

# Industrie Stadt Berlin

**Masterplan Industriestadt Berlin 2010-2020**

---

**■ Inhalt**

**Präambel: Leitbild für die Industriestadt Berlin 2010-2020 ..... 3**

**1 Einleitung ..... 4**

**2 Leitlinien für eine zukunftsfähige Industriepolitik ..... 6**

**3 Die Industriestadt Berlin gestern und heute ..... 7**

3.1 Industriestadt Berlin gestern: Entwicklung einer Industriemetropole ..... 7

3.2 Industriestadt Berlin heute: klein und mittelständisch geprägte Struktur ..... 11

3.3 Industriestadt Berlin heute: Stärken des Standorts ..... 12

3.4 Industriestadt Berlin heute: Wachstumshemmnisse am Standort ..... 14

**4 Aktionsfelder, Maßnahmenbereiche, Ziele und Projekte ..... 18**

4.1 Aktionsfeld 1: Rahmenbedingungen ..... 19

4.2 Aktionsfeld 2: Innovationen ..... 26

4.3 Aktionsfeld 3: Fachkräfte ..... 32

4.4 Aktionsfeld 4: Standortkommunikation ..... 38

**5 Umsetzungscontrolling ..... 42**

**■ Präambel: Leitbild für die Industriestadt Berlin 2010-2020**

**INDUSTRIESTADT BERLIN: POTENZIALE NUTZEN, INNOVATIONEN FÖRDERN**

**Berlin setzt auf zukunftsfähige, moderne und saubere Industrie als Wachstumsmotor der Wirtschaft.**

Die Industriestadt Berlin präsentiert sich heute hoch innovativ und international wettbewerbsfähig. Moderne, leistungsfähige Traditionsbetriebe, große Konzerne und eine Vielzahl junger und mittelständischer Unternehmen mit Know-how und Innovationskraft stehen für die industrielle Vielfalt Berlins, insbesondere in den Spitzentechnologien.

Eine exzellente wissenschaftliche Infrastruktur bietet hervorragende Voraussetzungen für den Erfolg der Berliner Industrie. Berlin überzeugt durch sein Angebot an hochqualifizierten Fachkräften, günstigen Lebenshaltungskosten und Flächen in allen Lagen und Größen. Als Hauptstadt Deutschlands, Wissenschaftsstandort und Kulturmetropole ist Berlin im In- und Ausland attraktiv. Ergänzt werden die hervorragenden Standortpotenziale durch eine enge Zusammenarbeit mit hochspezialisierten Dienstleistern. Die Industrie profitiert hiervon und schafft zugleich selbst den Nährboden für einen dynamischen Dienstleistungssektor mit hoher Wertschöpfung.

**INDUSTRIESTADT BERLIN: WACHSTUM ERMÖGLICHEN, ARBEITSPLÄTZE SCHAFFEN**

**Berlin nutzt das Wissen und die Vielfalt, um sich als internationale Industriestadt zu positionieren und neues Wachstum zu generieren.**

Ein nachhaltiges Wachstum der Berliner Wirtschaft gelingt nur mit mehr Industrie. Wissenschaftliche Studien benennen ein erhebliches Potenzial an Arbeitsplätzen. Wirtschaft, Gewerkschaften und Politik richten ihren Fokus gezielt auf die Weiterentwicklung der Industriestadt Berlin. Gemeinsames Ziel ist es, ein industrielles Wachstum zu erreichen, das deutlich über dem bundesweiten Durchschnitt liegt.

Mit dem Masterplan Industrie verständigen sich Wirtschaft, Politik und Gewerkschaften gemeinsam auf vorrangige Aktionsfelder und vereinbaren konkrete Schritte zu deren Umsetzung. Das Bewusstsein für die spezifischen Standortanforderungen von Industrieunternehmen soll alle Ebenen von Politik und Verwaltung leiten. Gemeinsam werden die Akteure aktiv darauf hinwirken, die Öffentlichkeit von der Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der Berliner Industrie zu überzeugen und ein neues Bild von der Industriestadt Berlin in der Wahrnehmung der Menschen innerhalb und außerhalb der Stadt zu verankern.

