausfälle zu kompensieren. Beginnen soll „Kickstart Berlin“ als Pilotprojekt der Ingenieursstudiengänge, das später auf andere Fächer ausgeweitet werden kann.

Praktikanten bleiben länger: Deutschland ist in den letzten Jahren zunehmend zu einem Magneten für internationale Studenten geworden und rangiert, was die absolute Anzahl ausländischer Studierender angeht, hinter den USA und Großbritannien auf dem dritten Platz. Besonders Berlin erfreut sich in diesem Zusammenhang einer hohen Attraktivität: Mittlerweile sind 25 % der hiesigen Studienanfänger keine deutschen Staatsbürger. Leider jedoch verlassen viele dieser Studenten nach Abschluss ihres Studiums Berlin wieder. Wir fordern daher auf Bundesebene, dass die Absolventen aus Nicht-EU-Staaten statt einem nun 2 Jahre Zeit haben, eine Stelle zu finden. Denn die meisten Hochschulabsolventinnen und -absolventen beginnen ihre berufliche Karriere mit Praktika und haben nicht immer punktgenau nach einem Jahr einen

festen Vertrag. Wir sollten verhindern, dass vielversprechende junge Menschen, die sich hier haben ausbilden lassen, niemals in Verlegenheit kommen, in Berlin auch Steuern zu zahlen.

Prekäre Beschäftigung bekämpfen

Wir wollen erreichen, dass Menschen von ihrem Gehalt ein selbstbestimmtes Leben führen können und fordern deshalb einen Mindestlohn. Wir wollen zudem möglichst viel prekäre in reguläre Arbeit überführen. Das Bekenntnis der Berliner SPD zu der Einführung eines bundesweit flächendeckenden Mindestlohnes von mindestens 8,50 Euro pro Stunde ist daher richtig.

Berliner Siegel „Fairer Betrieb“: Wir setzen uns für die Einführung eines Siegels ein, welches Betriebe auszeichnet, die sich als besonders nachhaltig hervortun. Die Vergabe des Gütesiegels „Fairer Betrieb“ sollte an eine Reihe von Kriterien gekoppelt werden. Die Kriterien müssten gemeinsam mit Arbeitgebern und Arbeitnehmern für die konkreten Bereiche entwickelt werden. Als Orientierung bieten sich folgende Kriterien an:

- Das Unternehmen zahlt seinen Mitarbeitern mindestens Tariflohn.
- Das Unternehmen zahlt gleichen Lohn für Leiharbeit.
- Das Unternehmen lässt im Bewerbungsprozess keine Diskriminierung zu.
- Das Unternehmen stellt Frauen und Männer gleich.
- Das Unternehmen hat familienfreundliche Strukturen.
- Das Unternehmen investiert in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter.
- Das Unternehmen investiert durch Ausbildung in die Zukunft Berlins und übernimmt zumindest einen Teil seiner Azubis nach der Ausbildung.

Alle mit diesem Siegel ausgestatteten Unternehmen werden prominent im Internet auf berlin.de veröffentlicht und haben so auch bei Kunden und bei der Anwerbung von Beschäftigten einen Wettbewerbsvorteil.

Langzeitarbeitslosigkeit weiter reduzieren

Nicht nur sozialpolitisch, auch wirtschaftlich kann es sich Berlin nicht leisten, nur die Produktivität und die Kreativität bestimmter Menschen zu nutzen.

Die Job-Center modernisieren: Der am 01.01.2011 in Kraft tretende Artikel 91e des Grundgesetzes zur Neuregelung der Job-Center bietet für Berlin die einmalige Gelegenheit, die hiesigen Job-Center zu einem Vorbild für ganz Deutschland zu machen.

Wir wollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Berliner Job-Center so weiterbilden, dass sie Arbeitssuchende noch umfassender als bisher betreuen können. Neben der fachlichen Kompetenz der Arbeitssuchenden spielen dabei unter anderem auch persönliche und soziale Fähigkeiten eine Rolle. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Job-Center müssen diese Aspekte bei Arbeitssuchenden bewerten können, um ihnen maßgeschneiderte Lösungen anzubieten. Gerade für junge und leistungsschwächere Arbeitssuchende ohne Aussicht auf eine Ausbildungsstelle kann dies durch so genannte zertifizierte Ausbildungsbausteine erfolgen. Diese Bausteine stellen jeweils Teilbereiche einer Gesamtausbildung dar, können schrittweise erworben werden und führen bei erfolgreicher Absolvierung zu einem regulären Abschluss. Das heißt: Berlin sollte die jungen Leute auch fordern, damit klar ist: Ohne Leistung keine Gegenleistung.

Patenmodelle für den Weg in die Selbstbestimmung: Langzeitarbeitslosigkeit ist eine Aufgabe der ganzen Gesellschaft. Wir schlagen daher für Berlin ein Patenmodell vor, in das zahlreiche Institutionen eingebunden werden sollen – von der Hochschule über die Privatwirtschaft bis hin zur Pflegeeinrichtung. Ziel dieses Modells ist es, Langzeitarbeitslosen dabei zu helfen, die ersten Schritte hin zu einem selbstbestimmten Arbeitsleben zu gehen.

• **Patenmodell „Wir sind dabei“:** Das Programm zielt auf Patenschaften für Langzeitarbeitslose durch Unternehmen, Handwerksbetriebe, Firmen, Schulen, Hochschulen, Museen, Forschungseinrichtungen aber etwa auch Schwimmbäder und andere Sporteinrichtungen. Die Langzeitarbeitslosen lernen die Einrichtungen kennen und helfen mit. Das führt sie Schritt für Schritt wieder an den Arbeitsmarkt heran.

• **Patenmodell „Führungskräfte übernehmen Verantwortung“:** In einem weiteren Pilotprojekt wollen wir eine vom Berliner Senat geförderte freiwillige soziale Tätigkeit für Führungskräfte aus der Berliner Wirtschaft ermöglichen. Ziel ist es, Führungskräften die Chance zu geben, Familien von Langzeitarbeitslosen zu betreuen. Eine solche Betreuung kann diverse Lebensbereiche umfassen – von Behördengängen bis Hausaufgabenhilfe für die Kinder – und sollte durch ein gemeinsames Treffen mit dem Berater aus dem Job-Center, dem Langzeitarbeitslosen und der Führungskraft eingeleitet werden.

2.4. Berlin bietet Freiraum

Unsere Vision: Eine Stadt, die boomt und in der dennoch nicht jede Lücke eine Baulücke wird

Das Wachstum der Stadt soll zugleich ihr einzigartiges Lebensgefühl nicht gefährden. Freiraum und wirtschaftlicher Erfolg werden hier miteinander einhergehen. Die besondere Berliner Mischung aus Offenheit, Dynamik und Kreativität muss erhalten bleiben. Dazu gehören auch eine große Anzahl an Entfaltungs- und Freizeitmöglichkeiten.

Für uns sind Freiheit und Freiraum nicht nur eine Frage des Lebensgefühls, sondern sie stellen auch einen wirtschaftlichen Standortfaktor dar. Mehr denn je genießt Berlin den Ruf, unkonventionell zu sein und Menschen in ihrer Lebensführung nicht zu beeinträchtigen.

Berlin wird auch weiterhin die Stadt der Möglichkeiten bleiben. Unsere Freiräume bestehen zum einen aus den vielen Freiflächen und den kreativen Orten, die die Stadt bietet. Zum anderen steht Berlin auch für Lebenschancen. Dazu gehören für uns gute Bildung, gute Arbeit und eine funktionierende öffentliche Infrastruktur genauso wie Kultur, Freizeitangebote, Sicherheit, gegenseitiger Respekt und das Bekenntnis zu einer fairen sowie offenen Leistungsgesellschaft.

Freiräume zu nutzen heißt die Zukunftsorte Berlins zu gestalten. Denn wir wollen, dass Berlin seine Chancen nutzt um sich zu entwickeln.

Wo wir stehen

Berlin ist vielseitig und bietet in seiner Offenheit allen Menschen einen Platz zum Leben. Die Stadt muss auch in Zukunft kreativ, lebenswert und offen gegenüber Neuem bleiben, damit Menschen weiterhin hier leben und arbeiten wollen.

Die vielen Freiflächen und alternativen Räume bilden einen Kontext, der die Menschen an dieser Stadt fasziniert und inspiriert.

Vor diesem Hintergrund sollte das Flächenmanagement der Stadt weiter optimiert werden. Zum einen wollen wir Freiflächen erhalten, um Berlins einzigartigen Ruf als Stadt ohne Grenzen zu unterstreichen. Zum anderen gilt es, manche der Flächen sinnvoll für Ansiedlungen zu nutzen: sowohl von Wohnungsbauten, damit Berlins Mieten langfristig erschwinglich bleiben, als auch von Gewerbe und Industrie. Denn auch Produktivität und die freie Wahl des Arbeitsplatzes gehören zu einem ganzheitlichen Verständnis eines selbstbestimmten Lebens.

Darüber hinaus verstehen wir Berlin als Stadt, in der Leistung anerkannt wird und in der Menschen einen gesellschaftlichen Aufstieg unabhängig von ihrer sozialen Herkunft vollziehen können. Damit unterscheidet sich Berlin von vielen anderen Städten, in denen ein beruflicher Werdegang in erster Linie durch die Familienzugehörigkeit vorherbestimmt wird.

Gleichzeitig bedeuten Freiräume aber auch, dass Menschen sich sicher fühlen können – mit anderen Worten: dass man Freiräume auf Grundlage gegenseitigen Respekts zu nutzen weiß. Deshalb wollen wir auch weiterhin in allen Bezirken auf ein friedliches und zivilisiertes Zusammenleben achten. Denn auch das gehört zu den großen Stärken unserer Stadt.

Unser Plan für das nächste Jahrzehnt

Wir wollen, dass ein prosperierendes Berlin den Menschen die Luft zum Atmen lässt. Auch deshalb gilt es, eine attraktive und lebendige Innenstadt für alle zu erhalten.

Die Berliner Freiflächen und Freiräume sind eine Besonderheit: Anders als in anderen Großstädten finden wir enorme Flächen oft mitten in der Stadt. Wir begreifen diese Einzigartigkeit Berlins auch als wirtschaftlichen Standortfaktor und wollen ihn dementsprechend pflegen. Dafür müssen die verschiedenen Interessen von Freigeistern, Investoren, Familien und Gewerbetreibenden ausgeglichen sowie dafür Sorge getragen werden, dass Berlin seine in jeder Hinsicht gute Mischung beibehält, sei es in Tempelhof, Tegel oder bei anderen Flächen. Unser ausgewogenes Flächenkonzept und unser Programm, um Offenheit zu erhalten, bestehend aus folgenden Eckpfeilern:

- **Zukunftsorte nutzen:** Das Konzept der Zukunftsorte wie z.B. in Adlershof, Charlottenburg oder Buch hat sich bereits bewährt. An diesen Orten findet angewandte Forschung statt, die Produkte der Zukunft hervorbringt und Arbeitsplätze in Berlin sichert – auch für viele Absolventinnen und Absolventen der Hochschulen. Nun wollen wir, dass weitere ausgewählte Gewerbeflächen in der Stadt für vielversprechende Zukunftsindustrien genutzt werden. Dadurch wird jungen Gründerinnen und Gründern sowie Berliner Technologieunternehmen auch noch in 10 oder 20 Jahren ein attraktives Arbeitsumfeld gesichert.
- **Entwicklung mit Weitblick:** Am Beispiel des Flughafens Tegel lässt sich illustrieren, wie wir uns eine langfristige Standortentwicklung vorstellen. Nach Ende des Flugbetriebs in 2012 bietet sich hier einzigartiges Gestaltungspotenzial. Schon heute zeichnet sich in Berlin ein Mangel an ausgewiesener, zusammenhängender Industrie- und Forschungsfläche ab. Vorausschauende Standortpolitik für Tegel bedeutet, bewusst eine Flächenreserve vorzuhalten, deren Zweckbestimmung für eine industrielle Nutzung zu gegebener Zeit detailliert wird. Eine solche Reserve stellt einen entscheidenden Standortvorteil gegenüber anderen Ballungsräumen dar. In den kommenden 5 Jahren müssen die Weichen gestellt werden, durch Ankerinvestitionen und eine professionelle Trägergesellschaft den Flughafen Tegel zum Industrie- und Forschungsstandort umzubauen. Dazu wird die Nachnutzung direkt in der Berliner Senatskanzlei koordiniert.
- **Freiflächen retten:** Bürgerinnen und Bürgern mit und ohne Familie sollen auch weiter nicht das Gefühl haben, in Beton zu ersticken. Wir fordern, dass diese speziellen Orte erhalten werden, um den Menschen in Berlin die Luft zum Atmen zu lassen. Dazu gehört auch, dass bei neuen Bebauungsvorhaben Infrastruktur-Kompromisse mit den Betroffenen gesucht werden.
- **Schutz für kreative Orte:** Berlin lebt von seinen kreativen Orten. Zu diesen gehören Nachtclubs, Konzertbühnen oder Künstlerateliers in innerstädtischer Lage. Diese machen einen Teil des Berliner Charmes aus und wirken wie ein Magnet auf Menschen, die in Berlin leben und arbeiten wollen. Deshalb fordern wir den Schutz solcher Orte – auch gegen manche Partikularinteressen. Wer neben einem Club Luxus-Apartments baut, darf nicht anschließend den Club durch Lärmschutzbeschwerden in den Ruin treiben.
- **Soziale Mieterstadt:** Berlin muss Offenheit in zweifacher Hinsicht garantieren: Zum einen muss es Menschen auch aus anderen Teilen Deutschlands und der Welt willkommen heißen. Gleichzeitig darf dies nicht zu Verdrängung Schwächerer führen, die sich steigende Mieten und Lebenshaltungskosten nicht leisten können. Deshalb ist es richtig, auf dem Weg einer sozialen Mieterstadt fortzuschreiten und sich weiterhin dafür einzusetzen, dass Mieten auch im innerstädtischen Bereich bezahlbar bleiben.
- **Daseinsvorsorge stärken:** Eine Besonderheit Berlins ist die hervorragende Daseinsvorsorge – vom öffentlichen Schwimmbad über die zahlreichen Kultur- und Freizeitangebote bis hin zur kostenfreien Kita. Berlin bietet seinen Bürgerinnen und Bürgern ein Maß an Optionen, wie es wenige andere Städte von sich behaupten können. Gerade für junge Familien sind solche Angebote bei der Arbeitsplatzwahl relevant und sollten bei der Vermarktung Berlins stärker in den Vordergrund gerückt werden. Daseinsvorsorge ist nicht nur Kostenfaktor sondern auch Standortfaktor. Daher werden künftig auch die Energie- und Kommunikationsnetze ein relevanter Faktor öffentlicher Daseinsvorsorge sein.

- **Initiative „Ich bin Berlin“:** Wir schlagen für Berlin eine Initiative für offenes Bürgerengagement vor. Denn wir glauben daran, dass die Freiheit aller Berliner Bürgerinnen und Bürger nur auf der Grundlage von gegenseitigem Respekt erhalten

werden kann. Die Initiative „Ich bin Berlin“ soll die Attraktivität sowie das besondere Lebensgefühl des Standortes Berlin offensiv bewerben. Dafür soll eine öffentlichkeitswirksame Diskussion mit den Akteuren der Stadt – etwa Schulen, Unternehmen und sozialen Einrichtungen – darüber geführt werden, wie die Stadt insgesamt lebenswerter und offener für alle gestaltet werden kann. Wir wollen die gegenseitige Verantwortung zwischen Bürger und Staat und den Bürgern untereinander betonen und bekennen uns zu einer offenen und fairen Leistungsgesellschaft, in der Aufstieg durch Bildung und Leistung möglich ist, zugleich Freiheit und Sicherheit aber gewährleistet sind.

3. Zukunft in Industrie und Dienstleistung

3.1. Energieeffizienz – Motor für Industrie und Handwerk, Mieten-Airbag für die Bürger

Unsere Vision: Eine Energiepolitik, von der alle profitieren – außer den Ölscheichs

Zukunftsindustrien und das Handwerk wollen wir ebenso stärken wie die Mieter, die wir vor ständig steigenden Energiepreisen schützen. Bis 2020 werden wir zum weltweiten Zentrum für Energieeffizienz und zur Modellstadt für nachhaltige urbane Energieversorgung. Reindustrialisierung in Berlin erfolgt in Zukunftsfeldern wie der Niedrigenergie-Gebäudetechnik, der Elektromobilität und der Batterietechnik. Das sichert Arbeitsplätze und erschließt neue Exportmärkte.

Die Umweltwirtschaft wird die Industrie des 21. Jahrhunderts prägen und für die Reindustrialisierung Berlins eine zentrale Rolle spielen. Traditionell ist Berlin in der Energietechnik stark und hat beste Voraussetzungen, auf diesem Feld zum Entwicklungszentrum von Zukunftstechniken zu werden:

- **Mieterfreundliche Energieeffizienz** – Wohnen im 21. Jahrhundert: In Berlin wird der Ausgleich zwischen Klimapolitik und Mieterinteressen gelingen. Durch ein ambitioniertes Gebäudesanierungsprogramm kann der Energiebedarf der Gebäude drastisch gesenkt, die Umwelt entlastet und der Wohnkomfort der Menschen gesteigert werden. Zugleich steigt so die Wirtschaftlichkeit der Gebäude, werden allein im Handwerk gut 20.000 Arbeitsplätze gesichert und modernste Gebäudetechnik demonstriert, sodass Berlin auch als Produktions- und Exportstandort gestärkt werden kann.
- **Zukunftstechnologien aus Berlin:** Wir glauben an die Chancen im Bereich der Elektromobilität und der intelligenten Energieversorgung (Smart Grid). Daraus werden sich ganz neue Technologien und Märkte entwickeln, beispielsweise in der Batterietechnik. In 10 Jahren könnte Berlin an der Spitze dieser Entwicklung stehen, wenn eine gezielte Standortentwicklung betrieben wird.

Berlin als Weltstadt der Energieeffizienz wird ...

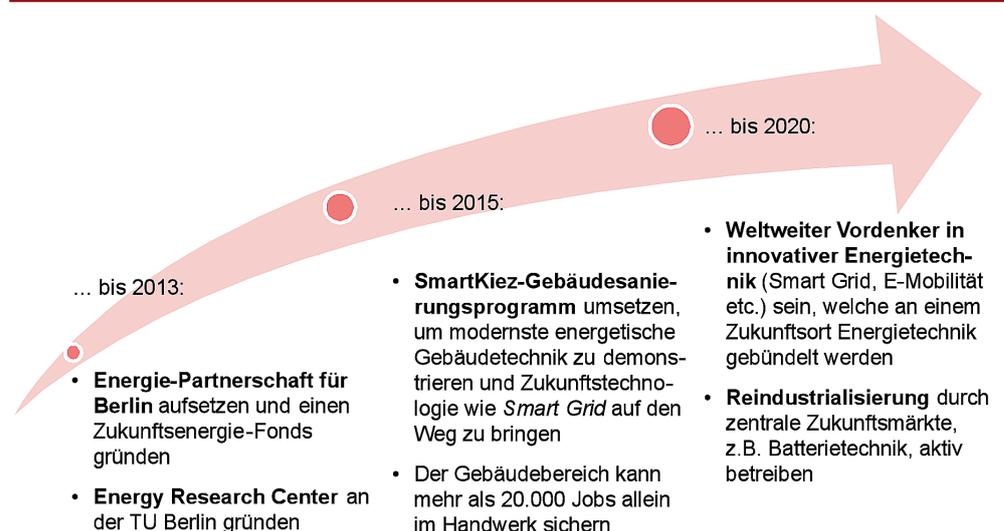


Abbildung 5:
Berlin als Weltstadt der Energieeffizienz

• **Gebündelte Kompetenz:** Mit einem Energy Research Center an der TU Berlin ebenso wie mit einem Zukunftsort Energietechnik können die energiebezogenen Kompetenzen in Berlin gebündelt werden.

Wo wir stehen

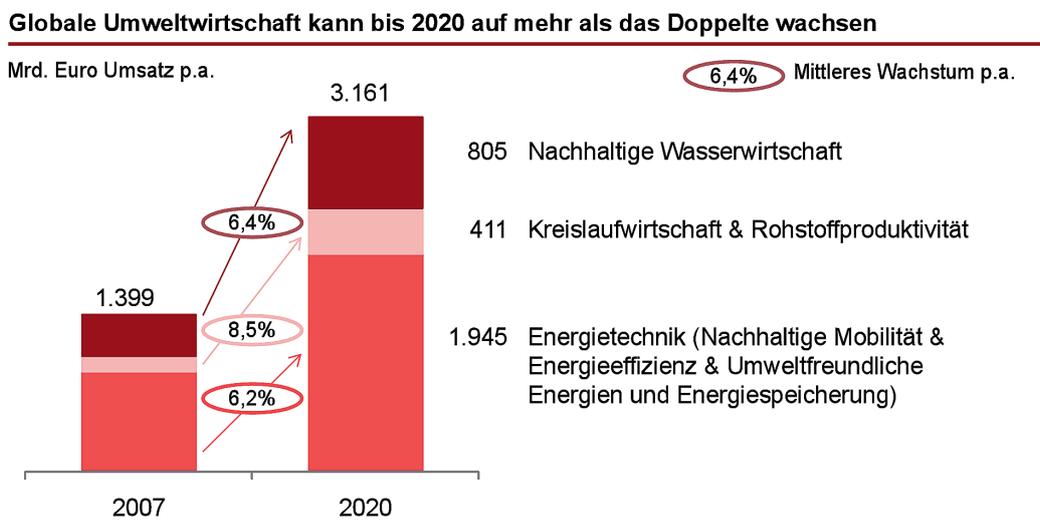
Der Energiebereich ist ein wesentlicher Standortfaktor mit allein 29.000 Beschäftigten in den unmittelbar energiebezogenen Geschäftszwecken. Berliner Forschungseinrichtungen und Unternehmen im Energiesektor besitzen umfangreiches Know-how, etwa in Photovoltaik, Lichttechnik und elektrischen Netzen.

Bislang ist es jedoch nicht gelungen, die Vielzahl der energierelevanten Themen in Wirtschaft und Wissenschaft zu bündeln. Forschungszentralen großer Unternehmen fehlen ebenso wie eine klare Profilbildung in der energiebezogenen Wissenschaftslandschaft.

Umweltwirtschaft in Berlin: Jobmotor und Innovationstreiber

Umweltwirtschaften und nachhaltige Technologien sind die technische Antwort auf den Klimawandel und die zunehmende Ressourcenknappheit. Umweltwirtschaften bergen aber auch enormes ökonomisches Potenzial. Bis zum Jahr 2020 wird ein dynamisches Wachstum der Branche auf weltweit über 3.100 Mrd. Euro erwartet (**Abbildung 6**). Unter den Leitmärkten der Umwelttechnik haben Energieeffizienz und Nachhaltige Wasserwirtschaft die größten Anteile. Schon heute hat Deutschland Weltmarktanteile zwischen 6 und 30 % in der Umwelttechnologie-Branche; bis 2020 wird sie schätzungsweise 14 % des deutschen BIP erwirtschaften.

Abbildung 6:
Umsatz der globalen Umweltwirtschaft
[IHK Berlin]



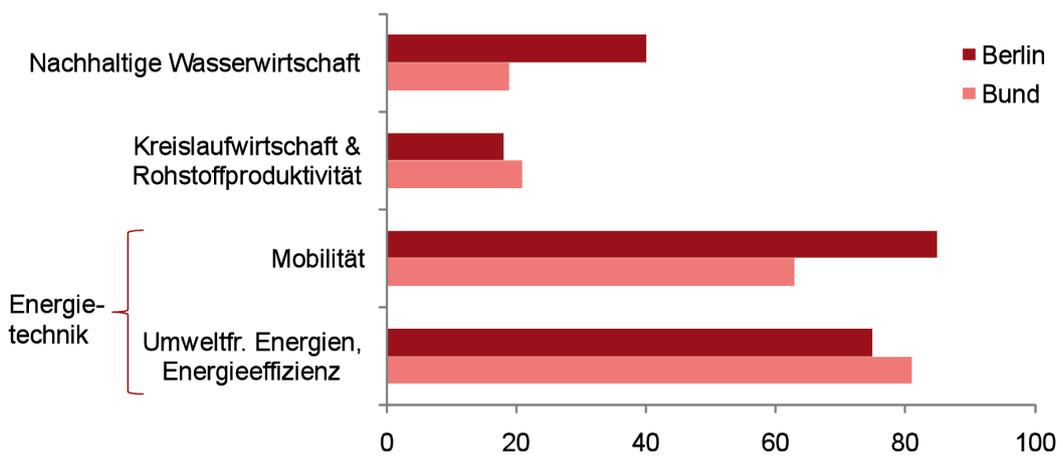
Die Umwelttechnologie ist nicht nur eine besonders innovative Zukunftsbranche (mittlerer Anteil Forschung und Entwicklung (F&E) am Umsatz von rund 10 %), sondern bietet auch attraktive Arbeitsplätze und stetiges Wachstum (rund 6 % p.a. in den vergangenen Jahren). In der Berliner Umweltwirtschaft waren im Jahr 2009 rund 42.000 Personen beschäftigt. Die F&E-Ausgaben der Umweltbranche lagen auf Platz 3 aller Bundesländer. Allerdings ist die Berliner Umweltwirtschaft vergleichsweise kleinteilig strukturiert (85 % der Unternehmen haben weniger als 10 Mio. Euro Umsatz). In der Beschäftigtenstruktur zeigt sich in Berlin ein klarer Schwerpunkt in der Energietechnik (**Abbildung 7**): Mehr als 29.000 Menschen arbeiten in über 350 Betrieben mit energiebezogenen Geschäftszwecken. Traditionell hat Berlin eine besondere Stärke in der Energietechnik. Das zeigt sich noch heute in etablierten Industrieunternehmen der „ersten Generation“, etwa den Geschäftsbereichen der Siemens AG, aber auch in jungen Unternehmen der regenerativen Energieerzeugung. Hinzu tritt das Know-how der Versorger Vattenfall und Gasag.

Wir werden im Folgenden auf die Energietechnik als größten Wachstumsmarkt der Umweltwirtschaft fokussieren – ohne damit die Bedeutung der übrigen Wachstumsmärkte schmälern zu wollen, etwa der nachhaltigen Wasserwirtschaft, der Kreislaufwirtschaft und der Rohstoffproduktivität.

Abbildung 7:
Beschäftigten-
struktur in der
Berliner Umwelt
wirtschaft
[IHK Berlin]

Energietechnik & Mobilität haben den größten Anteil an der Berliner Umweltwirtschaft

Beschäftigte pro 10.000 Beschäftigte gesamt, 2008



Energieversorgung in Berlin: Hervorragende Infrastruktur mit viel Gestaltungspotenzial

Die Energieversorgung in Berlin steht auf einem robusten Fundament: Im Bereich der Strom-, Gas- und Fernwärmenetze verfügt Berlin über eine hervorragende Infrastruktur. Die Netze wurden nach der Wiedervereinigung durch aufwändige Sanierung auf den neuesten technischen Stand gebracht bzw. verfügen im Westteil der Stadt noch aus Teilungszeiten über große Kapazitätsreserven. Das Fernwärmenetz Berlins ist mit einer Länge von 1.300 km das größte in Europa. Auf der Erzeugerseite verfügt Berlin über modernste Technologie der Kraft-Wärme-Kopplung (KWK), die sich im Zuge anstehender Ersatzinvestitionen weiter verbreiten wird.

Die Berliner Versorger, Vattenfall und Gasag, haben Projekte zur weiteren Verbreitung dezentraler BHKW-Einheiten gestartet und zunehmend Müll und Biomasse energetisch nutzbar gemacht. In der Gewinnung erneuerbarer Energien kann Berlin als Großstadt naturgemäß nur eine untergeordnete Rolle spielen – der Anteil in Berlin erzeugter regenerativer Energien am gesamten Primärenergieverbrauch beträgt rund 1 %, der Anteil der Windkraft und Photovoltaik sogar nur verschwindende 0,03 %. Sehr wohl kann die Metropole Berlin jedoch eine Schlüsselrolle in der Nutzung erneuerbarer Energien spielen, die beispielsweise in den Flächenländern oder in Offshore-Windkraftanlagen erzeugt werden. Ebenso kann Berlin den Primärenergiebedarf durch hohe Energieeffizienz senken – schon heute produziert die Berliner Wirtschaft fast dreimal so energieeffizient wie der Bundesdurchschnitt und schon heute zeigen sich die Erfolge von Gebäudesanierungsprogrammen durch einen drastisch verringerten CO₂-Ausstoß. So hat beispielsweise die energetische Sanierung im Märkischen Viertel den Primärenergiebedarf für Heizung und Warmwasser um mehr als 50 % gesenkt; der jährliche CO₂-Ausstoß sinkt damit von ehemals 40.000 Tonnen auf nur noch 11.000 - 17.000 Tonnen jährlich.

Die Herausforderungen, vor denen die Energieversorgung in Berlin jetzt steht, bieten zugleich Chancen:

- Die *Konzessionen* für die Gas- und Stromnetze laufen in 2013/14 aus. Eine Neuausschreibung der Konzessionen sollte im Jahr 2012 erfolgen. Die Stadt hat damit großes gestalterisches Potenzial: Sie kann mit der Konzessionsvergabe Energiepolitik für die kommenden Jahrzehnte prägen – auch wenn die Netze in einem liberalisierten Energiemarkt nur eine Stufe in der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette bedeuten. Diese Chance kann mit einer weitsichtigen Energiestrategie genutzt werden.

Erst dann stellt sich die Frage nach Organisation und Eigentumsstruktur der Netze, die ergebnisoffen – und zwar mit Blick auf die Umsetzbarkeit der Energiestrategie, auf eventuelle Gewinnerwartungen und verfügbare Betriebskompetenz – geprüft werden sollte. Mögliche Szenarien reichen von komplett privatem Besitz und Betrieb der Netze bis zur Rekommunalisierung. In jedem Fall muss zuvor eine „Due Diligence“ der Netze erfolgen, um deren Wert und Investitionsbedarf wirtschaftlich fundiert beurteilen zu können. Der Senat muss die energiewirtschaftliche Kompetenz noch weiter ausbauen, um die anstehenden Konzessionsausschreibungen, aber auch die strategischen Fragen richtig beantworten zu können.

- Berlin muss in der nächsten Legislaturperiode eine Energiestrategie etablieren, die die Klimaschutzziele, die Leistungsfähigkeit der Stadt und die wirtschaftlichen Chancen in den Blick nimmt. Hilfreich erscheint ein klares Bekenntnis des Landes zur Energietechnik als industriepolitischer Priorität. Die Details eines solchen Energieprogramms sollten Wirtschaft, Wissenschaft und Politik gemeinsam erarbeiten.
- Berlin kann als Verbraucher und Puffer für erneuerbare Energien dienen, die im Umland der Stadt oder in fernerer Gebieten erzeugt werden. Hierfür gilt es, Infrastruktur und Verbraucherstruktur zu erweitern und ein entsprechendes Smart Grid aufzubauen. Die relative Insellage der Stadt, verbunden mit dem hohen Angebot an regenerativer Energieerzeugung in umliegenden Regionen, bieten dafür besonders gute Voraussetzungen.

Energietechnik in Berlin: Zarte Pflänzchen in einer boomenden Zukunftsbranche

Viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sowie die Berliner Werke von Großunternehmen (z.B. Siemens) entwickeln und produzieren Produkte und Verfahren für die Energietechnik. Dabei verfügt Berlin in einigen Kernfeldern bereits heute über herausragende Kompetenz, etwa im Bereich der Turbomaschinenhersteller, der Photovoltaik, der elektrischen Netze und der Lichttechnik. Zukunftsthemen der Energietechnik hat Berlin erkannt: Davon zeugen großflächige Gebäudesanierungsprogramme, etwa im Märkischen Viertel, sowie Modellprojekte zur E-Mobilität.

Schon heute beschäftigt allein die Berliner Photovoltaik-Industrie rund 1.800 Mitarbeiter und stellt 40 % aller deutschen Photovoltaikmodule in der Hauptstadt her. Allerdings hat die Photovoltaik-Branche in der Wirtschaftskrise sehr gelitten und steht darüber hinaus vor strukturellen Herausforderungen wie Billigkonkurrenz aus Asien, verringerter Förderung und unvollständiger Abdeckung der Photovoltaik-Wertschöpfungskette in Berlin. Die Berliner Energietechnik zeichnet insofern ein gemischtes Bild: Überwiegend sehen wir kleinteilige zarte Pflänzchen von leistungsstarken, innovativen Unternehmen, jedoch noch kein ausgeprägtes energietechnisches Zentrum.

Berlin hat die Chance, den anhaltenden Trend hin zu erneuerbaren Energien und Energieeffizienz für sich zu nutzen, um in dieser Zukunftsbranche eine neue, saubere Industrialisierung voranzutreiben. Wichtige energietechnische Zukunftsthemen wurden in Berlin bereits erkannt. So laufen beispielsweise Pilotprojekte im Bereich der Elektromobilität, und es gibt erste Konzepte im Bereich Smart Grid. Doch Energietechnik ist ein Geschäft mit vergleichsweise langfristigen Planungszeiträumen und Investitionsentscheidungen. Neben kurzfristigen Maßnahmen, etwa bei der energetischen Gebäudesanierung, muss Berlin daher frühzeitig und mutig Weichen stellen, um an zukünftigen Trends der Energiewirtschaft teilzuhaben. Für bestehende energietechnische Kompetenz hingegen werden wir die aktive Bestandspflege ausbauen. Das betrifft etablierte Industrieunternehmen wie Siemens, Osram und Semperlux ebenso wie Newcomer.

Forschung und Wissenschaft: Breites energietechnisches Interesse, doch wenig Vernetzung

Bei der öffentlichen bzw. universitären energietechnischen Forschung zeigt sich in Berlin ein gemischtes Bild: Einerseits gibt es eine Reihe energiebezogener Studiengänge. Auch zeigt die Zahl von schätzungsweise 500 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in diesem Bereich erhebliche Forschungskapazitäten und großes Innovationspotenzial. Andererseits ist die energietechnische Forschung mit finanziellen Mitteln und Drittmittelinwerbungen vergleichsweise schwach ausgestattet, was auf unzureichende Vernetzung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft schließen lässt.

Die relativ geringe Zahl energierelevanter Patente aus Berlin hängt vermutlich auch damit zusammen, dass keiner der großen Konzerne aus dem Bereich der Energietechnik seine Forschungszentrale in der Region unterhält und mithin Wachstumskerne fehlen. Zudem hat sich bei den energiebezogenen Fragestellungen noch kein klares Profil in der Berliner Wissenschaftslandschaft herausgebildet. Die Einrichtung des IZE (Innovationszentrum Energie) an der TU Berlin war der Versuch, die Aktivitäten der Energieforschung zu bündeln und zusammenzuführen. Dies ist ein Schritt in die richtige Richtung.

Die Handlungsfähigkeit des IZE sollte durch eine entsprechende personelle und finanzielle Ausstattung noch verstärkt werden. Ein Ideengeber kann beispielsweise der ambitionierte Ansatz der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen sein, wo am neu geschaffenen „e.on Energy Research Center“ gleich mehrere Stiftungsprofessuren eingerichtet wurden.

Unser Plan für das nächste Jahrzehnt

Kurzfristig wollen wir ein Smart Kiez-Gebäudesanierungsprogramm auf den Weg bringen, das dreierlei ermöglicht:

- **Neue Konzepte intelligenter Energie- und Gebäudetechnik zu demonstrieren,**
- **altersgerechtes Wohnen zu ermöglichen**
- **durch einen Mieten-Airbag sowie als Versicherung gegen steigende Energiepreise bezahlbaren Wohnraum zu erhalten.**

Um den Standort zu stärken, schlagen wir zudem vor, ein Kompetenzzentrum für Energiewissenschaften aufzubauen, einen Zukunftsenergie-Fonds einzurichten und Felder wie Elektromobilität und die Batterietechnik gezielt weiterzuentwickeln.

Smart Kiez-Gebäudesanierung: Energieeffizienz, altersgerechtes Wohnen, Mieten-Airbag

Energetische Gebäudesanierungen sind notwendig, um die ambitionierten Klimaschutzziele zu erreichen und die Versorgung mit Energie langfristig zu sichern. Die Energiegesetzgebung der Bundesregierung und der Wiedereinstieg in den rot-grünen Kernenergieausstieg haben den Handlungsbedarf nun auch von bundespolitischer Seite verstärkt. Auch bieten die anstehenden Sanierungen ein erhebliches Wachstumspotenzial für die Berliner Wirtschaft: Bei einem Sanierungsbedarf von bis zu 36 Mrd. Euro könnten über einen Zeitraum von 10 bis 20 Jahren zwischen 20.000 und 30.000 Arbeitsplätze allein im Handwerk gesichert werden. Zugleich muss Berlin als Mieterstadt aber sicherstellen, dass Sanierungen sozial verträglich ablaufen, die Warmmieten also nicht exorbitant steigen. Im Kern braucht es eine Mieterschutzpolitik, die die Berliner vor zu hohen Energiekosten und unverhältnismäßig steigenden Mieten schützt. Unser Smart Kiez-Gebäudesanierungsprogramm hat daher 3 Elemente:

- **Ideenwettbewerb für energetische Zukunftstechnologien:** Den weiterhin anstehenden Sanierungsbedarf im Wohngebäudebestand wollen wir nutzen, um innovative Ansätze in Energieeffizienz und Energiemanagement zu verwirklichen. Zu den üblichen Komponenten energetischer Gebäudesanierung wie Dämmung und Isolierglas tritt nun auch innovatives Energiemanagement, beispielsweise Demand Side Management: Das steuert den Verbrauch intelligent und reagiert auf die Angebotslage fluktuierender erneuerbarer Energien. Für Heizungs- und Lüftungstechnik wollen wir zudem einen Ideenwettbewerb „Energieeffiziente Gebäudetechnik“ für Industrie und Handwerk ausschreiben. Die erfolgreichen Firmen könnten ihre Ideen öffentlichkeitswirksam im Rahmen anstehender Sanierungen umsetzen. Das stärkt Berlin als Standort entsprechender Technologiefirmen. Wir wollen auch die Energieversorger zur Mitwirkung ermuntern. Sie könnten sich etwa in Entwicklungspartnerschaften engagieren, wie bei der Öffnung der Fernwärmeversorgung für dezentrale Wärmeeinspeisungen oder bei der Demonstration von Smart Grid- und Demand-Side-Management-Konzepten.

- **Quartiersentwicklung und altersgerechtes Wohnen:** Neben der Energieeffizienz wollen wir altersgerechtes Wohnen ermöglichen und Quartiere allgemein aufwerten. Das wurde bereits bei der Sanierung des Märkischen Viertels umgesetzt. Ziel ist, dass ältere Menschen länger zu Hause wohnen können.

- **Mieten-Airbag:** Energetische Gebäudesanierung hilft Mietern auf Dauer, die warmen Betriebskosten zu kontrollieren und zugleich den Wohnkomfort zu steigern. Zwar könnten mancherorts durch eine Sanierung die Warmmieten steigen – zugleich schützt die Sanierung aber auf Sicht einiger Jahre vor steigenden Energie- und Heizkosten. Die jüngste Strompreiserhöhung des Berliner Grundversorgers Vattenfall, rund 12 % ab Januar 2011, macht das nur zu deutlich. Generell schlagen wir vor, die Belastung für die Mieterinnen und Mieter so gering wie möglich zu halten. Bruttowarmmietenerhöhungen im Zuge von energetischen Sanierungen können nach Erfahrungswerten rund einen Euro pro Quadratmeter und Monat bedeuten, bei einer Wohnung mit 60 m² also rund 60 Euro pro Monat. Für Menschen mit engem Budget ist das schwer zumutbar. Für diese Menschen brauchen wir einen Mieten-Airbag, der die Zusatzkosten auffängt oder mildert. Dabei dürfen am Ende allerdings nicht über einen Mietzuschuss ineffiziente Umbauten der Vermieter auf Kosten der Allgemeinheit gefördert werden. Wir wollen kein Instrument zum dauerhaften Mietzuschuss schaffen. Deshalb schlagen wir einen Mieten-Airbag

vor, der schon in der Sanierungsphase greift und an dem Energieversorger und Eigentümer von Anfang an beteiligt sind. Der Mieten-Airbag wird gespeist aus dem Zukunftsenergie-Fonds sowie ggf. über ein Sponsoring derjenigen Firmen, die im Zuge des Smart Kiez-Programms Gelegenheit zur Erprobung und Demonstration ihrer Technologien erhalten. Er ist ein vorübergehendes Programm, das beendet wird, wenn 2/3 des Berliner Gebäudebestandes energetisch saniert sind.

Berlin kann sich bei der Umsetzung des Smart Kiez-Programms auf das Gestaltungspotenzial der landeseigenen Wohnungsbau-Gesellschaften stützen. Als Beispiel dient die unmittelbar bevorstehende Sanierung des degewo-Quartiers Marienfelde Süd, das sich im Sinne des Smart Kiez-Programms entwickeln ließe: Die Anlage aus den 1970er Jahren mit mehr als 2.400 Wohneinheiten, gelegen am Tirschenreuther Ring in Marienfelde Süd, soll von 2011 bis 2015 umfassend saniert werden. Dafür liegt ein detailliertes Konzept vor, welches neben energetischer Sanierung auch auf einen Lebenswelten-Ansatz zielt, der die unterschiedlichen Lebensphasen der Mieter architektonisch berücksichtigt und altersgerechtes Wohnen integriert. Die Finanzierung des Vorhabens im Umfang von rund 100 Mio. Euro ist gesichert; für die Mieter sind Brutto-Warmmieten-erhöhungen von 5 - 6 % veranschlagt, welche durch den Mieten-Airbag weiter gesenkt werden könnten. Das Sanierungsprojekt Marienfelde Süd kann Pate stehen für weitere Wohnanlagen in Berlin. So wird im degewo-Bestand beispielsweise eine zeitnahe Sanierung von rund 4.000 Wohneinheiten in der Gropiusstadt folgen.