**DAS NETZWERK INDUSTRIEPOLITIK**

Die Akteure des Netzwerks Industriepolitik übernehmen gemeinsam Verantwortung, das Leitbild mit Leben zu erfüllen: Denn Berlins wirtschaftliche Perspektive basiert auf einer zukunftsfähigen Industrie. Das Leitbild bildet die Grundlage für den Masterplan Industrie.

Das Netzwerk Industriepolitik (in alphabetischer Reihenfolge):

Christian Amsinck Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg	Monika Bresche VBP Nordost	Jan Eder Industrie- und Handelskammer zu Berlin	Rene Gurka Berlin Partner GmbH	Josefine Haak ZVEI Landesverband Berlin
Arno Hager IG Metall	Christian Hoßbach DGB Bezirk Berlin-Brandenburg	Rainer G. Jahn VCI Nordost	Dr. Adolf M. Kopp TSB Innovationsagentur GmbH	Michael Linnardi Verband Druck Medien
Reinhard Pätz VDMA Ost	Sabine Süpke IG BCE Berlin-Mark Brandenburg	Dr. Matthias von Bismarck-Osten Investitionsbank Berlin	Jürgen Wittke Handwerkskammer Berlin	Harald Wolf Senator für Wirtschaft, Technologie und Frauen



## ■ 1 Einleitung

Die Zukunft Berlins liegt in einer leistungsfähigen Wirtschaft. Basis einer soliden wirtschaftlichen Entwicklung ist eine **starke Industrie** im Zusammenspiel mit einem flexiblen und qualifizierten Dienstleistungssektor. Die Metropole Berlin bietet Industrie- und Dienstleistungsunternehmen spezifische Standortpotenziale für Wachstum und Innovation. **Moderne Industriepolitik** bietet den Rahmen, die vorhandenen Potenziale besser zu nutzen, und fördert die Wettbewerbsfähigkeit der Berliner Industrie. Darauf setzt Berlin.

Die Anstrengungen nach einem starken Strukturwandel in den 90er Jahren bewirkten, dass Berlin inzwischen von einer **modernen Industrielandschaft** geprägt wird, deren Wettbewerbsfähigkeit seit einigen Jahren deutlich steigt. Um diese Dynamik zu stärken, die Wachstumshemmnisse am Standort Berlin abzubauen und so das Umsatz- und Beschäftigungswachstum in der Berliner Industrie nachhaltig zu sichern, hat das Netzwerk Industriepolitik den Masterplan Industrie entwickelt. Dieser bildet die Grundlage für eine moderne Industriepolitik der Jahre 2010 bis 2020.

Der **Masterplan Industrie** ist ein klares Bekenntnis von Wirtschaft, Gewerkschaften, Politik und Verwaltung zur Industriestadt Berlin. Eine Vielzahl an Akteuren haben ihn in einem dialogorientierten Prozess gemeinsam entwickelt und unterstützen seine Umsetzung. Diesem Netzwerk Industriepolitik gehören Kammern, die Vereinigung der Unternehmensverbände, Fachverbände, Gewerkschaften, Förderinstitutionen des Landes sowie die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen an. Sie tragen die

Elemente des Masterplans Industrie, die in Abbildung 1 dargestellt sind.

Unter dem Dach des Leitbildes, das die Potenziale der Industriestadt Berlin skizziert, haben die beteiligten Akteure **Leitlinien einer zukunftsfähigen Industriepolitik** in Berlin bis 2020 definiert. Sie geben Orientierung für die Aktivitäten in den Aktionsfeldern. Mit ihrer langfristigen Ausrichtung sind sie auch nach der Umsetzung der bisher erarbeitenden Projekte gültig und bilden den Rahmen für die zukünftige Weiterentwicklung des Masterplans Industrie (Kapitel 2).