Energieeffizientes Einfamilienhaus: Micro-Contracting und Kesselabwrackprämie

Im kleinteiligen Gebäudebestand (Einfamilien- und kleine Mehrfamilienhäuser) sind energetische Sanierungsprogramme oft schwerer zu finanzieren und umzusetzen. Spezialwissen und Erfahrung fehlen oftmals bei den Akteuren, und Interessenkonflikte zwischen Mietern und Vermietern treten auf. Deswegen schlagen wir folgende Maßnahmen vor:

- **Beratung aus einer Hand:** Für sanierungswillige Hausbesitzer sollte eine unabhängige Beratungsstelle eingerichtet werden, die von Förderanträgen bis zur Auswahl der Handwerksunternehmen als Ratgeber bereitsteht. Die Finanzierung einer solchen Beratung kann aus Mitteln des weiter unten vorgestellten Zukunftsenergie-Fonds erfolgen.
- **Micro-Contracting:** Die Werkzeuge des Energie-Contracting sind grundsätzlich auch für den kleinteiligen Gebäudebestand anwendbar. Im Idealfall finden sich Angebote, bei denen ein externer Dienstleister die komplette energetische Sanierung eines Hauses sowie den anschließenden Betrieb der Heizungsanlage übernimmt, Finanzierung und Bauabwicklung eingeschlossen. Die Refinanzierung erfolgt, indem sich Hausbesitzer und Contracting-Dienstleister eingesparte Kosten teilen. Für Hausbesitzer bietet ein solches Modell große Vorteile, da ihnen erstens eine risikofreie Finanzierung angeboten wird, sie zweitens von der Last der Bauausführung entbunden werden und drittens von der Erfahrung eines großen Dienstleisters profitieren können. Bisher haben sich Angebote im kleinteiligen Gebäudesegment für Contracting-Dienstleister nicht als attraktives Geschäftsmodell dargestellt. Im Dialog mit Energieversorgern und Gebäudetechnik-Anbietern wollen wir Contracting-Angebote im kleinteiligen Gebäudesegment anstoßen. Ggf. sind auch hier ordnungspolitische Vorgaben, etwa in Form von Verpflichtungen der Energieversorger im Zusammenhang mit der Konzessionsvergabe Gas / Strom zu prüfen, neben Anreizsystemen wie etwa Unterstützungen aus dem Zukunftsenergie-Fonds.
- **Kesselabwrackprämie:** Mit intelligenten Anreizsystemen, etwa einer Kesselabwrackprämie für den Austausch besonders ineffizienter Heizkessel, werden wir Innovationen im energetischen Gebäudebereich stimulieren. Dazu ist ein Bund-Länder-Programm aufzulegen.

Zukunftstechniken am Wissenschaftsstandort Berlin: Kompetenznetz Energiewissenschaften

Die Energiewissenschaften sollen noch deutlicher als bisher zum Schwerpunkt der Wissenschafts- und Wirtschaftspolitik werden. Bestehende Kompetenzen gilt es mit Zukunftsthemen wie Smart Grid, energieeffizienter Gebäudetechnik und Elektromobilität zu verbinden. Im Einzelnen schlagen wir dazu folgende Maßnahmen vor:

- **Energy Research Center:** Das Beispiel des „e.on Energy Research Center“ an der RWTH Aachen zeigt, wie ein ambitioniertes Kompetenzzentrum in kurzer Zeit überregional strahlen kann. Ein solches Kompetenzzentrum brauchen wir auch in Berlin. Daher empfehlen wir an der TU Berlin das IZE (Innovationszentrum Energie) auszubauen. Wie an der RWTH kann ein solcher Ausbau als Öffentlich-Private Partnerschaft in Kooperation mit Partnern aus der Wirtschaft erfolgen. Im Mittelpunkt steht die Schaffung von rund 5 Stiftungsprofessuren, welche die Zukunftsthemen der Berliner Energieforschung abbilden. Das IZE bekommt darüber hinaus die Aufgabe, Energieforschung nicht nur an der TU Berlin, sondern in der Region

Berlin-Brandenburg insgesamt zu vernetzen – unter anderem als Teil des Zukunftsorts Energietechnik und in Kooperation mit den übrigen Hochschulen und Forschungseinrichtungen der Länder Berlin und Brandenburg. Universitäre Forschung in Berlin kann zugleich die Entwicklung eines energiepolitischen Gesamtkonzepts unterstützen. So könnte das IZE Expertisen koordinieren, die den Senat beispielweise in folgenden Fragen beraten: wissenschaftliche Begleitung von Gebäudesanierungsprogrammen, Erstellung einer Due Diligence der Gas- und Elektrizitätsnetze, Vorbereitung von Zukunftsthemen wie Smart Grid und E-Mobilität.

• **Zukunftsort Energietechnik:** Berlin braucht einen Zukunftsort für Energietechnik, um Aktivitäten zu vernetzen, Industrieflächen bereitzustellen und dem Thema Energie eine Adresse zu geben. Weit wichtiger noch als die bloße Bereitstellung von Flächen sind aber die aktive Vernetzung der Akteure, die Herausbildung sichtbarer Forschungsschwerpunkte und die Besetzung von Zukunftsthemen. So drängt sich etwa eine Investition in die Batterietechnik auf, einem Technologiefeld, das an der Wertschöpfung zukünftiger Elektroautos einen großen Anteil haben wird. Die Entwicklung, den Betrieb und das Marketing des Zukunftsortes Energietechnik könnte das erweiterte IZE an der TU Berlin leisten.

Die Entwicklung eines ausgewiesenen Zukunftsortes Energietechnik, welcher mit existierenden Strukturen (z.B. Adlershof, TU Berlin und EUREF) vernetzt ist, ist erforderlich. Hierfür kommen der TU-Campus und das Gelände des Projekts Tempelhof als Standorte in Frage. Eine spätere Expansion auf industriell nutzbare Flächen, etwa auf dem heutigen Gelände des Flughafens Tegel, muss von Anfang an Teil der Konzeption sein, um Planungssicherheit zu schaffen. Der Arbeitsauftrag für den Zukunftsort Energietechnik sollte neben der fokussierten Entwicklung von Zukunftstechnologien auch die Bestandspflege für bestehende Unternehmen der Energietechnik umfassen. Die Finanzierung des Zukunftsortes Energietechnik kann teilweise über den Zukunftsenergie-Fonds erfolgen.

Elektromobilität: Hunderttausend Elektroautos auf Berliner Straßen?

Innerhalb von 10 Jahren möchte die Bundesregierung eine Million Elektroautos auf deutsche Straßen bringen – ein ambitioniertes Ziel. Für diesen großangelegten Feldversuch bietet Berlin hervorragende Voraussetzungen: eine relative Insellage, die aufgrund der kurzen innerstädtischen Wege ideal zur Reichweite von Elektroautos passt, eine große Bevölkerungsdichte und sehr gute Elektrizitätsnetze. Ein großer Teil der geplanten Elektroautos könnte auf Berliner Straßen fahren – im Idealfall hunderttausend Autos bis 2020. Das untermauert den Anspruch Berlins, Vordenker in Energietechnik und Mobilität zu sein und zieht zugleich Kompetenzen in die Stadt. Dazu können Fördermittel des Bundes für die Elektromobilität nach Berlin geholt werden, die ggf. durch eigene Mittel z.B. des Zukunftsenergie-Fonds ergänzt werden müssten.

Den breiteren Einsatz von Elektroautos fördern wir durch ein Bündel aus vier ineinander greifenden Maßnahmen:

• **E-Auto-Konsortium:** Energieversorger, Automobilhersteller, Zulieferer und Systemkomponentenhersteller, die Universitäten sowie weitere interessierte Kreise bilden ein Konsortium, das sich mit dem Senat abstimmt und für die Entwicklung von E-Auto-Technologien verantwortlich ist. Am Zukunftsort Energietechnik wird dieses Konsortium seine Heimat finden. Fragen der Infrastruktur, die ebenfalls von dem E-Auto-Konsortium zu bearbeiten sind, umfassen den Aufbau und die Steuerung der elektrischen Netze (Smart Grid), den Aufbau von Ladestellen für die Elektroautos sowie die Möglichkeit, „Batterie-Tauschstationen“ zu schaffen.

• **Imagekampagne Pro-E-Auto:** Wir starten eine Imagekampagne, die Bürgern die Vorteile der Elektroautos schmackhaft macht. Gleichzeitig positioniert die Imagekampagne unsere Stadt aber auch gegenüber externen Investoren, die auf dem Feld der Elektromobilität oder der Batterietechnik (Elektrochemie) aktiv sind.

• **Null-Zins-Programm für Elektroautos:** Wir wollen mit dem Bund ein Förderprogramm auflegen, das Bürger zur Anschaffung von Elektroautos ermuntert. Etwaige Fördermittel des Bundes könnten wir mit Mitteln aus dem Zukunftsenergie-Fonds ergänzen. Ein solches Förderprogramm kann beispielsweise ein Null-Zins-Programm für die Anschaffung von Elektroautos umfassen. Weiterhin sind attraktive Anreize, etwa spezielle kostenlose Parkplätze in der Innenstadt, denkbar. Ein Null-Zins-Programm kann auch über die IBB angestoßen und unterstützt werden.

• **Car sharing:** Das E-Auto-Konsortium wird schließlich mit der Entwicklung neuer Mobilitätskonzepte betraut. Denkbar sind beispielweise neue Car-Sharing-Modelle in der Innenstadt und insbesondere die Kombinationen von Mieten und Mobilität in Siedlungsgebieten.

Energie-Partnerschaft für Berlin: Selbstverpflichtungen und Zukunftsenergie-Fonds

Um einen Fahrplan für die Energiewirtschaft in Berlin zu markieren, müssen die klima- und energiepolitischen Ziele gebündelt werden. In einem Konzept müssen die Anforderungen an die Strom- und Gasnetze detailliert werden, um im Zuge der anstehenden Konzessionsvergabe die Weichen hin zu Energieeffizienz und Smart Grid zu stellen. Im Senat sollten die Kompetenzen für Energiefragen ausgebaut werden. Energie als Zukunftsthema kann aber nicht vom Senat allein entwickelt werden. Daher sollte die Berliner Wirtschaft in eine Energie-Partnerschaft für Berlin eingebunden werden, die folgende Elemente hat:

- **Selbstverpflichtungen und Klimapartnerschaften:** Die erfolgreichen Modelle der Klimapartnerschaften werden fortgeführt und ausgebaut. Damit tragen Berliner Unternehmen den Gedanken des Klimaschutzes und der Energieeffizienz weiterhin in ihre tägliche Praxis.
- **Öffentliche Investitionen:** Das Land Berlin wird im öffentlichen Gebäudebestand weiterhin mit gutem Beispiel vorangehen und Potenziale zur energetischen Gebäudesanierung nutzen.
- **Zukunftsenergie-Fonds:** Zur Finanzierung oder Stimulierung des Mieten-Airbags, des Micro-Contractings für Einfamilienhäuser, des Zukunftsortes Energietechnik und weiterer Innovationen brauchen wir den Zukunftsenergie-Fonds, welcher initial mit wenigstens 100 Mio. Euro ausgestattet werden und mittelfristig auf wenigstens 500 Mio. Euro anwachsen sollte. Für die Mittelzuweisung wären EFRE-Mittel, Mittel aus dem derzeit auf Bundesebene diskutierten Energiefonds, sowie Konzessionsabgaben für die Strom- und Gasnetze denkbar; ggf. kann eine Aufstockung aus Investitionsmitteln des Landeshaushalts erfolgen. Es muss darüber hinaus geprüft werden, inwiefern Berliner Unternehmen als Partner für die Ausstattung des Zukunftsenergie-Fonds gewonnen werden können. Energieeffizienz ist auf mittlere und lange Sicht ein selbsttragendes Geschäftsmodell, bei dem außer den Ölscheichs alle Beteiligten gewinnen. Um entsprechende Projekte jedoch anzukurbeln, sind in vielen Fällen ordnungspolitische Vorgaben sowie finanzielle Anreize erforderlich, die mit Hilfe des Zukunftsenergie-Fonds gesetzt werden können.

3.2. Gesundheit „made in Berlin“

Unsere Vision: Modellstadt für Forschung, Heilung und Betreuung der Zukunft

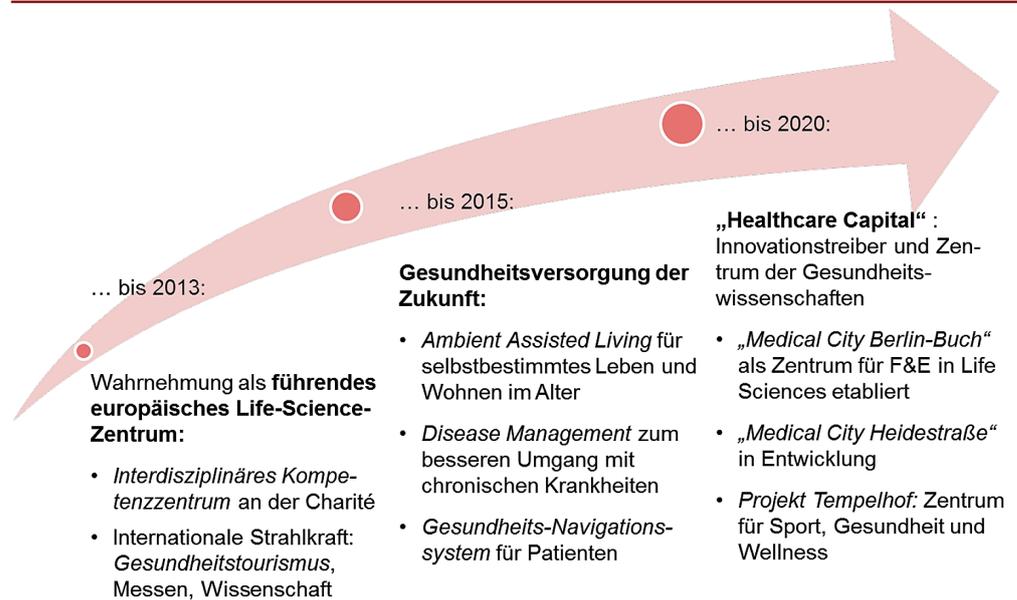
Bis 2015 wird Berlin zeigen, wie die Gesundheitsversorgung der Zukunft aussieht: Präventionsangebote wollen wir ausbauen, die Transparenz der Versorgungslandschaft erhöhen und chronisch kranke ebenso wie ältere Menschen besser betreuen. Daneben soll Berlin bis 2020 auch im Pharma-/ Biotech-Feld zu einem führenden Standort werden, dessen Herzstück eine „Medical City“ ist.

Berlin kann seine nationale Vorreiterrolle im Gesundheitssektor behaupten. Bis 2015 sollte in Berlin gezeigt werden können, wie die Gesundheitsversorgung der Zukunft aussieht: Es geht um mehr Selbstbestimmung der Patienten dank verbesserter Informationsangebote, auch um bessere Prävention und Angebote für chronisch Kranke im Rahmen fortschrittlicher Disease-Management-Programme. Älteren wird mit Gesundheitsassistenzsystemen und abgestimmten Pflegeangeboten ein längeres unabhängiges Leben in ihrer vertrauten Umgebung ermöglicht. Berlin wird damit zugleich Modellstadt und Exporteur für zukunftsweisende Produkte und Dienstleistungen. Bis 2020 muss Berlin seinen Anspruch als „Healthcare Capital“ ausbauen – als Innovationstreiber im Gesundheitsmanagement, als akademisches Zentrum der Gesundheitswissenschaften und als Ziel des internationalen Gesundheitstourismus. Berlin sollte sich an international führenden Life-Science-Standorten wie Boston und der Bay Area in Kalifornien messen dürfen. Dieser Anspruch kann sichtbar an den Zukunftsorten des Gesundheitswesens – allen voran der „Medical City Berlin-Buch“, die Forschung und Entwicklung in Pharma / Biotech beheimatet – verwirklicht werden.

Abbildung 8:
 Unsere Vision für
 Berlin: Europäisches
 „Healthcare Capital“
 in 2020

Unsere Vision für Berlin: Europäisches „Healthcare Capital“

„Gesundheit made in Berlin“ bedeutet ...



Wo wir stehen: Versorgungsmanagement

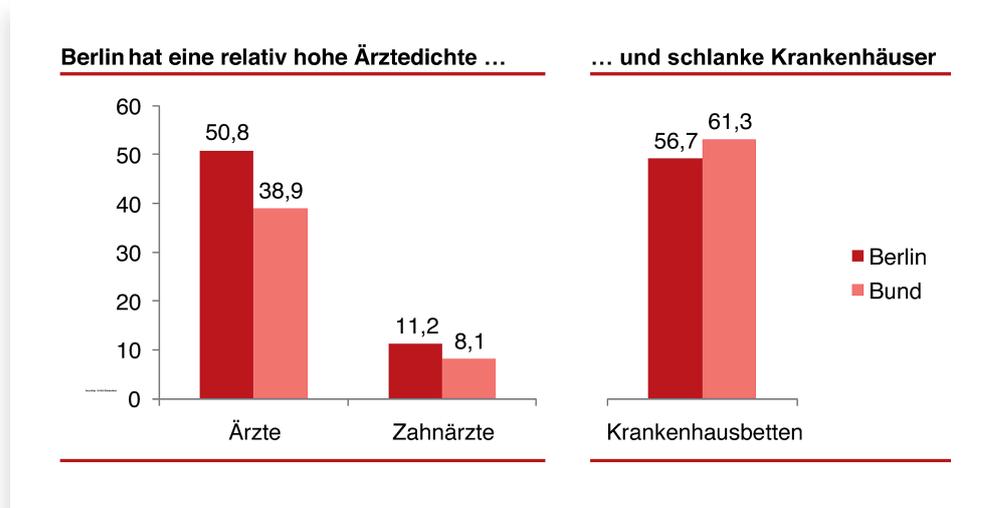
Berlin verfügt über eine hervorragende medizinische Infrastruktur. Im Krankenhausbereich ist in den letzten 5 Jahren eine beeindruckende Konsolidierung und Effizienzsteigerung gelungen. Doch der demographische Wandel, steigende Kosten im Gesundheitswesen und Fachkräfteknappheit treffen Berlin ebenso wie die anderen Bundesländer. Schon jetzt zeichnen sich Trends zur Vernetzung zwischen den Leistungserbringern und zu neuen Ansätzen im Versorgungsmanagement ab.

Berliner Patienten werden gut versorgt: Die Stadt hat eine deutlich höhere Dichte von Ärzten und Zahnärzten als der Bundesdurchschnitt (**Abbildung 9, links**), es gibt eine flächendeckende Versorgung mit Krankenhäusern. Vor Ort finden sich zudem Spezialangebote der Spitzenklasse, etwa in der Charité und dem Deutschen Herzzentrum. Zugleich ist das Gesundheitswesen mit über 150.000 Arbeitsplätzen bereits heute eine wesentliche Säule im Berliner Arbeitsmarkt. Die Gesundheitswirtschaft insgesamt bietet sogar über 200.000 Jobs (das beinhaltet auch periphere Dienstleistungen wie z.B. Wellness).

Mehr als 700.000 Patienten werden jährlich von rund 18.000 Ärzten stationär versorgt. Dabei scheint es in Berlin relativ gut zu gelingen, medizinischen Fachkräftenachwuchs zu gewinnen: Im Vergleich zu anderen Bundesländern ist noch keine systematische Unterversorgung zu beklagen. Lediglich zwischen den Bezirken treten ungleiche Fachärztdichten auf. Dennoch gehen auch an Berlin die bundesweiten Trends im Gesundheitswesen nicht vorbei: Höheres Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung führt zu steigenden Anforderungen an die Behandlungsqualität; demographischer Wandel verlangt nach neuen Versorgungskonzepten, die einer alternden Bevölkerung Rechnung tragen. Stetig steigende Kosten für die Gesundheitsversorgung zwingen speziell im ambulanten Bereich zu fortgesetzter Effizienzsteigerung. All das sind Herausforderungen, denen sich ein modernes Versorgungsmanagement stellen muss. Idealerweise ergeben sich daraus Lösungen, die über die Versorgung der Berliner Bevölkerung hinaus das Potenzial zum Exportartikel haben. Versorgungsmanagement ist in Deutschland erst jüngst in den Mittelpunkt des Interesses gerückt, wozu die in 2009 umgesetzte Gesundheitsreform der Bundesregierung maßgeblich beigetragen hat. In den letzten Jahren haben sich bereits die folgenden Trends abgezeichnet.

Abbildung 9:

Versorgungslandschaft in Berlin und im Bund [AOK Bundesverband, Zahlen für 2008]



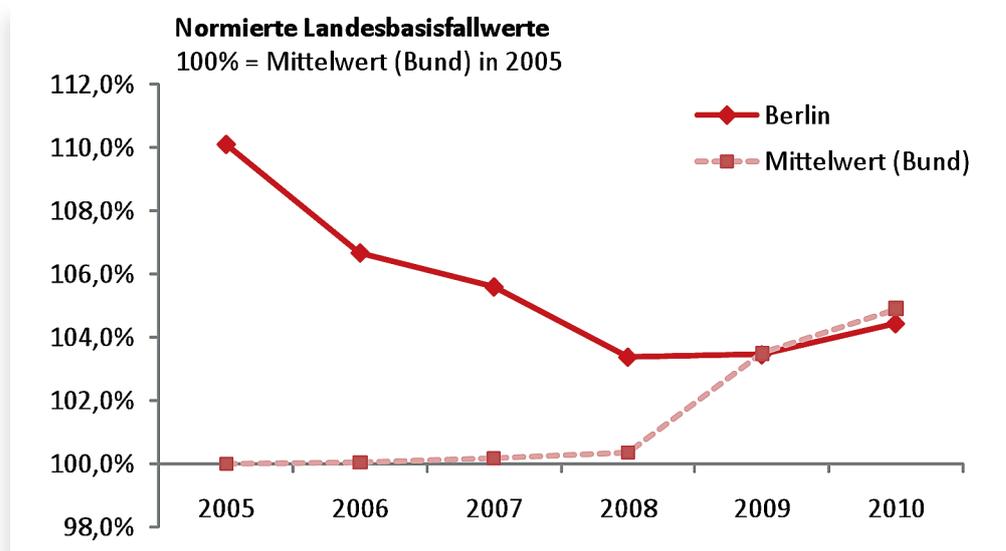
Konsolidierung: unnötige Krankenhausaufenthalte vermeiden

Ausdruck eines gestiegenen Kostenbewusstseins waren vor allem Effizienzsteigerungen im Krankenhausbereich. Unter der Leitung des Senats wurden Überkapazitäten abgebaut, so dass Berlin jetzt mit einer Bettendichte von 56,7 je 10.000 Einwohner relativ schlank aufgestellt ist (**Abbildung 9, rechts**). Der Erfolg dieser Verschlankeung zeigt sich anhand der Landesbasisfallwerte (LBFW), die ein Maß für die Kosten einer durchschnittlichen Krankenhausbehandlung sind: Während Berlin in 2005 noch den bundesweit höchsten LBFW auswies, ist er seitdem entgegen dem Bundestrend gesunken und liegt in 2010 erstmals unterhalb des Bundesdurchschnitts (**Abbildung 10**). Doch trotz gesunkener (Einzel-)Fallkosten gibt es ungenutzte Effizienzreserven:

- **Inanspruchnahme stationärer Leistungen:** Gerade in Ballungsräumen wie Berlin lädt die gute Verfügbarkeit von Krankenhauskapazitäten zu deren Nutzung ein. Dabei können im Ergebnis gleichwertige Leistungen oftmals viel preiswerter in ambulanten Strukturen erbracht werden und zugleich Patienten die Last eines Krankenhausaufenthalts ersparen.
- **Kommunikation zwischen Leistungserbringern:** Beim Übergang zwischen verschiedenen Leistungserbringern (z. B. vom Hausarzt zum Facharzt oder vom ambulanten Sektor ins Krankenhaus) treten Reibungsverluste auf. So fallen beispielsweise Doppeluntersuchungen an, die durch einen besseren Datenaustausch vermieden werden könnten.
- **Pflege im häuslichen Umfeld:** Insbesondere ältere und alleinstehende Menschen begeben sich oftmals unnötig in fachärztliche oder gar stationäre Behandlung, die durch geeignete Pflege und Betreuung im häuslichen Umfeld vermieden werden könnten.

Abbildung 10:

Landesbasisfallwerte in Berlin, verglichen mit dem Bundesdurchschnitt [AOK Bundesverband]



Der Patient im Mittelpunkt: Vernetzung von Ärzten, Pflegern und Krankenkassen

Neue Angebote im Gesundheitswesen werden sich noch stärker auf die Bedürfnisse der Patienten konzentrieren müssen. Dafür zeichnen sich folgende Trends ab:

- **Prävention:** Für eine möglichst lang andauernde Erhaltung der Gesundheit sind Prävention und Gesundheitsförderung wichtige Bausteine. Entsprechende Maßnahmen sollten frühzeitig im Kindes- und Jugendalter beginnen und Angebote für Risikogruppen umfassen. Dabei kommt der Förderung des Sportes für alle Altersgruppen besondere Bedeutung zu, auch weil weiterhin gilt: „Sportpolitik ist Sozialpolitik.“
- **Angebote für bestimmte Risikogruppen:** Auf mittlere Sicht scheint jedoch ein besonderer Bedarf an populations- und indikationsspezifischen Programmen zu bestehen: Ältere Menschen benötigen Pflege- und Behandlungsprogramme, welche ihnen möglichst lange ein unabhängiges Leben in der heimischen Umgebung sichern. Spezielle Risikogruppen, etwa chronisch Kranke, können mit sogenannten Disease-Management-Programmen erreicht werden. Nach OECD-Angaben entfallen 60 % der weltweiten Todesfälle auf chronisch Kranke (darin sind HIV/AIDS-Fälle noch nicht mitgerechnet), in Europa beträgt diese Zahl sogar 86 %. Nach Schätzungen wird rund die Hälfte der Gesundheitsausgaben in Deutschland allein durch die größten chronischen Krankheiten verursacht. Das Potenzial strukturierter Behandlungsprogramme, die speziell auf diese Risikogruppen zielen, ist offensichtlich.
- **Stärkung der Position des informierten, selbstbestimmten Patienten:** Mit zunehmendem Gesundheitsbewusstsein der Patienten steigt auch ihr berechtigtes Interesse, informierte Entscheidungen zu treffen und damit eine selbstbestimmte und gleichberechtigte Stellung im Gesundheitssystem einzunehmen. Voraussetzung dafür ist der Zugang zu Informationen, die die Qualität der Versorgungsangebote transparent machen – in ambulanter und stationärer Versorgung ebenso wie in der Pflege.
- **Bündelung der Kräfte von Charité und Vivantes:** Eine engere Verzahnung und Abstimmung der beiden landeseigenen Krankenhausunternehmen, Charité und Vivantes, halten wir für bedenkenswert. Ob Managementholding oder eine andere geeignete Form der Kooperation - entscheidend ist aus unserer Sicht, dass die beiden landeseigenen Krankenhausunternehmen ihre Synergien nutzen, statt im gegenseitigen Wettbewerb auf dem umkämpften Berliner Gesundheitsmarkt zu stehen.
- **Integrierte Versorgung (IV)** vernetzt die verschiedenen Akteure des Gesundheitswesens zum Wohle der Patienten. Niedergelassene Ärzte, Krankenhäuser, Krankenkassen, ambulante Pflegedienste und Apotheken kooperieren dabei, um Patienten eine optimal abgestimmte Behandlung und bestmögliche Betreuung zu bieten. Ein intelligentes IV-System kann nicht nur die Qualität der Versorgung verbessern und die begrenzten Ressourcen des Gesundheitswesens bestmöglich nutzen, sondern zugleich Kosten einsparen. Zahlreiche IV-Projekte bleiben oftmals im Stadium des Modells stecken, und ihre Wirksamkeit ist noch unzureichend evaluiert. Zudem sind die meisten Projekte sehr kleinteilig. Perspektivisch birgt IV großes Potenzial, insbesondere durch die Nutzung von Informationstechnologie. Sinnvolle Vernetzung muss allerdings auch darauf zielen, die Integration der Berliner und der Brandenburger Gesundheitslandschaft weiter voran zu bringen.

Informationstechnik (IT): Gesundheit auf Knopfdruck

IT nimmt eine zunehmend wichtige Schlüsselrolle im Gesundheitssystem ein, wenngleich die Anwendung entsprechender Werkzeuge im Gesundheitswesen weiterhin deutlich hinter der Anwendung in anderen Branchen zurückbleibt. Effizienzgewinne aus IKT-Werkzeugen reichen von der simplen Dokumentation medizinischer Leistungen (Krankenhausinformationssysteme, KIS) über die elektronische Erfassung und Speicherung von radiologischen Bildern (RIS/PACS) bis hin zu Lösungen für Integrierte Versorgung und strukturierte Behandlungsprogramme, welche Fehlerraten reduzieren und Qualität steigern. Auf der Anwenderseite hat sich die Berliner Gesundheitswirtschaft als IT-Pionier bewiesen (beispielsweise waren die DRK Kliniken Berlin schon vor rund 10 Jahren deutsches Referenzkrankenhaus für das inzwischen marktführende KIS „ORBIS“), auf der Anbieterseite ist jedoch bislang keine besondere Schwerpunktsetzung in Berlin erkennbar.

Mobilität: Gesundheit als Reiseziel

Mitglieder der Europäischen Union können sich inzwischen auch in europäischen Nachbarstaaten auf Kosten der heimischen Krankenkasse behandeln lassen. Die Öffnung des europäischen Binnenmarktes wird auch im Gesundheitswesen zu steigender Mobilität führen. Schon heute beobachten Krankenkassen in Berlin-Brandenburg einen deutlichen Trend zur

Gesundheitsmobilität zwischen unserer Region und Polen. Krankenhäuser und andere medizinische Dienstleister in Berlin sollten weiter daran arbeiten, ihre Angebote für Patienten aus dem übrigen Bundesgebiet und dem Ausland attraktiv zu machen. Das hilft zugleich dabei, das hohe Versorgungsangebot der Berliner Krankenhäuser effizient zu nutzen.

Wo wir stehen: Pharma/ Biotech

Berlin ist im nationalen Maßstab eines der führenden Innovationszentren im Bereich Pharma / Biotech. Berlins Potenziale in Pharma / Biotech werden jedoch noch nicht ausgeschöpft: Die Strukturen sind vergleichsweise kleinteilig und erfahren international eine zu geringe Wahrnehmung.

In der Region Berlin-Brandenburg hat sich die Pharma/ Biotech-Branche in den vergangenen Jahren zu einem wichtigen Wachstums- und Beschäftigungsmotor herausgebildet. In der Region gibt es bereits ca. 200 Pharma/ Biotech-Unternehmen, die zusammen ungefähr 14.000 Arbeitnehmer beschäftigen. Darunter sind so bekannte Namen wie Bayer Healthcare (ehemals Schering) und Berlin Chemie, auch Pfizer ist in Berlin vertreten. Hinzu kommen mehrere tausend Arbeitsplätze in der Medizintechnik mit prominenten Unternehmen wie Biotronik, einer dynamischen Hochschul- und Forschungslandschaft sowie mit der Charité das größte europäische Universitätsklinikum. Dennoch scheint es Berlin noch nicht zu gelingen, im internationalen Vergleich als wichtiges Life-Science-Zentrum wahrgenommen zu werden. Die Branche ist, verglichen mit weltweit führenden Life-Science-Zentren wie Boston oder der Bay Area (bei San Francisco), noch recht kleinteilig strukturiert. Es zeichnen sich zwei zentrale Herausforderungen ab:

• **Unvollendete Wertschöpfungsketten:** Eine erfolgreiche Produktentwicklung im Pharma-/ Biotech-Bereich – von der ersten Forschung im präklinischen Bereich bis hin zur Markteinführung – kann länger als 10 Jahre dauern und im Falle von Arzneimitteln über 500 Millionen Euro verschlingen. Der Standort Berlin weist in dieser Wertschöpfungskette zwei Brüche auf, die es zu schließen gilt. Zum einen leidet die Stadt unter der nicht ausreichend ausgeprägten Anbindung von Forschung und Entwicklung an die Privatwirtschaft. Trotz Berlins ausgezeichneter und viel beachteter Wissenschaftslandschaft findet nur ein vergleichsweise kleiner Teil der hier erzielten Forschungsergebnisse seinen Weg in die Produktentwicklungsphase. Zum anderen ist es gerade für die kleineren unter den innovativen Unternehmen oftmals sehr schwierig, ihre Produkte bis hin zur Marktreife zu entwickeln. Lange Entwicklungshorizonte und großer Kapitalbedarf bergen hohe Risiken.

• **Geringe internationale Wahrnehmung:** Weltweit führende Pharma-/ Biotech-Standorte wie der Großraum Boston („Gene-town“), die Bay Area um San Francisco und die „Medicon Valley“ Øresund in der Grenzregion von Dänemark und Schweden laufen Berlin bei den relevanten Kennzahlen nach wie vor den Rang ab (**Abbildung 11**), also etwa bei privatwirtschaftlichen Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Marktkapitalisierung der dort tätigen Unternehmen oder der absoluten Beschäftigtenzahl. Gemeinsam ist den erfolgreichen Standorten jedoch auch, dass sie mit sehr unterschiedlichen Wettbewerbsvorteilen und Strategien auf ihre Stärken aufmerksam machen und im Ergebnis eine viel höhere internationale Wahrnehmung erfahren als dies Berlin bisher gelungen ist.

Auch steht Berlin bei Beschäftigtenzahlen und F&E-Ausgaben noch hinter anderen Clustern zurück



Abbildung 11:
Die Kennzahlen verschiedener Pharma/Biotech-Cluster im Vergleich

1 Investitionen nur aus der Wirtschaft
 2 Sonstige Investitionen auf Basis eines Anteils von 40% der Wirtschaft an den allgemeinen F&EAufwendungen in B
 3 "Wie aus Wissen Arbeit wird. Zahlen zur Entwicklung der Berliner Kompetenzfelder", TSB Oktober 2008
 4 „Forschung und Entwicklung in Berlin. Motor für Innovation und technologische Leistungsfähigkeit“, TSB Dezember 2009
 5 Life Science – Standort Wien im Vergleich“, Frauenhofer ISI Januar 2006
 6 „US-Technologie-Transfer am Beispiel der Biotechnologie-Branche“, Ulrich Thomé et. al.
 7 „Medicon Valley – A Danish-Swedish Life Science Cluster“, Medicon Valley Alliance 2007
 8 www.bio-m.org (2010)
 9 www.pressebox.de (2009)

Zwei Erfolgsfaktoren der besagten Pharma/Biotech-Standorte erscheinen uns besonders wichtig:

- **„Stärken stärken“ – an einem Ort:** Life Science ist ein Netzwerkgeschäft. Es umfasst einen Dreiklang aus exzellenter medizinischer Forschung in namhaften Universitäten wie z.B. Harvard Medical School in Boston, innovativen Biotech-Start-ups sowie etablierten Pharma-Unternehmen. Hinzu kommt die klinische Anwendung in Krankenhäusern und klinischen Tests. Räumliche Nähe der Akteure ist daher erfolgskritisch: Man trifft sich buchstäblich zum Mittagessen, tauscht Ideen aus, vergibt Forschungsaufträge und schließt Kooperationen. Nicht zuletzt nutzt man auch eine gemeinsame Infrastruktur, beispielsweise Zentrallabore mit teurer Hightech-Analytik oder chemische Medien (purifiziertes Wasser, Gase, Energie). Eine gewisse „kritische Masse“ von Life-Science-Akteuren an einem Ort mit kurzen Wegen ist daher wesentlich effizienter als die Ausbildung vieler unabhängiger Life-Science-Orte. Die Vernetzung vor Ort wird durch aktives Standortmanagement koordiniert, das etwa nach Vorbild der WISTA in Adlershof „Kümmere“ und Standortmanager ist und Gründungsförderung mit Gründerzentrum ebenso umfasst wie eine gezielte Standortentwicklung mit Unternehmensansiedlung. Entscheidend ist, dass es dem Zentrum gelingt, hervorragende Fach- und Führungskräfte zu binden und Risikokapital zu organisieren.
- **Klares Bekenntnis zum Standort:** Die erfolgreichen Akteure im Life-Science-Geschäft, Unternehmen ebenso wie Mitarbeiter, sind weltweit gesuchte Experten. Ihre Bindung an einen Standort gelingt nicht zuletzt über „weiche Faktoren“ wie eine hohe Lebensqualität. Wenn zusätzlich die Rahmenbedingungen stimmen (Infrastruktur, internationale Visibilität, Profilierung des Standortes in einigen der „heißen Themen“), zeichnet sich sowohl bei Unternehmen wie auch bei Mitarbeitern der Life-Science-Branche eine hohe Bereitschaft zur Sesshaftigkeit ab. Umgekehrt erfordert das aber auch ein klares Bekenntnis der politischen Akteure zu den Life Sciences, mit der Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen und Planungssicherheit.

Unser Plan für das nächste Jahrzehnt

Der Ausbau Berlins zur „Modellstadt für innovatives Gesundheitsmanagement“ öffnet einen riesigen Zukunftsmarkt. Dazu werden wir die Gesundheitsversorgung noch stärker patientenzentriert ausrichten und Angebote speziell für alte und chronisch kranke Menschen schaffen. Die Errichtung einer „Medical City Berlin-Buch“ und langfristig einer „Medical City Standort Heidestraße“ bündelt Kompetenzen in Forschung und Entwicklung. Gesundheitstourismus, Fachmessen und ein sichtbarer Ort für Wellness und Gesundheit am Tempelhofer Flugfeld ziehen Patienten und medizinische Fachkreise nach Berlin.

Gesundheitsfürsorge statt Krankenhaus

Warum fällt es eigentlich vielen Patienten so schwer, einen geeigneten Facharzt zu finden? Wie kann es sein, dass beispielsweise Diabetes-Patienten über Jahre hinweg unter unkontrolliertem Blutzucker leiden und letztlich ihre Sehkraft verlieren oder gar Amputationen ertragen müssen? Und warum finden sich immer wieder ältere Menschen in Kranken- oder Pflegeheimen wieder, obwohl sie mit der geeigneten Unterstützung ohne weiteres in der eigenen Wohnung bleiben könnten? Diese Fragen berühren die Qualität ebenso wie die Kosteneffizienz unseres Gesundheitssystems. Wir glauben daher, dass innovatives Gesundheitsmanagement einen Paradigmenwechsel braucht: Wir müssen die sektorale Aufteilung des Gesundheitswesens überwinden, also die Teilung zwischen ambulantem Sektor, stationärem Sektor, Rehabilitation und Pflege. Statt dessen sollten wir eine patientenzentrierte Sicht einnehmen. Damit rückt die Behandlung für bestimmte Zielgruppen (z.B. Ältere oder Kinder) oder Indikationen (z.B. chronische Krankheiten wie Diabetes) in den Mittelpunkt.

- **Gesundheits-Navigationssystem:** Wir unterstützen die Schaffung eines Gesundheits-Navigationssystems, das Patienten bei der Auswahl und Bewertung medizinischer Leistungen leitet. Es trägt dem Interesse der Patienten Rechnung, selbstbestimmt über ihren Behandlungsprozess zu entscheiden und hilft ihnen, von den medizinischen Dienstleistern (Ärzten, Pflegepersonal, Apothekern) als informiert wahrgenommen zu werden. Ein solches Gesundheits-Navigationssystem dient zudem der Qualitätssicherung im Gesundheitswesen und trägt dazu bei, medizinische Best Practices in Form von klinischen Behandlungspfaden zu verbreiten.

- **Ambient Assisted Living (AAL) – unabhängiges Leben und Wohnen im Alter:** AAL umfasst Produkte und Dienstleistungen, die den Alltag älterer und hilfsbedürftiger Menschen erleichtern und somit Aufenthalte in Krankenhäusern und Pflegeheimen vermeiden. So lassen sich beispielsweise die Vitalparameter von Risikopatienten kontinuierlich mittels Telemedizin überwachen. Telemedizin beschreibt die Übermittlung medizinischer Daten zwischen dem Patienten und einem Arzt oder

einem anderen Dienstleister. Dabei kommt gewöhnlich weitere Medizintechnik zum Einsatz, beispielsweise automatisierte Messung und Übermittlung von Blutdruck, Gewicht, etc. Das mögliche Anwendungsfeld von Telemedizin geht jedoch weit über AAL hinaus und kann neben diagnostischen Leistungen auch Wellness-Anwendungen umfassen. AAL spielt auch bei Wohnungssanierungs- und Neubauprogrammen eine Rolle. Im Märkischen Viertel ist dies bereits in 1.000 Wohnungen geschehen. Zugleich erfolgt die Vernetzung mit ambulanten Pflegediensten, welche die Betreuung der beteiligten Personen übernehmen.

Zum Aufbau von AAL-Systemen regen wir eine Entwicklungspartnerschaft aus Krankenkassen, Ärzten und Medizintechnik an. Wohnungsbaugesellschaften ebenso wie Krankenkassen haben bereits ihr Interesse an einer solchen Kooperation erkennen lassen. Die geplante Sanierung der degewo-Anlage in Marienfelde Süd mit Baubeginn in 2011 bietet einen hervorragenden Rahmen für ein solches AAL-Projekt, zumal die Sanierung ohnehin besonderes Augenmerk auf altersgerechtes Wohnen und einen „Lebenswelten-Ansatz“ legt. Medizintechnik-Anbieter am Standort Berlin sollten im Rahmen eines Innovationswettbewerbs Gesamtkonzepte für AAL-Lösungen vorschlagen, die Technik und Pflege kombinieren. Den Gewinnern wird die öffentlichkeitswirksame Umsetzung ihrer Konzepte im großen Maßstab ermöglicht. Im Gegenzug bekennen sich die Gewinner zum Forschungs- und Produktionsstandort Berlin und verpflichten sich zu einer kostenminimalen Umsetzung des Pilotprojekts in Zusammenarbeit mit Krankenkassen, Ärzten und Pflegediensten.