Der Industriestandort Berlin bietet heute bereits zahlreiche Stärken und günstige Potenziale für eine positive zukünftige Entwicklung. Ziel des Masterplans Industrie ist es, die Wachstumshemmnisse abzubauen, die momentan das Wachstum von Umsatz und Beschäftigung in der Berliner Industrie bremsen. Mithilfe einer fundierten **Bestandsanalyse** wurde die **Entwicklung der Berliner Industrie** seit der Wiedervereinigung nachgezeichnet, ihre Position heute bestimmt, die wichtigsten Standortfaktoren für eine moderne Industrie untersucht und die wesentlichen Wachstumshemmnisse des Industriestandortes Berlin identifiziert. Damit bildet die Bestandsanalyse das Fundament des Masterplans Industrie (Kapitel 3).

Anhand der Analyseergebnisse wurden **vier Aktionsfelder** des Masterplans definiert: „Rahmenbedingungen“, „Innovationen“, „Fachkräfte“ und „Standortkommunikation“. Diesen vier Aktionsfeldern sind **elf Maßnahmenbereiche** zugeordnet, die besonders zur Beseitigung der Wachstums-

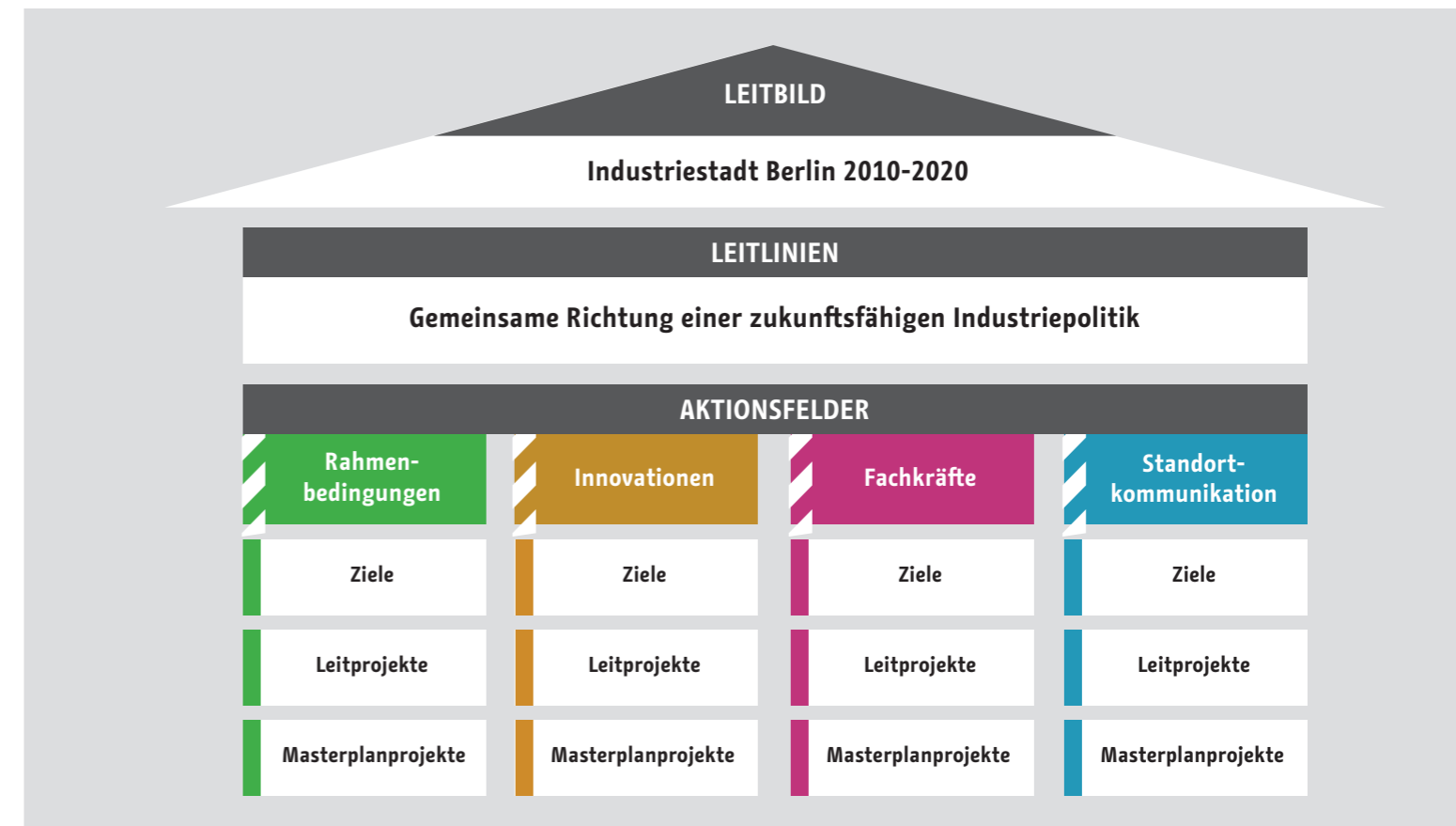
hemmnisse beitragen. Dafür wurde in einem dialogorientierten Prozess ein umfangreiches Maßnahmenpaket, bestehend aus insgesamt 34 Projekten (12 Leitprojekten und 22 Masterplanprojekten), erarbeitet. Für jedes Projekt wurden Ziele definiert und Verantwortlichkeiten vereinbart. So werden sich die zuständigen Senatsressorts in Zusammenarbeit mit den Akteuren des Netzwerks Industriepolitik in die Umsetzung der Projekte einbringen bzw. diese federführend verantworten (Kapitel 4).