• **Disease-Management-Programme (DMP) – besser mit chronischen Krankheiten leben:** Patienten mit chronischen Erkrankungen wie etwa Diabetes, Herzinsuffizienz oder Asthma können von strukturierten Behandlungsprogrammen profitieren, sogenannten Disease-Management-Programmen (DMP). Dabei kooperieren DMP-Anbieter eng mit den Krankenkassen und den Ärzten, um Patienten per Telefon, Telemedizin, Internet oder Post individuell zu betreuen. Dadurch verlaufen die Behandlungen oft erfolgreicher, und schwere Komplikationen, beispielsweise Amputationen oder Erblindungen bei Diabetikern, lassen sich vermeiden.

Neben besseren Behandlungserfolgen und höherer Lebensqualität geht es dabei auch darum, kein unnötiges Geld für Komplikationen auszugeben. In den USA hat sich Disease Management im Laufe der letzten Jahrzehnte zu einem Markt mit mehreren Milliarden Dollar Jahresumsatz entwickelt. Der Disease-Management-Markt in Deutschland entsteht gerade erst. Bisher hat sich außer Klein- und Kleinstanbietern jedoch noch kein wirklicher Disease-Management-Markt etabliert. Dabei geht es um einen Markt von erheblicher Größe – schätzungsweise 2 bis 5 Millionen chronisch Kranke in ganz Deutschland sind potenzielle Kunden. Berlin sollte gezielt die Ansiedlung von Disease-Management-Anbietern vorantreiben, die von hier aus deutschlandweite Dienstleistungen erbringen. Erfolgskritisch sind Kooperationsabkommen zwischen DMP-Anbietern und Krankenkassen anzuregen, die bislang nur zögerlich zustande gekommen sind. Die Politik kann hierbei unterstützen, nicht zuletzt durch die Schaffung klarer regulatorischer Rahmenbedingungen (z. B. datenschutzrechtlicher Rahmen). Mittelfristig dürfte Disease Management in 3 Säulen wachsen: Neben dem etablierten Call-Center-Modell werden dies einerseits IT-Lösungen sein (z.B. automatisierte Schnittstellen zwischen dem Patienten und dem Computersystem), andererseits verstärkte persönliche Interaktionen zwischen dem Patienten und einem Pflegedienst.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen haben gemeinsam, dass sie den Datenschatz, der bei Krankenkassen und medizinischen Leistungserbringern lagert, systematischer zum Wohle der Patienten nutzen. Das geht einher mit der Entwicklung von verbesserter Behandlungsexpertise (sogenannte evidenzbasierte medizinische Behandlungspfade), innovativen Produkten (Medizintechnik und neue IKT-Werkzeuge) sowie neuartigen Dienstleistungen, ggf. sogar neuen medizinischen Berufsbildern („Pflegerkraft in Telemedizin und häuslicher Betreuung“). Für Berlin bietet sich damit die Chance, Arbeitsplätze im Gesundheitswesen zu schaffen, die weit über die Versorgung der Berliner Bevölkerung hinausgehen – innovative Produkte und Dienstleistungen „made in Berlin“ lassen sich auch anderswo verkaufen.

Medical City Berlin-Buch: Leuchttürme für Life Sciences schaffen

Derzeit sind die Life-Science-Aktivitäten in Berlin auf mindestens 3 Standorte verteilt – auf Berlin-Buch, Adlershof und Berlinbiotechpark. Hinzu kommen weitere Standorte im Brandenburger Umland (Biotechnologiepark Luckenwalde, Biotech Campus Potsdam, Wissenschaftspark Golm). Es gilt nun, „Stärken zu stärken“ und Kräfte an einem der Standorte zu bündeln. Berlin-Buch, wenngleich in peripherer Stadtlage, bietet hierfür sehr gute Voraussetzungen: Derzeit sind auf dem 32 Hektar großen Campus rund 50 Unternehmen ansässig, von denen in den kommenden Jahren 6 Unternehmen rund 16.000 m² zusätzliche Nutzfläche für die nächsten Wachstumsstufen benötigen werden. Bei

einer derzeitigen Flächenauslastung von 95 % sind die Kapazitäten in Buch weitgehend erschöpft und bedürfen dringend einer Erweiterung. Aufgrund der Flächenknappheit hat Buch im Wettbewerb um ansiedlungswillige Unternehmen bereits wiederholt das Nachsehen gehabt. Mit einem klaren Bekenntnis zum Standort Berlin-Buch als „Medical City“ kann Berlin sehr kurzfristig einen Zukunftsort für Life Sciences schaffen, der das Potenzial hat, sich mit den weltweit führenden Zentren der Branche zu messen.

Eine solche Medical City Berlin-Buch umfasst folgende Elemente:

- **Flächenerweiterung und Projektentwicklungsgesellschaft „ProBuch“:** In unmittelbarer Nähe zum Campus Buch befinden sich derzeit ungenutzte Grundstücke des ehemaligen Klinikgeländes, die sich im Besitz des Liegenschaftsfonds befinden. Allein der „ÖB 1“ (Örtlicher Bereich 1) des ehemaligen Klinikgeländes umfasst eine Fläche, die etwa ebenso groß wie der bereits bestehende Campus Buch ist. Um den akuten Flächenbedarf des Campus Buch zu beheben und Raum für weiteres dynamisches Wachstum zu schaffen, empfehlen wir eine „ProBuch – Projektentwicklungsgesellschaft Buch“ nach dem Vorbild der WISTA in Adlershof zu gründen. Die ProBuch ist eine landeseigene GmbH, der als Gründungskapital die Flächen aus dem Liegenschaftsfonds in Buch sowie ein Kapital von rund 10 Mio. Euro für die Standortentwicklung übertragen werden. Die ProBuch wird das Gelände im Sinne einer Medical City entwickeln, Strukturen für Life-Science-Unternehmen ausbauen und eine aktive Unternehmensansiedlung betreiben. Dabei besteht auch die Möglichkeit, Flächen zu verkaufen oder zu vermieten, um daraus die Geschäftsaktivitäten zu finanzieren und ggf. Überschüsse für das Land Berlin zu erwirtschaften. Ebenfalls nach dem Vorbild der WISTA wird die ProBuch eine Kümmerer-Struktur und ein Gründerzentrum betreiben und sich um das Marketing des Standortes kümmern.
- **Beteiligungsgesellschaft:** Die Projektentwicklungsgesellschaft „ProBuch“ kann zugleich die Funktion einer Beteiligungsgesellschaft wahrnehmen. Dazu werden die Erlöse aus den Grundstücksgeschäften sowie ggf. eine weitere initiale Finanzeinlage in Höhe von 20 bis 50 Mio. Euro verwendet, um Life-Science-Unternehmen in der Medical City Finanzierungsangebote zu machen und Wachstum zu ermöglichen. ProBuch erhält damit Anteile an den jeweiligen Firmen und wird die daraus erwachsenden Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne einer Arbeitsplatzsicherung und -schaffung in Berlin nutzen. Gewinne, die aus erfolgreichen Unternehmen an ProBuch zurückfließen, werden reinvestiert oder fließen an den Landeshaushalt zurück.
- **Kooperation mit der Charité:** Die Anwesenheit der Charité als medizinischer Partner und starke akademische Institution ist unerlässlich für den Erfolg in Buch. Seit Anfang 2007 betreiben die Charité und das Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin (MDC) hier ein transnationales klinisches Forschungszentrum. Mit dem Ziel, die Umsetzung grundlagenwissenschaftlicher Erkenntnisse in der klinischen Anwendung zu fördern. Für die enge Kooperation über einzelne Projekte hinaus zwischen der Medical City und der Charité müssen klare und transparente Regeln formuliert werden.
- **Verbesserte Erreichbarkeit:** Die derzeitige Erreichbarkeit des Campus Buch ist ausbaufähig. Obwohl der Berliner Ring (A10) unmittelbar an dem Gelände vorbei führt, gibt es hier keine Autobahnabfahrt. Wir schlagen vor, die Errichtung einer Autobahnabfahrt an der Karower Chaussee zu prüfen. Zudem ließe sich, durch eine Sanierung des Bahnhofes Berlin-Buch, die S-Bahn-Anbindung verbessern –, die Ausweitung der Parkplatzkapazitäten vor dem Bahnhof sowie ggf. eine Erhöhung der Taktfrequenz des Bus-Shuttles zwischen dem S-Bahnhof und dem Campus Buch verbessern ebenfalls die Erreichbarkeit.
- **Tragfähige Infrastruktur und Quartiersentwicklung:** Die Kapazität der elektrischen Netzanbindung im Campus Buch wird dem geplanten Ausbau nicht mehr gewachsen sein. Schon jetzt gibt es nach Auskunft des Campus Buch Engpässe in der Elektrizitätsversorgung. Hier muss eine nachhaltige Lösung gefunden werden. Ebenso ist eine attraktive Quartiersentwicklung anzustreben, um den Mitarbeitern der Medical City ein arbeitsplatznahes Wohnumfeld zu bieten. Die anstehende Sanierung der Gebäude im Bestand der Howoge bietet die Möglichkeit, hochwertigen Wohnraum bereitzustellen.
- **Gläserne Gesundheitsstadt:** Die Medical City kann zu höherer Akzeptanz und besserem Verständnis von Life Sciences beitragen. Bereits in der Vergangenheit wurden in Berlin-Buch im Rahmen der „gläsernen Gesundheitsstadt“ zehntausende Schülerinnen und Schüler an die Forschung im Bereich Pharma/ Biotech herangeführt. Diese Aktivitäten gilt es zu verstetigen – auch vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels in der Medizin und in den Naturwissenschaften.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen erfordern Investitionen des Landes Berlin im Umfang der einzubringenden Landesliegenschaften sowie von Infrastrukturmaßnahmen und Finanzeinlagen für die Beteiligungsgesellschaft in der Größenordnung von 50 Mio. Euro. Wichtig ist hierbei die Feststellung, dass der Großteil dieser Investitionen über die Projektentwicklungsgesellschaft „ProBuch“ im Landeseigentum verbleibt und bei erfolgreichem Projektverlauf sogar Renditen abwirft.

Flankierend schlagen wir folgende Maßnahmen für eine langfristige Life-Science-Strategie in Berlin vor:

• **„Medical City, Campus Heidestraße“:** Der Standort Buch gliedert sich als Leuchtturm in die bestehende Life-Science-Landschaft Berlins ein. Mittelfristig ist die Schaffung eines weiteren Standortes der Medical City in zentraler Stadtlage anzustreben. Im Herzen der Stadt bietet sich hierfür die einmalige Gelegenheit auf dem rund 40 Hektar großen Gelände entlang der Heidestraße. Direkt zwischen Charité und Bayer (ehemals Schering) gelegen sowie in unmittelbarer Nähe zum Virchow-Klinikum und dem Bundeswehrkrankenhaus, drängt sich das weitgehend ungenutzte Gelände geradewegs zur Entwicklung eines zweiten Standortes der Medical City auf. Das angrenzende Naturkundemuseum und die Nachbarschaft zum Hauptbahnhof sind wahre Glücksfälle, die dem Gelände den passenden Rahmen verleihen und für Berliner Life Sciences buchstäblich das Tor zur Welt öffnen.

Das Projekt tritt damit keineswegs in Konkurrenz zur Medical City Berlin-Buch, sondern ist vielmehr eine langfristige Ergänzung, die dem zu erwartenden dynamischen Wachstum und dem hohen Repräsentationsbedarf der Branche Rechnung trägt. Die Standorte Heidestraße und Buch könnten gemeinsam durch die Projektentwicklungsgesellschaft „ProBuch“ entwickelt werden. Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung hat bereits im April 2009 mit dem „Masterplan Berlin Heidestraße“ ein Flächennutzungskonzept vorgelegt und mit allen wichtigen Akteuren, insbesondere mit den Flächeneigentümern Deutsche Bahn und Vivico Real Estate, abgestimmt. Die Umsetzung der „Medical City, Campus Heidestraße“ wäre im Dialog mit diesen Akteuren vorzubereiten. Auf Basis des derzeitigen Bodenrichtwertes für gewerblich genutzte Flächen ist der Grundstücks-wert des Areals mit ca. 60 Mio. Euro abzuschätzen. Der bisherige Masterplan Heidestraße sieht einen Neubaubestand vor, der zu 58 % aus Gewerbeflächen, 34 % aus Wohnflächen und 8 % aus Einzelhandel, Gastronomie und Kultur besteht.

Berlin School of Public Health (BSPH): Interdisziplinäre Gesundheitsforschung an der Charité

Neben den klassischen Studiengängen in Humanmedizin und Medizintechnik wird die zunehmende Vernetzung im Gesundheitswesen auch neue akademische Programme erfordern. An der Charité existiert bereits seit 2007 die Berlin School of Public Health (BSPH), die das interdisziplinäre Feld des öffentlichen Gesundheitswesens (Public Health) behandelt. Die Aktivitäten lassen sich ausbauen, z.B.:

• **Was wirklich hilft – evidenzbasierte Medizin (EBM):** Angaben der OECD zufolge erfolgt die Hälfte aller medizinischer Behandlungen weiterhin ohne klaren Nachweis des Behandlungserfolgs. Das ist umso verblüffender, als Patienten, Ärzte und Krankenkassen in dem Interesse an einer möglichst wirkungsvollen Behandlung einig sind. Die Entwicklung so genannter evidenzbasierter medizinischer Behandlungspfade („evidence-based medicine“, EBM) wird als Schlüssel angesehen, um Qualität und Effizienz zu steigern. Das umfasst Entscheidungshilfe-Instrumente für Ärzte, effiziente Behandlungspfade in Krankenhäusern, Evaluationshilfen für Krankenkassen sowie Informationshilfen für Patienten. In der Sache wird EBM kodifiziertes medizinisches Know-how und neuartige IT-Werkzeuge kombinieren. In Berlin bietet sich aufgrund der großen Dichte relevanter Akteure aus allen Bereichen des Gesundheitswesens und dank der großen verfügbaren Patienten-Datenbasis bei den Krankenkassen eine einzigartige Chance, die Entwicklung der EBM zu prägen.

• **Interdisziplinäres Kompetenzzentrum Versorgungsmanagement:** Hier werden Experten aus Medizin, Pflege, Epidemiologie, IKT, Wirtschaft und Recht zusammen gebracht, um die „Modellstadt für Integrierte Versorgung“ wissenschaftlich zu begleiten und innovative Ansätze im Versorgungsmanagement zu entwickeln. Dazu zählen z.B. evidenzbasierte medizinische Behandlungspfade und Versorgungsmodelle in strukturschwachen Regionen. Für die Ausstattung und Finanzierung unterstützen wir ein PPP-Modell, etwa durch Beteiligung von Krankenkassen und IKT-Anbietern.

• **Klinische Studien:** Unternehmen wie Parexel beschäftigen schon heute im Bereich der klinischen Studien mehrere tausend Menschen in Berlin. In diesem Bereich können nach Schätzungen weitere rund 4.000 Jobs in den kommenden 10 Jahren entstehen. Berlin komplettiert damit die Wertschöpfungskette im Life-Science-Markt und schafft ein wichtiges Bindeglied zwischen den beiden Standbeinen des Gesundheitswesens, Forschung und Entwicklung in Pharma/ Biotech einerseits und klinische Anwendung in der Patientenversorgung andererseits.

• **Healthcare-IT-Stiftungsprofessur:** Die wissenschaftliche Verankerung des Zukunftsfeldes Healthcare-IT kann durch einen entsprechenden Lehrstuhl gestärkt werden. Wir unterstützen die Schaffung einer Stiftungsprofessur.

• **Executive Education:** Mit Angeboten beispielsweise im Krankenhausmanagement kann die Charité einen wachsenden Markt der „Executive Education“ bedienen und zugleich die nationale und internationale Strahlkraft des Gesundheitsstandortes Berlin steigern.

Gesundheitstourismus: Patienten und medizinische Fachkräfte nach Berlin ziehen

Die Berliner Gesundheitslandschaft kann weit mehr, als nur die Bevölkerung der Stadt hervorragend zu versorgen. So hat sich beispielsweise in den Vivantes-Krankenhäusern ein reger Gesundheitstourismus entwickelt, der ausländische Patienten nach Berlin führt. Derartige Kontakte haben bereits zu verschiedenen Kooperationen geführt, die über die bloße Behandlung des einzelnen ausländischen Patienten hinausgehen. So hat Vivantes International beispielsweise Beratungs- und Projektträgerfunktionen in arabischen Ländern im Milliarden-Euro-Umfang erhalten. Grundsätzlich kann der Standort Berlin sehr davon profitieren, wenn seine Stärken national und international besser bekannt werden. Wir schlagen daher folgende Maßnahmen vor:

- **Gesundheitstourismus und Standortmarketing – Kooperation zwischen Vivantes und Charité:** Das hervorragende medizinische Angebot in Berlin, verbunden mit der künftig noch besseren Verkehrsanbindung über den Flughafen BBI, eröffnet Entwicklungsperspektiven für den Gesundheitstourismus. Angebote können entlang sämtlicher in Berlin vertretener Gesundheitssegmente entstehen – vom „klassischen“ Gesundheitstourismus in- und ausländischer Patienten über Wellness-Angebote bis hin zu Fort- und Weiterbildungen sowie Messen. Dazu unterstützen wir eine engere Kooperation zwischen Gesundheits- und Tourismuswirtschaft, aus der nicht nur Absatzmärkte für medizinische Produkte und Dienstleistungen, sondern auch ein neuer, hochwertiger Qualitätstourismus erwachsen.

Um Kräfte zu bündeln, ist zumindest eine projektbezogene Kooperation der beiden landeseigenen Krankenhausgesellschaften, Vivantes und Charité, zu befürworten. So ist Vivantes International in der Akquise ausländischer Patienten aus dem arabischen Raum bereits sehr erfolgreich, während die weltweit wahrgenommene Marke „Charité“ die Strahlkraft Berlins noch wesentlich stärken könnte. Eine Zusammenführung der Aktivitäten von Vivantes und Charité im Bereich des Gesundheitstourismus drängt sich auf, um die Außenvermarktung des Standortes wirkungsvoller zu gestalten. Das Konsortium aus Vivantes und Charité könnte auch Dienstleistungsfunktionen für andere Berliner Krankenhäuser sowie ein Stück weit die Außenrepräsentation des Life-Science-Standortes Berlin übernehmen.

- **Sport, Gesundheit und Wellness in Tempelhof:** Der Entwurf des „Projektes Tempelhof“ sieht am nördlichen Rand des ehemaligen Flughafengeländes die Entwicklung eines 25 Hektar großen Areals für Prävention, Rehabilitation und medizinische Dienstleistungen vor. Einbetten ließe sich die Anlage in die Struktur des Parks und der IGA, die auf dem ehemaligen Flugfeld entstehen sollen. Das Konzept tritt keineswegs in Konkurrenz mit der vorgeschlagenen Medical City, die sich auf Forschung und Entwicklung in Pharma/ Biotech konzentriert, sondern gibt innovativem Versorgungsmanagement eine Adresse und ein Gesicht. Das Projekt Tempelhof hat Finanzierung, Umsetzung und Betrieb im Juni 2010 ausdetailliert. Wir empfehlen, nun bewusst die Vision „Gesundheit made in Berlin“ an diesem Ort zu akzentuieren.

- **Gesundheitsmessen:** Mit der conhit richtet Berlin bereits den Branchentreff der Healthcare-IT aus; mit dem 2009 an der Charité gegründeten World Health Summit unterstreicht die Stadt ihren Anspruch als weltweiter Vordenker im Gesundheitswesen (Berlin als „Davos des Gesundheitswesens“). Diese Ansätze sind zu verstetigen. Der World Health Summit sollte an der Charité institutionalisiert und professionalisiert werden. Jetzt ist zu prüfen, ob wir weitere Branchentreffen in Schlüsselbereichen gewinnen können: idealerweise sollte eine medizinische/pharmazeutische Leitmesse nach Berlin geholt werden.

3.3. iBusiness

Unsere Vision: Der nächste Web-Gigant, die nächste große Kreativ-Innovation kommt aus Berlin

Die Kreativwirtschaft bleibt ein Arbeitsplatzmotor und hat das Potenzial, noch mehr Innovationen hervorzubringen – auch im Technologiebereich. Warum sollte das nächste Amazon, Google oder Facebook nicht aus Berlin kommen?

Berlin wird auch in den nächsten Jahren von seinem Renommee als Europas Hauptstadt der Kreativen und Künstler profitieren. Wir wollen die dafür nötigen Freiräume erhalten. Dadurch stellen wir sicher, dass unsere Stadt für die kreativen Köpfe Europas und der Welt attraktiv bleibt. Gleichzeitig werden wir durch Stimuli und neue Finanzierungsprogramme die

ökonomische Dynamik der Branche erhöhen, um der Kreativindustrie den Weg in neue Geschäfts-, Vertriebs- und Vermarktungsmodelle zu ebnen.

Wir sehen in der Kreativwirtschaft einen wichtigen Bestandteil moderner, wissensbasierter Volkswirtschaften. Denn eine florierende Kultur- und Kreativwirtschaft prägt ein stimulierendes und urbanes Umfeld, von dem die ganze Stadt profitiert. Dieses Umfeld ermöglicht neue iBusiness-Modelle – an der Schnittstelle zwischen dynamischem Unternehmertum, innovativen Produkten und neuen Formen der Arbeitsgestaltung. Berlin verfügt bereits heute über eine starke Kreativbranche, die für die ganze Stadt in den letzten Jahren zu einem Wachstumsmotor geworden ist. Von dieser Basis aus wollen wir weiter wachsen.

Wo wir stehen

In den letzten 5 Jahren ist in Berlin die Zahl der Erwerbstätigen in der Kreativwirtschaft auf insgesamt ca. 80.000 gestiegen. Die Branche erwirtschaftet bereits knapp 9 % des Bruttoinlandsprodukts der Stadt, mit einem jährlichen Umsatz von fast siebeneinhalb Milliarden Euro.

Der SPD-geführte Senat unter Klaus Wowereit hat erfolgreich sein Ziel umgesetzt, Berlin als Kreativ- und Kulturhauptstadt national und international bekannt zu machen. Mit dieser Unterstützung konnte sich die Branche prächtig entwickeln – die Ernennung zur „UNESCO City of Design“, die zunehmende Beliebtheit des Drehstandortes Berlin oder die „Bread & Butter“ Modemesse sind nur einige Beispiele dafür, wie gut sich der Standort entwickelt hat.

Bereits heute sind 6,5 % der Berliner Beschäftigten in der Kreativwirtschaft tätig. Das macht sie zu einem relevanten Wirtschaftszweig, der ca. 20.000 steuerpflichtige Unternehmen umfasst und dessen Potenziale noch immer nicht erschöpft sind.

Denn zu den Herausforderungen der Kreativwirtschaft gehört nach wie vor ihre Kleinteiligkeit – und zwar im doppelten Sinne: Zum einen kommen in den Kreativen Industrien auf jedes Unternehmen weniger als 4 Beschäftigte; 98 % der Unternehmen sind gar Ein-Personen-Unternehmen (EPU). Zum zweiten zeichnet sich die Branche durch sehr unterschiedliche Ausgangsbedingungen der einzelnen Akteure aus: Ein großer Verlag beispielsweise gehört der Branche ebenso an wie eine kleine Modefirma oder ein Webdesigner. Die Kleinteiligkeit und Diversität der Branche erschweren es ihr, eigene Interessen systematisch zu vertreten – etwa gegenüber der Öffentlichkeit, Auftragnehmern oder auch Behörden. Andere Branchen mit größeren Betrieben und konsistenteren Interessen haben dagegen starke Lobbys. So wird die Kreativ-Branche von vielen zu Unrecht immer noch nicht als relevanter Wirtschaftszweig angesehen. Auch Banken und Kapitalgeber tun sich nach wie vor schwer mit ihr.

Die Berliner Kreativindustrie ist von einem Labor-Charakter geprägt. Es gäbe hier, so heißt es immer wieder, „Gründungen ohne Gründer“: Viele Menschen probieren in Berlin ihre Ideen aus, ohne dabei ein explizites Geschäftsmodell vor Augen zu haben. Als Stadt profitieren wir davon, dass Menschen auch unabhängig von übermäßigem finanziellem Druck Ideen testen können. Gleichzeitig jedoch führt die unzureichende Professionalisierung – gerade zusammen mit einer schwachen Binnennachfrage in Berlin – auch dazu, dass viele hier entwickelte Ideen erst andernorts kommerziell ausgeschöpft werden. Die oftmals niedrige Eigenkapitalquote in den Kreativen Industrien hat zur Folge, dass der Zugang zu Krediten und Darlehen für viele KMU sehr teuer oder unmöglich ist. Darunter leidet wiederum nicht nur der einzelne Kreative, sondern auch der Standort, dem Innovationskraft und ökonomisches Potenzial verloren gehen.

Unser Plan für das nächste Jahrzehnt

Wir wollen die Branche bei Innovation, Wachstum und der Schaffung von Arbeitsplätzen weiter unterstützen.

Unsere Fördermaßnahmen zielen darauf, die Kreativbranche noch stärker in Richtung Selbstständigkeit zu und nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln – das fassen wir unter dem Begriff iBusiness zusammenfassend. Folgende 3 Bereiche werden dabei zentral sein:

- **Konsolidierung und Professionalisierung**
- **Finanzierung und Wachstum sowie**
- **Innovation, Vernetzung und Vermarktung**

Daneben wollen wir, dass Berlin auch in Zukunft viele junge und kreative Köpfe aus der ganzen Welt anziehen und ihnen abseits der bereits etablierten Strukturen eine schöpferische Heimat bieten kann. Denn nur durch stetigen Nachzug und Nachwuchs, behält die Stadt ihre Dynamik.

Konsolidierung und Professionalisierung

Freakonomics City: Sie ist die zentrale Adresse, an der die Kreativwirtschaft und externe Stakeholder zusammenkommen. Der Senat kann hier einen Beitrag leisten, indem er zum Beispiel eine Liegenschaft bereitstellt. Wir schlagen deshalb vor, einen Teil des Tempelhofer Flughafengebäudes zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen der „Tempelhofer Freiheit“ ist dort bereits eine „Bühne des Neuen“ vorgesehen, auf der innovative Produkte und Ideen eine Plattform bekommen sollen. Das Gebäude bietet nicht nur Platz, sondern verfügt auch über eine Strahlkraft, die weit über die Branche sowie Berlin hinaus die Wahrnehmung der Kreativwirtschaft verstärken kann.

Gerade in Bezug auf die Vernetzung der Branche mit externen Akteuren – etwa Kapitalgebern und anderen Unternehmen – bietet das Gelände des Flughafen Tempelhof ideale Voraussetzungen. Es soll zentrale Anlaufstelle für alle werden, die Informationen, Kontakte und Förderangebote suchen. Gleichzeitig bietet dies die Chance, eine zentrale und netzwerkübergreifend koordinierte Administration aufzubauen, die Kompetenzen bündelt sowie bürokratische Prozesse stärker standardisiert.

Die Freakonomics City ist damit der Ort, der die Branche als Ganzes befähigt, auch über ihre jeweiligen Teilsegmente hinweg, gemeinsam abgestimmte Positionen gegenüber Verwaltung, Kapitalgebern und Auftraggebern zu entwickeln. So wollen wir gerade den kleinen kreativen Unternehmen dabei helfen, ihrer Marktgegenseite nicht ausgeliefert zu sein und dementsprechend schlecht bezahlt zu werden. Dabei muss darauf hingearbeitet werden, die oftmals schwache Verhandlungsposition der Kleinen zu stärken. Dies gelingt vor allem, indem die Konsolidierung der ganzen Branche begleitet und Kooperationen angestoßen werden.

Wichtig für den Erfolg der Freakonomics City ist die Kooperation mit etablierten Kreativ-Netzwerken wie beispielsweise die „clubcomission berlin“, „Media.net Berlin Brandenburg e.V.“, „Create Berlin“ oder auch Interessenverbände wie das „Internationale Design Zentrum“ (IDZ). Die neue Landesbibliothek könnte ein Nukleus dafür sein.

Professionalisierungsoffensive Berlin: Die Freakonomics City ist auch der Ort für eine Professionalisierungsoffensive, die es Kreativen erleichtert, mit ihren Ideen Umsatz zu erzielen. Denn innovative Produkt- und Geschäftsideen sollten nicht daran scheitern, dass jemand nicht Betriebswirtschaft studiert hat.

• **Kreativpraxis Berlin:** Wir wollen die Strukturen innerhalb der KMU so zu gestalten helfen, dass sie Wachstum erleichtern. Dabei setzen wir darauf, das Einmaleins von Buch- und Unternehmensführung zu vermitteln. An diesem Punkt wurde in Berlin bereits hervorragende Arbeit geleistet, die es gilt, weiterzuführen. Das Kreativ Coaching Center (KCC) bietet bereits 500 Coaching-Tage im Jahr an und wurde von der EU als best practice-Modell ausgezeichnet. Wir fordern, dieses Angebot je nach Entwicklung der Nachfrage anzupassen und auszuweiten. Zusätzlich wollen wir das KCC durch ein Pro bono-Patenschaftsmodell ergänzen. Das Patenschaftsmodell soll sich in erster Linie an diejenigen richten, die Mittel aus dem Kreativfonds in Anspruch nehmen (siehe unten Kreativfonds). Um dieses Angebot auch sichtbar zu machen, schlagen wir die Eröffnung einer Beraterpraxis im Gebäude des Flughafens vor, in der Unternehmensberater und erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Erfahrungen in den Dienst junger Kreativer stellen können. Dabei setzen wir sowohl auf die vielen erfolgreichen Kreativunternehmer als auch auf die zahlreichen großen Beratungsfirmen, die in Berlin eine Niederlassung unterhalten. Die Beraterinnen und Berater helfen ehrenamtlich zum Beispiel bei ersten Schritten im Bereich der Produkt- und Geschäftsentwicklung.

• **Kreative Datenbank:** Wir schlagen darüber hinaus vor, alle Förderangebote für die Kreativwirtschaft sowie weitere Informationen zentral zugänglich zu machen und dies in die neuaufgestellte einheitliche Infrastruktur für die Wirtschaftsförderung einzubauen (siehe 2.3.). So wollen wir Verfahren implementieren, die es Interessenten ermöglichen, online und bürokratiefrei ihre formale Eignung für die relevanten Förderangebote zu prüfen sowie Handlungsanweisungen für weitere Schritte zu erhalten. Über einen solchen zentralen Zugang zu allen Informationen und Förderangeboten im Kreativbereich wollen wir dem häufig artikulierten Vorwurf der Branche Rechnung tragen, wonach die Förderlandschaft zu unübersichtlich sei.

Finanzierung und Wachstum

In einem zweiten Schritt wollen wir der Kreativbranche zu mehr Innovationen und nachhaltigem Wachstum am Standort verhelfen, indem wir zusätzliche Finanzierungsmodelle vorschlagen. Diese sollen zum einen versteckte Innovationen ans Licht bringen und zugleich die oftmals problematische Eigenkapitalsituation in der Kreativwirtschaft zu beheben helfen.

Stiftung Kreativwirtschaft: Wir schlagen für Berlin die Gründung einer „Stiftung Kreativwirtschaft“ vor. Ziel dieser Stiftung ist es, innovative und wachstumsorientierte Produktideen und Geschäftsmodelle mit risikofreudigen Investitionsmöglichkeiten zu fördern. Dabei wollen wir jene Bereiche ins Visier nehmen, die weder von der Film- und Kulturförderung noch von der Technologieförderung erfasst werden. Vielmehr gilt es Innovationen und Ideen in ihrer Ganzheit zu fördern und damit unseren Anspruch zu unterstreichen, zu den innovativsten Regionen Europas zu gehören.

Die Stiftung Kreativwirtschaft könnte aus einer Zweckerücklage bis zu einer Höhe von 100 Mio. Euro bei der IBB sowie aus Landesmitteln finanziert werden. Die Erträge dieser Zweckerücklage fließen in einen „Kreativfonds“, aus dem die Vergabe von Finanzierungs- und Fördermitteln erfolgt – sei es in Form von Darlehen, aktivem Beteiligungs- oder auch von stillem Beteiligungskapital (Mezzanine Capital).

Die Kreativ-Netzwerke sollen selbst über die Höhe der Förderung mitbestimmen können, dabei jedoch immer auch wechselnde Fürsprecher aus der Branche beteiligen. Einbinden ließen sich auch die Organisatoren sogenannter Co-Working-Spaces, Orte, an denen oft mehrere Einzel- oder Kleinunternehmer in einer Bürogemeinschaft arbeiten oder stundenweise Schreibtische mieten. Durch die Beteiligung der Branche soll einerseits mehr Expertise in die Mittelvergabe einfließen und zugleich verhindert werden, dass die Vergabe von Fördermitteln intransparent verläuft.

Denn wir wollen vor allem gemeinsam mit den Betroffenen zielgenaue Nischenprodukte statt genereller Pauschal-Darlehen entwickeln. Das soll die Anschub- ebenso wie die Zwischenfinanzierung umfassen. Zugleich müssen wir das Risiko des Fonds kontrollieren und das Ziel forcieren, der Branche zu mehr Dynamik und vor allem zu ökonomischer Selbstständigkeit zu verhelfen. Deshalb schlagen wir eine verbindliche Beteiligung von mindestens 25 % seitens privater Kapitalgeber bei jeder Vergabe vor – die jeweiligen Kapitalgeber wären dann in den Vergabeprozess einzubeziehen.

Darüber hinaus schlagen wir vor, nur 90 % des Fondsaufkommens für Initiativanträge zu vergeben. Die Vergabe der restlichen 10 % sollte über Wettbewerbe erfolgen, die jeweils von den Netzwerken sowie in Kooperation mit Co-Working-Spaces oder anderen Akteuren an wechselnden „kreativen“ Orten organisiert werden. Damit erhöht man die Öffentlichkeitswirksamkeit der Kreativstiftung und wird mittelfristig zusätzliche Kapitalgeber auf den Fonds aufmerksam machen.

Die Mittel aus dem Kreativfonds sollen zum einen dazu dienen, eine risikofreudige Anschubfinanzierung für innovative und wachstumsorientierte Geschäfts- und Produktideen zu liefern. Damit wollen wir garantieren, dass bisher unentdeckte Innovationen besser gefördert und am Standort Berlin realisiert werden.

Gleichzeitig wollen wir durch den Fonds den Einstieg in ein Zwischenfinanzierungsmodell vollziehen. Denn gerade die schwache Binnennachfrage Berlins macht es für viele hiesige KMU nur schwer möglich, Rücklagen und Eigenkapital zu bilden. Das ist problematisch, weil in der projekt- und prototypbezogenen Kreativwirtschaft ein Finanzierungsbedarf in der Regel kurzfristig und singulär anfällt (beispielsweise für Synchronisationen, Beratungsleistungen, Recherchen, Auftragsvorfinanzierung, die Bewerbung auf Ausschreibungen etc.). So bleiben zahlreiche Berliner KMU hinsichtlich ihrer Wachstumspotenziale unter ihren Möglichkeiten, weil viele Großaufträge inner- sowie außerhalb der Berliner Stadtgrenzen jenseits der finanziellen Kapazitäten des einzelnen Unternehmens liegen. Die niedrige Eigenkapitalquote wiederum führt dazu, dass herkömmliche Kredite für die einzelne KMU teuer bis gänzlich unerreichbar sind.

Diesen Nachteil der Berliner KMU gilt es mithilfe des Zwischenfinanzierungsansatzes zu kompensieren. Dafür ist es sinnvoll, eine doppelte Incentivierung in das Modell einzubauen: Zum einen könnte man wegen der Kleinteiligkeit der Branche eine Kooperation einzelner Akteure fördern, indem die maximal zur Verfügung stehende Fördermenge um den Faktor 1.1 pro Akteur zunimmt. Zum anderen kann man die erfolgreiche Rückzahlung eines Kredits belohnen, indem bei künftiger Inanspruchnahme des Programms Vorzüge wie etwa eine schnellere Genehmigung gewährt werden.

Der lernende Mikrokredit: Wir wollen die Erfolgsgeschichte der Berliner Mikrofinanzmodelle fortschreiben. Die Stadt hat in diesem Bereich bereits eine Struktur, die deutschlandweit ihresgleichen sucht. Dennoch besteht aus unserer Sicht nach wie vor die Möglichkeit, die bestehenden Programme noch kundenorientierter, effizienter und erfolgreicher zu gestalten.

Wir schlagen daher eine regelmäßige Evaluierung der bisherigen Modelle vor. Diese Auswertung sollte stets durch eine Kommission erfolgen, die sowohl aus Kreativen als auch aus Bankern und vor allem aus Mikrofinanzexperten besteht.

Innovation, Vernetzung und Vermarktung

Die Vernetzung der Kreativbranche muss weiter unterstützt werden. Dabei gilt es Wertschöpfungsketten am Standort zu schließen und zugleich die im iBusiness Tätigen dabei zu unterstützen, sich sozial abzusichern.

Bürokratiefreie Zone: Im Rahmen der Freakonomics-City schlagen wir eine Bürokratiefreie Zone vor. Ausgewählte Gründerinnen und Gründer, die aus dem Kreativfonds Fördermittel erhalten, sollen bei Bedarf eine Räumlichkeit im Flughafen-Gebäude bekommen können. Damit erhalten sie einen privilegierten Zugang zu den Beratungspaten (siehe oben Kreativpraxis Berlin) sowie die Möglichkeit, Netzwerke mit anderen Kreativen zu bilden.

Darüber hinaus wollen wir für alle Empfänger von Fördermitteln aus dem Kreativfonds, auch für diejenigen, die keine Räumlichkeit erhalten, eine quasi Bürokratiefreiheit einführen. Sie sollen ihre administrativen Aufgaben über die zentrale Bürokratie der Netzwerke in der Freakonomics-City abwickeln können. Von der Umsatzsteuererklärung über eventuell anfallende Genehmigungsverfahren oder weitere Förderanträge: Wir wollen, dass sich junge Kreative gerade zu Beginn ihrer Unternehmung voll und ganz auf die Ausarbeitung ihrer Produktideen konzentrieren und von bürokratischem Aufwand befreit werden. Mittel- bis langfristig sollen sie jedoch – vor allem von den Paten – auf die Bedingungen vorbereitet werden, die sie in der „freien Wildbahn“ vorfinden werden.

Zugleich wollen wir die Berliner Behörden dabei unterstützen, ein tieferes Verständnis der Branche zu entwickeln. Besonders in den Finanzämtern gilt es, spezifische Kompetenzen für den Umgang mit der Kreativwirtschaft aufzubauen. Viele kreative KMU unterscheiden sich strukturell von herkömmlichen Unternehmen: hinsichtlich ihrer Zahlungs- und Einkommensströme, aber auch hinsichtlich ihres gesamten Verständnisses von Arbeit und Produktivität. Daher schlagen wir einen Kreativbeauftragten vor, der in der Finanzverwaltung die entsprechenden Kompetenzen aufbaut. Damit soll den betroffenen Unternehmerinnen und Unternehmern ein effizienterer und bürokratieärmerer Service angeboten werden.

Kreatives Handwerk und Industrie: Auch abseits des Kreativfonds und der Freakonomics-City wollen wir erreichen, dass sich die Berliner Kreativwirtschaft stärker als bisher mit anderen Branchen am Standort vernetzt. Denn oftmals schlummern Innovationspotenziale vor sich hin, weil die richtigen Kontakte nicht zustande kommen. Gerade die Kreativbranche ist wegen ihrer Kleinteiligkeit für viele herkömmliche KMU in Berlin schwer zugänglich – auch weil bisweilen „kulturelle“ Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen die anfängliche Kommunikation erschweren.

Wir schlagen für Berlin eine Vernetzungsstrategie vor, die Brücken zwischen den verschiedenen KMU am Standort schlägt und diese Prozesse – auch auf Bezirksebene – moderiert. Der „Design Reaktor“, ein Kooperationsprojekt der UdK mit Berliner KMU, sowie die in der „CIMON Studie“ analysierte Vernetzung von Modedesignern und Neuköllner Näherinnen zeigen dabei in die richtige Richtung. In beiden Fällen zielen die Projekte darauf ab, das Know-how und die Innovationskraft der Kreativbranche auch für herkömmliche KMU zugänglich zu machen. Wir sind dafür, solche Projekte und Ansätze auszubauen und dadurch sowohl die Kreativwirtschaft – durch Zugang zu neuen Auftraggebern, – als auch herkömmliche KMU, z. B. durch besseres Produktdesign oder professionellere Vermarktung, zu stärken.

Macht uns sichtbar: Neben der Vernetzung innerhalb Berlins gibt es für Kreativwirtschaft nach wie vor große Potenziale für eine stärkere Vernetzung und Vermarktung deutschland- sowie weltweit. Diese Chancen wollen wir nutzen:

• **Berlin macht TV:** Die Hauptstadtregion verfügt bereits über eine hervorragende Filmszene. Viele der bekannten deutschen Kinoproduktionen sind im Filmpark Babelsberg entstanden und von Berliner Produktionsunternehmen bearbeitet worden. Mehr und mehr internationale Filmstars und -regisseure sind in den letzten Jahren nach Berlin gekommen, um am Standort zu produzieren, zu drehen und zu arbeiten. Diese Stellung Berlins gilt es über die nächsten Jahre auszubauen. Da das deutsche Kino in vielen Fällen jedoch nicht ohne staatliche Förderung auskommt, schlagen wir für eine Stärkung des Produktionsstandortes Berlin vor, die Stadt auch zu einer TV-Stadt zu machen. Berlin hat dafür alle Voraussetzungen: u. a. die größte Veranstaltungsdichte Deutschlands, eine hervorragende Filmszene, ein hohes Kreativpotenzial und eine gute Infrastruktur. Die Stadt kann diese Potenziale nutzen und Berlin als Kreativ- sowie Produktionsstandort nachhaltig stärken, indem sie auch vermehrt auf finanziell selbsttragende Fernsehproduktionen setzt.

Soziale Kreative: Die Kreativwirtschaft steht für neue Arbeitswelten, die die Politik vor große Herausforderungen stellt: Projektbezogene sowie mancherorts prekäre und informelle Arbeits- und Vertragsverhältnisse, zum Teil unregelmäßige Einkommenssituationen, eine hohe Flexibilität und Mobilität sowie teils Selbstausbeutung bilden typische Rahmenbedingungen für Kreativarbeiter. Darunter leiden nicht nur zahlreiche Kreative, sondern dieser Arbeitsstil geht an den Mechanismen der Sozial- und Rentenversicherung oft vorbei. Viele gutverdienende Kreativarbeiter sind ausschließlich privat versichert, während andere wenig bis gar nicht in die Kassen einzahlen. Auch der niedrige Organisationsgrad der Branche einerseits sowie die extreme Konkurrenzsituation zwischen den Akteuren andererseits erschweren es, soziale Standards zu implementieren. Wir schlagen deshalb vor, unter Einbeziehung der kreativen Netzwerke einen Dialog zu initiieren, um gemeinsam Ideen für mehr soziale Absicherung zu generieren. Unser Ziel muss dabei sein, Unabhängigkeit, Kreativität, Flexibilität und soziale Sicherheit besser miteinander in Einklang zu bringen.

3.4. Wachstumsmotor Tourismus

Unsere Vision: Ein Tourismus, von dem alle Berliner profitieren

Bis 2020 können durch den Tourismus mehrere zehntausend neue Arbeitsplätze entstehen. Wir wollen dafür sorgen, dass Berlin ein Magnet für Menschen aus aller Welt bleibt und zugleich die Bürgerinnen und Bürger davon noch stärker profitieren.

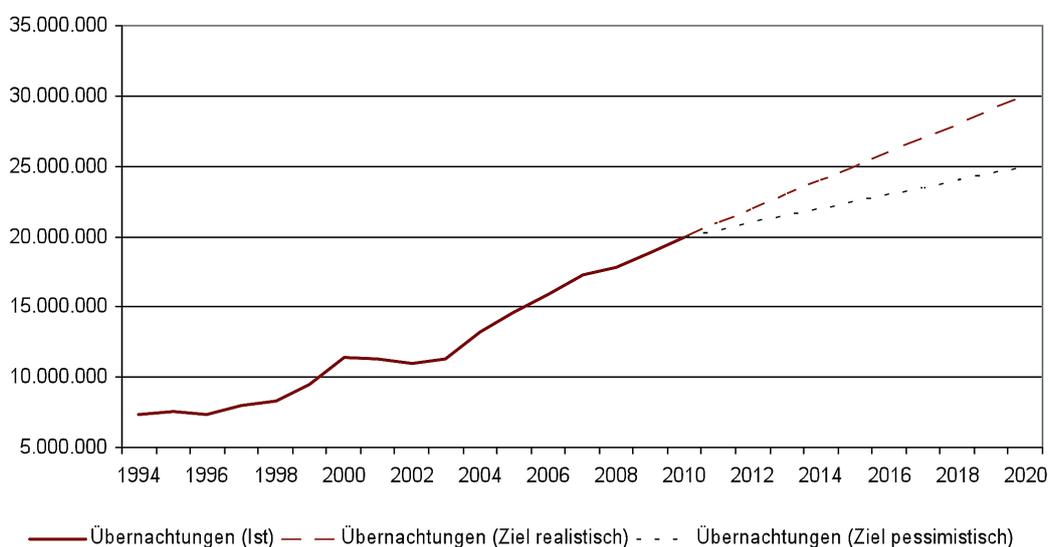
Allein im Jahre 2010 wird Berlin voraussichtlich auf über 20 Mio. kommerzielle Übernachtungen kommen und liegt damit in Europa auf Platz 3, gleich nach London und Paris. Wir wollen, dass Berlin seinen internationalen Ruf als Weltmetropole weiter ausbaut. Berlin soll auch in Zukunft Touristen anziehen und ihnen eine offene Stadt mit Geschichte und vielen Attraktionen bieten. Dies wird das Bild Deutschlands in der Welt weiter positiv beeinflussen und zudem bestehende Arbeitsplätze in Berlin sichern und neue schaffen. Der Tourismus ist vor allem auch ein Jobmotor für gering- bis mittelqualifizierte Menschen bzw. Quereinsteiger oder ungelernete Kräfte.

Die Berliner SPD hat die Tourismuswirtschaft in den letzten Jahren stark gefördert, u.a. brachte der Regierende Bürgermeister am „Runden Tisch Tourismus“ wichtige Akteure regelmäßig zusammen.

Berlin hat in den Jahren 2002 bis 2010 ein jährliches Wachstum bei den Übernachtungen von 8 % erreicht. In Anbetracht dieser positiven Entwicklung halten wir ein Ziel von 25 - 30 Mio. kommerziellen Übernachtungen in 2020 für realistisch (**siehe Abbildung 12**). Hierbei wird sich das durchschnittliche jährliche Wachstum bei etwa 2 bis 4 % einpendeln.

Zusätzlich ist unsere Anregung, die Werthaltigkeit des Tourismus in Berlin zu fördern, d.h. die durchschnittlichen Ausgaben je Besucher durch mehr höherwertige Angebote zu steigern. Bisher zieht Berlin im internationalen Vergleich noch verstärkt inländische Gäste an sowie Gäste in den unteren Preissegmenten. Hieraus ergibt sich auch in Teilen das beschriebene Wachstumspotenzial.

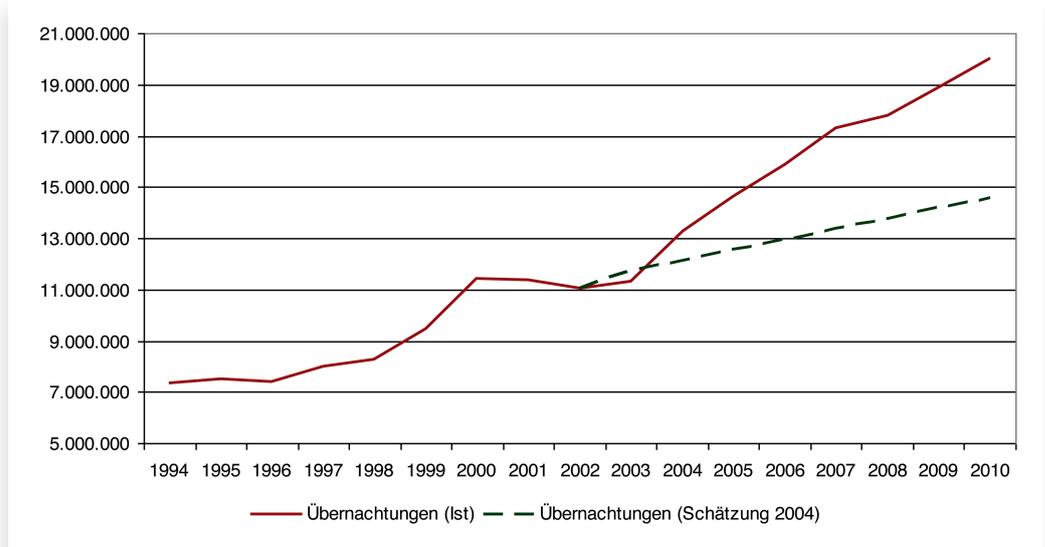
Abbildung 12:
Ziel für jährliche
Übernachtungen
in Berlin
(Quelle: Statistik
Berlin-Brandenburg;
Team)



Wo wir stehen

Die Entwicklung des Tourismus hat in den letzten Jahren alle Erwartungen übertroffen. Im Frühjahr 2004 hielt man das Erreichen von 15 Mio. Übernachtungen bis 2010 noch für ein ambitioniertes Ziel. Heute ist dieses Ziel um ein Drittel übererfüllt (siehe **Abbildung 13**). Die Zahl der Übernachtungen ist seit 2002 um etwa 8 % pro Jahr gewachsen, während man damals von nur 3,6 % jährlichem Wachstum ausging. Obwohl die Mehrheit der Besucher noch immer aus Deutschland kommt, erhöht sich Berlins Beliebtheit auch international stetig. Der Anteil Übernachtungen ausländischer Besucherinnen und Besucher liegt inzwischen bei 39,5 %. Zusätzlich zu den registrierten Übernachtungen im Beherbergungsgewerbe wird geschätzt, dass weitere 25 Mio. Übernachtungen in Privathaushalten (Bekannten-/Verwandtenbesuche) sowie 132 Mio. Tagesgäste in Berlin die Tourismusbranche ankurbeln.

Abbildung 13:
Entwicklung der jährlichen Übernachtungen in Berlin
(Quelle: Statistik Berlin-Brandenburg; Team)



Die Berliner Wirtschaft profitiert signifikant vom Wachstum des Tourismus. Schätzungen gehen davon aus, dass in Berlin etwa 160.000 Arbeitsplätze direkt oder indirekt am Tourismus hängen. Der erzielte Bruttoumsatz lag 2009 bei fast 9 Mrd. Euro (siehe **Abbildung 14**). Neben dem Gastgewerbe mit 42,8 % profitieren vor allem der Einzelhandel (40,4 %) sowie Dienstleistungsunternehmen (16,8 %) von diesen Umsätzen.

Neben dem klassischen Städtetourismus ist Berlin zu einer der weltweit wichtigsten Orte für Tagungen und Kongresse geworden. In 2009 zählte Berlin 108.500 Veranstaltungen mit insgesamt 8,3 Mio. Besuchern. Dieser Markt steuerte in 2008 etwa 4,7 Mio. Übernachtungen bei und sicherte alleine etwa 29.600 Vollzeitarbeitsplätze in der Berliner Tourismuswirtschaft. Berlin ist damit weltweit unter den Top-5-Städten für solche Veranstaltungen und wird in Beliebtheitsumfragen schon auf Platz 2 nach Wien gesehen. Das Internationale Congress Centrum Berlin (ICC Berlin) erhielt 2009 z.B. zum sechsten Mal in Folge den World Travel Award in der Kategorie „Europe’s Leading Conference Centre“.

Segment	Aufenthaltsstage 2009 in Mio.	Durchschnittliche Tagesausgaben in Euro	Umsätze in Mio. Euro
Tagesgäste	132,00	34,50	4.554,00
Übernachtungen Verwandten-/ Bekanntenbesucher	25,10	34,60	868,50
Kommerzielle Übernachtungen, davon	18,94	-	-
Übernachtungen gewerblich	17,68	196,70	3.476,80
Übernachtungen Touristik- u. Dauercamping	0,46	40,30	18,5
Übernachtungen Privatvermieter	0,80	92,10	73,7
Gesamt	176,04	51,10	8.991,5

Abbildung 14: Umsätze nach Segment; Quelle: „Berlin: Wirtschaftsfaktor Tourismus“, Berlin Tourismus Marketing GmbH (2009)

Unser Plan für das nächste Jahrzehnt

Berlin kann aus unserer Sicht sowohl qualitativ als auch quantitativ durch den Tourismus weiter wachsen. Zum einen wird die Anbindung Berlins mit der Eröffnung des neuen Flughafen BER signifikant verbessert. Zum anderen entfaltet Berlin mit seinem Lebenswert und seiner Kreativität weiterhin enorme Anziehungskraft. Nach den bisherigen Erfolgen wollen wir Berlin als Kongress-, Messe- und Veranstaltungsstadt ausbauen, um pro Kopf höhere Einnahmen für die Berliner Wirtschaft zu erzielen. Darüber hinaus sollte Berlin führend im Tourismusmanagement und -marketing werden, mit dem Ziel, die Werthaltigkeit des Tourismus zu erhöhen und neue Zielgruppen anzusprechen.

Berlin ist die erste Adresse für Tagungen, Kongresse und Großveranstaltungen

Der Markt für sogenannte MICE-Reisen (Tagungen, Kongresse und Großveranstaltungen u.a. aus den Bereichen Musik, Kunst und Sport) bietet für Berlin viel Potenzial. Bereits etwa ein Viertel der Übernachtungen entfallen auf diesen Bereich. Zudem sind die durchschnittlichen Ausgaben pro Tagungs-/ Kongressteilnehmer mit Übernachtung mit 245 Euro pro Tag deutlich höher als die Ausgaben anderer Touristen mit Übernachtung.

In Berlin ist das Berlin Convention Office (BCO) der visit Berlin für das Marketing Berlins als MICE-Destination verantwortlich. Aufgrund des Wettbewerbs zwischen den internationalen Messestädten wollen wir die Arbeit des BCO weiter unterstützen. Hier gibt es für uns insbesondere zwei Handlungsfelder im Bereich der großen internationalen Kongresse und Veranstaltungen, die eine enorme Sogwirkung auch auf die vielen kleinen und mittleren Veranstaltungen haben. Diese Handlungsfelder sollen durch den „Runden Tisch Tourismus“ beim Regierenden Bürgermeister koordiniert werden.

Zügige Sanierung des ICC und Ausbau der Messe Berlin: Eine zügige Sanierung des ICC, eines der besten Kongresszentren der Welt, sollte besondere Priorität haben. Daher hat der SPD-geführte Senat die zügige Sanierung des ICC als Teil eines Gesamtpakets noch 2010 beschlossen. Das umfasst auch einen Ausbau der Messekapazitäten, um den internationalen Messen wie der ITB den benötigten Raum für weiteres Wachstum zu geben. Als nächsten Schritt sollte man sicherstellen, dass es keine Verzögerungen bei der Sanierung geben wird, um das Vertrauen der Veranstalter internationaler Kongresse in die Messestadt Berlin nicht zu gefährden. Bei aufkommenden Problemen soll der „Runde Tisch Tourismus“ in Zusammenarbeit mit der Messe Berlin GmbH, dem BCO und den beteiligten Parteien schnell nach Lösungen suchen. Auch bereits im Vorfeld der Schließung soll sich der „Runde Tisch Tourismus“ zusammen mit dem BCO um mögliche Bedenken von Veranstaltern kümmern.

Einrichtung eines „Fonds zur Akquise von Großveranstaltungen“: Der Wettbewerb um Großveranstaltungen auf nationaler wie internationaler Ebene ist härter und professioneller geworden. Um sich diesem Wettbewerb zu stellen, ist die Einrichtung eines zweckgebundenen Fonds zur Akquise von Großveranstaltungen sinnvoll. Mittel aus diesem Fonds dienen der Akquise von Großveranstaltungen. Der Fonds könnte vom „Runden Tisch Tourismus“ beim Regierenden Bürgermeister verwaltet werden. Dieser soll sicherstellen, dass erstens das Geld zielgerichtet verwendet wird, um neue Großveranstaltungen nach Berlin zu holen, die sonst nicht nach Berlin gekommen wären, dass zweitens sich die Investitionen durch die zu erwartenden Vorteile für die Berliner Wirtschaft rechnen und dass drittens eine sinnvolle Priorisierung bei der Mittelvergabe erfolgt. Die Mittel für den Fonds sollten in einer Größenordnung von etwa 10 Mio. EUR im ersten Jahr liegen. Der Fonds sollte wie die übrigen Tourismusförderungsinitiativen primär von der Tourismuswirtschaft und weiteren Gebern finanziert und ggf. aus Landesmitteln ergänzt werden. Prädestiniert für eine Speisung des Fonds wäre auch die derzeit diskutierte „Bettenabgabe“, da diese Mittel dann direkt wieder der Tourismuswirtschaft zugute kämen.

Berlin ist führend im Tourismusmanagement und -marketing

Die Tourismuswirtschaft Berlin hat sich sehr gut entwickelt. Um sicherzustellen, dass dieser Wirtschaftszweig auch weiterhin wächst und nicht zu schnell an eine unnötige Sättigungsgrenze stößt, sollte Berlin das Tourismusmarketing ausbauen. Das bedeutet auch, dass sich das zur Verfügung gestellte Budget dem anderer europäischer Großstädte annähern sollte. Visit Berlin hatte 2010 ein Gesamtbudget von etwa 13,4 Mio Euro, wovon etwa 6,0 Mio. Euro aus dem Landeshaushalt kamen. Städte wie z.B. London, New York City oder Wien haben mit 28,7 Mio. Euro, 28,9 Mio. Euro bzw. 27,1 Mio. Euro mehr als das Doppelte zur Verfügung. Daher unterstützen wir die Einführung einer zweckgebundenen „Bettenabgabe“, um die weitere Professionalisierung des Tourismusmanagements in Berlin zu finanzieren. Während eine Abgabe von etwa einem

Euro pro kommerzielle Übernachtung keinen Touristen von einer Reise nach Berlin abhalten wird, könnten die Einnahmen von mehr als 20 Mio. Euro pro Jahr das Tourismusmarketing in Berlin signifikant stärken.

Wir schlagen vor, zusätzlich auf die folgenden inhaltlichen Schwerpunkte beim Tourismusmanagement und –marketing zu setzen. Ziel dieser Schwerpunkte ist es, zum einen durch eine touristische Stadtentwicklung eine Überlastung einzelner Bezirke zu vermeiden und damit die Vielfalt Berlins zu nutzen, um verstärkt auch wiederkehrende Besucher anzuziehen. Zum anderen wollen wir neue Tourismusgruppen erschließen und die Werthaltigkeit des Tourismus erhöhen. Vor allem bei ausländischen Touristen hat Berlin im Vergleich zu z.B. London und Paris noch Potenzial. Berlin konnte in den letzten Jahren seinen ausländischen Besucheranteil zwar konstant steigern, aber mit 39,5 % in 2009 liegt Berlin noch weit hinter London (76,8 %) und Paris (64,1 %) zurück. Hier sehen wir signifikante Wachstumsmöglichkeiten, insbesondere wenn man an die rasant wachsenden und reiselustigen Mittelschichten im asiatischen Raum denkt.

Neue Zielgruppen erschließen: Die Metropolregion Berlin-Brandenburg hat mehr zu bieten als traditionellen Städtetourismus. Mit seinen hervorragenden Gesundheits- und Wellnesseinrichtungen, den vielen Golfplätzen und Reiterhöfen und der einzigartigen Wasserlandschaft bietet die Region auch ideale Voraussetzungen für Spezialtourismus in vielen hochwertigen Nischensegmenten. So schlagen wir z.B. eine stärkere gemeinsame Entwicklung des Gesundheitstourismus in der Region Berlin-Brandenburg vor. Attraktive Möglichkeiten zu Rehabilitation und Wellness sollen im Zusammenhang mit dem Cluster „Gesundheitswirtschaft“ entwickelt und verstärkt beworben werden.

Smart Tourism: Das kulturelle Angebot Berlins ist einer der großen Tourismusmagnete der Stadt. Hier wollen wir ansetzen, um das Angebot noch zielgerichteter auszubauen und zu vermarkten. Derzeit gibt es nur begrenzte Informationen darüber, wie die verschiedenen Touristen das vorhandene kulturelle Angebot nutzen. Solche Informationen würden helfen, Besuchern auf sie zugeschnittene Angebote zu unterbreiten und personalisierte Empfehlungen für Aktivitäten zukommen zu lassen. In der Privatwirtschaft ist dies bereits sehr erfolgreiche Praxis. Hierfür sollte man die Berlin WelcomeCard von visit Berlin im ersten Schritt technisch so aufrüsten, dass sich die Informationen über Besuche in den teilnehmenden Einrichtungen je Gast auswerten lassen. So kann man z.B. bestimmte Nutzergruppen identifizieren und die bestehenden Angebote ausbauen.

In einem zweiten Schritt ließe sich die Berlin WelcomeCard zu einem aktiven Marketinginstrument ausbauen. Warum soll ein Besucher Berlins nach dem Verlassen eines Museums nicht eine Textnachricht mit einigen Vorschlägen zu themenverwandten Aktivitäten in der Umgebung erhalten – wie es z.B. einige Versandhändler nach der Bestellung von Büchern sehr erfolgreich praktizieren? Am Ende könnte sogar ein festes „Loyalty Programm“ stehen, bei dem Gäste auch nach Ihrer Heimkehr Informationen zu interessanten Veranstaltungen oder neuen Ausstellungen in ihren Lieblingsmuseen bekommen, eine Weiterentwicklung des heutigen Newsletters von visit Berlin auf Basis nutzerspezifischer Präferenzen.

3.5. Mit IT zur intelligenten Stadt und zur modernen Verwaltung.

Unsere Vision: Top-Service für Bürger und Unternehmen und eine effizientere Verwaltung

Berlin wird bis 2020 durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) zum Vorreiter einer intelligenten Stadt, einer sogenannten „Smart City“ mit einer hochmodernen und effizienten Verwaltung. Berlin schafft damit auch eine Basis, auf der die hiesige IKT- und Dienstleistungsbranche innovative Lösungen entwickeln und entsprechend wachsen kann.

Mit unserem Vorschlag zur intelligenten Stadt und einer modernen Verwaltung verfolgen wir 3 Ziele. Erstens wollen wir Berlin für seine Bürger lebenswerter gestalten und wichtige Lösungen für das urbane Leben vordenken und umsetzen. So wollen wir z.B. die öffentlichen Informationsquellen (z.B. Verkehrsinformationen, Umweltinformationen, Besucherinformationen) zu einer City Data Cloud zusammenbringen, um es Bürgern und Unternehmen zu ermöglichen, von den öffentlichen Daten zu profitieren. Auch wollen wir in Systeme zur intelligenten Stadtsteuerung in Bereichen wie Verkehrsfluss, Sicherheit und Beleuchtung investieren, um das urbane Leben angenehmer zu gestalten und gleichzeitig die Umwelt zu entlasten. Berlin wird so zum Modell für urbanes Leben von Morgen.

Zweitens wollen wir die öffentliche Verwaltung effizienter gestalten, was vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sowie der Berliner Haushaltslage in jedem Fall notwendig wird. Bis 2020 wollen wir so die Verwaltungsorganisation und –infrastruktur modernisieren. Eine klare Trennung in Front- und Backoffice-Aktivitäten gehört hier genauso dazu wie zukunftsfähige IT-Systeme und eine gezielte Zusammenarbeit mit privaten Partnern. So wird Berlin eine der modernsten und kostengünstigsten Verwaltungen Deutschlands entwickeln.

Neben den erwähnten Vorteilen für die Berliner Bürgerinnen und Bürger wollen wir drittens erreichen, dass Berlin bis 2020 zum führenden Cluster Deutschlands im Bereich IKT und verwaltungsnahen Dienstleistungen aufsteigt. 2020 soll Berlin die Heimat sein sowohl von großen IT-Unternehmen, die weltweit erfolgreich Softwareprodukte anbieten, als auch von einer Vielzahl innovativer kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU), Start-ups und Forschungsinstituten. Hinzu kommt eine Vielzahl von Dienstleistungsunternehmen, die auch europa- und weltweit ihr Wissen und ihre Produkte exportieren werden.

Wo wir stehen

Berlin ist in der IKT-Branche schon heute stark – die Stadt hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Standorte in Deutschland entwickelt. Auch hat Berlin den Weg zur einer smarten Stadt bereits begonnen. Diesen Prozess gilt es jetzt zu beschleunigen, um hiesige Firmen bei der Entwicklung innovativer Produkte zu unterstützen, bevor sie woanders entwickelt werden.

Berlin beheimatet schon heute wichtige Unternehmen im Bereich IKT: vom Kleinbetrieb mit weniger als 5 Mitarbeitern über kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bis hin zu Großunternehmen wie der Software AG, Cisco, Telekom und IBM, die auch verstärkt in Konzepte für intelligente Städte investieren. Das ist auch das Resultat der Förderung der IKT-Branche, die zu einem der 6 Kompetenzfelder gehört, auf die sich das Land Berlin seit mehreren Jahren konzentriert.

Die Branche ist eine wichtige Säule der Berliner Wirtschaft: mit etwa 4.400 Firmen und 36.800 sozialversicherungspflichtig sowie weiteren etwa 10.000 nicht sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, einem Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt von 9,1 Mrd. Euro und einer hohen Dichte an qualifizierten wissenschaftlichen Einrichtungen. Neben der Quantität ist aber vor allem auch die Qualität der erzielten Forschungsergebnisse sowie der angebotenen Produkte und Dienstleistungen hervorragend.

Berlin profitiert dabei von der Attraktivität des Standorts für junge, gebildete Menschen, von einer exzellenten Forschungslandschaft und einer hohen Gründungsdynamik. So hat Berlin mit der TU eine auch im IKT-Umfeld international renommierte Universität am Standort, die heute bereits viele Unternehmensgründungen unterstützt. Zudem gibt es in der Metropolregion Berlin-Brandenburg noch das Hasso-Plattner-Institut an der Universität Potsdam, das ebenfalls einen international herausragenden Ruf besitzt. Komplementierend stehen 4 Institute der Fraunhofer Gesellschaft sowie Institute der Helmholtz-Gemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft in Berlin bereit, die ein wichtiges Bindeglied zwischen wissenschaftlicher Forschung und Wirtschaft im Umfeld der IKT darstellen.

Nach der Anfangsdynamik kommen nun neue Herausforderungen auf die Branche zu. So liegt Deutschland und damit auch Berlin im internationalen Vergleich bei den Rahmenbedingungen für Gründung und Wachstum nur im Mittelfeld. In Dimensionen wie der Verfügbarkeit von Venture Capital oder der Komplexität von Unternehmensgründungen wird Deutschland schlechter bewertet als viele seiner europäischen Nachbarn. Berlin sollte deshalb die Rahmenbedingungen verbessern, um für eine stärkere Dynamik und für mehr Wachstum auch in der IKT-Branche sorgen. Eine noch größere Herausforderung für Berlin zum nachhaltigen Wachstum der hiesigen IKT-Branche ist ein Mangel an Anwenderindustrien – also den Kunden. Da die IKT als Querschnittsindustrie meist Lösungen für Anwendungen in anderen Industrien erstellt, kann der Sektor indirekt auch dadurch gestärkt werden, dass die Abnehmerindustrien wachsen. Wichtig ist zudem auch die Nachfrage nach verwaltungsnahen IKT-Lösungen.

Eine Herausforderung für Berlin ist die Haushaltslage kombiniert mit einem demografischen Wandel, der dazu führen wird, dass auch die Berliner Verwaltung in Zukunft aus einem kleineren Pool von Fachkräften schöpfen können. Auch aus diesen Gründen müssen wir die Effizienz und Effektivität der Verwaltung und des IT-Einsatzes in der Verwaltung verbessern. Das werden auch die Bürger durch noch besseren Service spüren.

Mit dem Masterplan „E-Government im Land Berlin“ aus dem Jahr 2002 hat der Berliner Senat den Weg für den zukünftigen Ausbau zu einer modernen Verwaltungsstadt aufgezeigt und viele Verbesserungen angestoßen. So können die Bürgerinnen und Bürger Berlins heute bereits viele Informationen und Bürgerdienste online abrufen. Die Möglichkeit der elektronischen Terminvereinbarung in Bürgerämtern ist hier nur ein, wenngleich sehr prominentes Beispiel. Unterstützt wird der Masterplan E-Government dabei durch das Senatsprogramm „ServiceStadt Berlin“, das 2007 zur Fortsetzung der Verwaltungsmodernisierung beschlossen wurde.

Unser Plan für das nächste Jahrzehnt

Wir wollen an die bestehenden Initiativen anknüpfen, sie ergänzen und beschleunigen und so den Weg hin zu einer intelligenten Stadt mit einer modernen Verwaltung weiter gehen. In den kommenden Jahren empfehlen wir Berlin entsprechend unserer Vision über zwei Säulen weiterzuentwickeln. Zum einen wollen wir Berlin bei der intelligenten Stadtsteuerung und verbesserten Bürgerinformationen, z.B. in den Bereichen Verkehr, Energie und Sicherheit, zu einer führenden „Smart City“ in Europa entwickeln. Neben der Schaffung von Arbeitsplätzen profitieren die Berliner so zusätzlich von einem gesteigerten Lebenswert der Stadt. Des Weiteren wollen wir die Effizienz und Effektivität der Berliner Verwaltung durch den modernen Einsatz von IKT erhöhen. Hier bietet sich z.B. ein zentrales System zur Personalverwaltung kombiniert mit einer sogenannten Backoffice-Abteilung an, die alle Senatsverwaltungen übergreifend bedient. Allein dadurch könnte Berlin schätzungsweise 20-40 Millionen Euro pro Jahr einsparen. Von der eingesparten Summe ließen sich jene Maßnahmen bezahlen, die Berlin auf den Weg zu einer „Smart City“ bringen.

Investitionen in eine „Smart City“

Eine „Smart City“ umfasst eine Reihe an Bereichen: I.d.R. sind dies Politik & Verwaltung, Bildung & Kultur (inkl. Tourismus), Sicherheit, Mobilität, Wohnen, Energie & Versorgung und Gesundheit. Von den folgenden Initiativen versprechen wir uns den größten Mehrwert für die Berliner und die hiesige Wirtschaft. Dennoch schlagen wir vor, für jeden Bereich einen Ideenwettbewerb, als Teil dessen die Berliner Forschungseinrichtungen zusammen mit Unternehmen aus der Region intelligente Lösungen für unsere Stadt entwerfen sollen, zu initiieren. Hierbei sollten Ideen, die sich selbst tragen bzw. heute bereits angebotene Leistungen intelligenter und effizienter erfüllen, im Zentrum stehen.

City Data Cloud und Smart City Apps: Die Berliner Verwaltung ist im Besitz vieler öffentlicher Daten, die Unternehmen und Bürger nutzen könnten. Diese Daten werden teils periodisch, teils kontinuierlich durch Sensoren im Stadtgebiet gesammelt. Beispiele sind Informationen zum aktuellen Verkehrsfluss, zu Baustellen, zu Kriminalität, zum Wetter, zur Feinstaubbelastung oder zu Besucherzahlen. In einer City Data Cloud würde man diese Daten, zusammen mit Daten privater Anbieter, auf Basis gemeinsamer Standards zur Verfügung stellen. Unternehmen und Bürger könnten dann, ggf. über Dienstleistungsunternehmen, von diesem Angebot profitieren. So können Mobilitätsangebote für Bürger auf Basis solcher Daten verbessert werden: Straßenauslastungen, Parkplatzverfügbarkeit, Fahrpläne des ÖPNV und Verfügbarkeiten von Leihfahrrädern (z.B. „Call a Bike“) könnten kombiniert werden, um Bürgern optimale Mobilitätsempfehlungen zu geben. Beispiele für so entstehende Angebote und „Smart City Apps“ kann man schon auf der entsprechenden Initiative in England sehen (data.gov.uk). Wir unterstützen den Aufbau einer City Data Cloud für Berlin und setzen uns dafür ein, dass die öffentlichen Datenquellen angebunden werden.

Smart Mobility: Neben Apps auf Basis einer City Data Cloud zur intelligenten Mobilitätsplanung, ist auch die intelligente Verkehrsflusssteuerung ein Bereich, in dem Berlin führend werden kann. Anstatt auf Tempo 30 für ganz Berlin setzen wir auf eine Kombination aus Elektromobilität und intelligenter Verkehrssteuerung. Hierzu wollen wir die Steuerungssysteme der Ampelanlagen weiter optimieren, um neben der Vorrangschaltung für Busse noch mehr grüne Wellen für PKW zu erlauben. Dieser Hebel reduziert die Feinstaubbelastung und den CO₂-Ausstoß, ohne die Bürger unnötig einzuschränken.

Smart Tourism: Intelligente Lösungen für den Tourismus in Berlin haben großes Potenzial. Berlin ist nach London und Paris in Europa die drittgrößte Touristenmetropole und bietet ein sehr vielfältiges Angebot an Sehenswürdigkeiten und verschiedenen Zentren, die man Touristen durch entsprechende Lösungen noch besser zugänglich machen könnte. Warum soll ein Besucher Berlins nach dem Verlassen eines Museums nicht eine Textnachricht mit einigen Vorschlägen zu themenverwandten Aktivitäten in der Umgebung erhalten – wie es z.B. einige Versandhändler nach der Bestellung von Büchern sehr erfolgreich praktizieren?

Smart Grid: Ein großer Zukunftsmarkt ist intelligente Stromerzeugung, -speicherung und -nutzung. Zusammen mit den geplanten und laufenden Gebäudesanierungsmaßnahmen sollte die Stadt daher verstärkt auf Smart Grids – intelligente Stromnetze – setzen, was auch den Ausbau der energetischen Kompetenz in Berlin fördern wird. Berlin kann z.B. als Verbraucher und Puffer für erneuerbare Energien dienen, die im Umland der Stadt oder auch weiter entfernt erzeugt werden. Hierfür gilt es, Infrastruktur und Verbraucherstruktur zu ertüchtigen und ein entsprechendes Smart Grid aufzubauen. Die relative Insellage der Stadt, verbunden mit dem hohen Angebot an regenerativer Energieerzeugung in umliegenden Regionen, bieten dafür besonders gute Voraussetzungen. Details hierzu haben wir im Kapitel 3.1 zum Thema Energieeffizienz ausgeführt.

Smart Health / Integrierte Versorgung: Integrierte Versorgung (IV) vernetzt die verschiedenen Akteure des Gesundheitswesens zum Wohle der Patienten. Niedergelassene Ärzte, Krankenhäuser, Krankenkassen, ambulante Pflegedienste und Apotheken kooperieren dabei, um Patienten eine optimal abgestimmte Behandlung und bestmögliche Betreuung zu bieten. Ein intelligentes IV-System kann nicht nur die Qualität der Versorgung verbessern und die begrenzten Ressourcen des Gesundheitswesens bestmöglich nutzen, sondern zugleich Kosten einsparen. In Zusammenarbeit mit dem Gesundheitscluster in Berlin empfehlen wir die konsequente Entwicklung von IT-Lösungen voranzutreiben. Details hierzu haben wir im Kapitel 3.2 zum Thema Gesundheitswirtschaft ausgeführt.

Smart People / Verbesserte Bürgerinformation und -beteiligung: Berlin hat viele interessante Flächenentwicklungsprojekte vor sich. Die Nutzung der ehemaligen Flughäfen Tempelhof und Tegel sind nur zwei prominente Beispiele. Der Senat sollte für diese und weitere Entwicklungsprojekte eigene Informationsportale für die Berliner Bürgerinnen und Bürger schaffen, um sie zum einen über die aktuellen Planungsstände zu informieren und eine Diskussion über die Konzepte zu stimulieren. Basierend auf diesen Angeboten ließe sich die Bürgerinformation in Berlin systematisch ausbauen. Zudem könnten die Bürgerinnen und Bürger in den weiteren Bürokratieabbau bzw. die weitere Verbesserung der Verwaltung in Berlin eingebunden werden. Hier kann, wie bei der belgischen „Kafka Initiative“, eine Webseite eingerichtet werden, auf der Bürgerinnen und Bürger Verbesserungsvorschläge einbringen können, die entsprechend geprüft und ggf. umgesetzt werden.

Mit effizienter IT und moderner Organisation die Berliner Verwaltung stärken

Wir wollen die Berliner Verwaltung auf Senats- und Bezirksebene fit für die kommenden Jahrzehnte machen. Unser Motto bei diesem Ansatz lautet: „mehr sparen statt kürzen“. Das bedeutet, wir wollen die Effizienz der Verwaltung erhöhen und Verbesserungen in Strukturen und Prozessen vorantreiben. Anstelle von reinen Kürzungen wollen wir durch die vorgeschlagenen Maßnahmen die Situation für die Berlinerinnen und Berliner und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Berliner Verwaltung sogar verbessern.

Zum einen wollen wir eine grundlegende Aufteilung der Berliner Verwaltung in Front- und Backoffice-Abteilungen unterstützen. Diese Aufteilung wird sich auch positiv auf die Personalentwicklung in den neuen Backoffice-Abteilungen auswirken, da diese nun die kritische Größe haben, um formalisierte Entwicklungsprozesse zu erlauben. Das erlaubt es, den Mitarbeitern deutliche Karriere- und Entwicklungspfade aufzuzeigen. Zudem wollen wir eine interne Beratung in der öffentlichen Verwaltung aufbauen, die Verbesserungsprojekte senatsverwaltungs- und bezirksübergreifend unterstützen soll. Hierdurch lassen sich Verbesserungen besser über klassische Verwaltungsgrenzen hinweg umsetzen, und das Land spart zudem Kosten für externe Berater ein.

Aufteilung in Front- und Backoffice: Die Aufteilung von Tätigkeiten in Front- und Backoffice wird in der Privatwirtschaft seit Jahren praktiziert. Hierbei trennt man Aktivitäten, die abteilungsspezifisch und oft kundennah sind von jenen Aufgaben, die mehrere Abteilungen übergreifen und die sich i.d.R. hoch standardisiert erbringen lassen. Beispiele für solche übergreifenden Aufgaben sind die Personalverwaltung, die Buchhaltung oder die IT. In diese Richtung sollte auch die Berliner Verwaltung gehen. Das bedeutet, dass senatsverwaltungs- und bezirksübergreifend sogenannte Gemeinsame Servicezentren aufgebaut werden sollten, die besagte Aktivitäten bündeln und damit effizienter anbieten können, als jede Senatsverwaltung oder jeder Bezirk für sich allein.

Neben realen Kosteneinsparungen sind diese Servicezentren auch attraktiver für Fachkräfte. So kann beispielsweise eine IT-Fachkraft in einem zentralen Servicezentrum große und moderne IT-Lösungen für mehrere tausend Nutzerinnen und Nutzer betreuen, statt in einer kleinen IT-Abteilung für nur eine Verwaltungseinheit mit begrenzten Ressourcen zu arbeiten. Die Attraktivität für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann durch professionelle Personalentwicklung entlang klarer

Karrierepfade weiter gesteigert werden. Das steigert langfristig die Produktivität, da sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich weiterentwickeln können und zufriedener werden. Das ist ein wichtiger Schritt, um dem drohenden Fachkräftemangel in der Verwaltung zu begegnen.

Das Prinzip des Backoffice lässt sich an einem ersten Bereich sehr gut demonstrieren: Der Personalverwaltung. Die laufende Erhebung der Verwaltungskosten ist für den Senat eine Basis, um hier einen gemeinsamen Service zu planen. Die Berliner Verwaltung gibt im Jahr mehr als 110 Mio. Euro für die Personalverwaltung aus. Würde man die Personalverwaltungen der einzelnen Bezirke und Senatsverwaltungen kombinieren und mit einer verbesserten IT unterstützen, könnte Berlin zwischen 20 und 40 Mio. Euro pro Jahr einsparen. Hierfür müssen auch die Prozesse über die Verwaltungen hinweg vereinheitlicht und verstärkt automatisiert werden.

Ein weiterer Bereich umfasst die IT der Verwaltungen, die sich in Kooperation mit einem privaten Partner als gemeinsamer Service übergreifend anbieten ließe. Bei einer möglichen Vergabe eines solchen Auftrags sollten neben etwaigen Kosteneinsparungen auch das Arbeitsplatzpotenzial für Berlin im Blick behalten werden.

Aufbau einer internen Beratung im Berliner Öffentlichen Dienst: Die von uns vorgeschlagenen Veränderungen erstrecken sich über alle Verwaltungseinheiten in Berlin. Für deren Umsetzung benötigt man eine leistungsfähige Mannschaft, die verschiedene Verwaltungseinheiten bei Veränderungen unterstützt. Die Verwaltung sollte nicht nur auf externe Beraterinnen und Berater setzen, schließlich sollen intern Kompetenzen aufgebaut und unnötige Kosten eingespart werden.

Der Schritt zur Gründung einer internen Beratung ist in der Privatwirtschaft gängige Praxis. Unternehmen wie Daimler, Volkswagen, RWE, die Deutsche Bahn und viele andere haben solche „Inhouse Beratungen“, die projektbezogen verschiedene operative Abteilungen bei der Definition und Umsetzung von Verbesserungen unterstützen. Zudem benutzen diese Firmen die „Inhouse Beratungen“ auch als ein Werkzeug für den Führungskräftenachwuchs. Der öffentliche Dienst hat, zu Unrecht, oft nicht bei allen Fachkräften den besten Ruf. In der Tat liegt die Bezahlung oft unterhalb des Niveaus der Privatwirtschaft, Aufstiegschancen gelten als limitierter und die Möglichkeit, etwas zu bewegen, wird oft als zu klein wahrgenommen. Deshalb kann der Einstieg über die „Inhouse Beratung“ bewusst so gestaltet werden, dass er – wenn schon das Gehalt geringer ist – junge Menschen anspricht, die etwas bewegen wollen. Das ist aus unserer Sicht ein wichtiger Schritt hin zu einer zukunftsfähigen Verwaltung.

Dominik Cziesche

hat das Projekt „Berliner Perspektiven“ ehrenamtlich geleitet. Herr Cziesche ist Unternehmensberater bei einer internationalen Strategieberatung. Seine weiteren beruflichen Stationen umfassen eine Redakteurstätigkeit beim Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ sowie die Mitarbeit im Büro des Vorsitzenden der SPD-Bundestagsfraktion, Frank-Walter Steinmeier. Er hat Master-Abschlüsse der Harvard University und der London School of Economics and Political Science.

Markus Graebig

war Mitarbeiter im Kernteam der „Berliner Perspektiven“. Er ist Ingenieur (Elektrotechnik) mit Abschlüssen an der Technischen Universität Berlin und der University of Cambridge. Er hat einige Jahre für ein Berliner Krankenhaus und für eine internationale Management-Beratungsfirma gearbeitet. Gegenwärtig arbeitet er am Fachbereich Energiesysteme der TU Berlin.

Jakob Friedrich Scherer

war Mitarbeiter im Kernteam der „Berliner Perspektiven“. Seine Studien der Philosophie und der Volkswirtschaftslehre schloss er an der Freien Universität Berlin mit einem Magister und an der University of Pennsylvania mit einem Master ab. Anschließend hat er unter anderem als Junior Berater für eine Mikrofinanzinstitution in der Mongolei gearbeitet. Er promoviert derzeit im Fach Philosophie an der FU Berlin.

Wir danken **Andreas Reichhart**, der uns während des Prozesses als Ideengeber und Gesprächspartner unterstützt hat.

Herausgeber

Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD)

Landesverband Berlin

Kurt-Schumacher-Haus

Müllerstraße 163

13353 Berlin

www.spd-berlin.de