Der Masterplan Industrie basiert auf dem Bekenntnis der Akteure, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen und die Umsetzung und mögliche Weiterentwicklung der Projekte zu unterstützen. Um die Erfolge für den Industriestandort Berlin zu gewährleisten und gegebenenfalls flexibel auf neue Entwicklungen reagieren zu können, wird das Netzwerk Industriepolitik für die Umsetzung des Masterplans Industrie ein **Umsetzungscontrolling** etablieren. Mit dessen Hilfe

werden die Lenkungs- und die Projektgruppe den Verlauf des weiteren Prozesses steuern und anpassen (Kapitel 5).

Auch der **Steuerungskreis Industriepolitik** beim Regierenden Bürgermeister von Berlin wird die Umsetzung des Masterplans Industrie begleiten und unterstützen. Der Steuerungskreis wird regelmäßig den Stand der Umsetzung erörtern sowie Impulse für herausgehobene Themen und Projekte geben.

Der Masterplan Industrie bietet die Grundlage für eine moderne Industriepolitik bis 2020. Um auf weitere Entwicklungen reagieren zu können, ist er als **dynamischer Prozess** angelegt und wird als Version 1.0 vorgelegt. Das Netzwerk Industriepolitik wird sich rechtzeitig über seine Fortschreibung verständigen.



**Abbildung 1: Elemente des Masterplans Industriestadt Berlin 2010-2020.** Unter dem Dach eines Leitbildes sind Leitlinien für eine zukunftsfähige Industriepolitik sowie vier Aktionsfelder angeordnet. Diese umfassen zusammen elf Maßnahmenbereiche, denen Ziele, Leitprojekte und Masterplanprojekte zugeordnet sind.

## ■ 2 Leitlinien für eine zukunftsfähige Industriepolitik

Die Leitlinien skizzieren die Ansatzpunkte einer Industriepolitik in Berlin, mit der bis zum Jahr 2020 ein überdurchschnittliches Umsatz- und Beschäftigungswachstum in der Berliner Industrie erreicht werden soll. Leitlinien berühren meist mehrere Aktionsfelder und schlagen so den Bogen zwischen Leitbild und Aktionsfeldern des Masterplans. Zudem sind sie auch nach der Umsetzung der ausgearbeiteten Leitprojekte und Masterplanprojekte gültig und geben so eine Orientierung für die Berliner Industriepolitik bis 2020.

### Bewusstsein für Bedeutung der Berliner Industrie fördern

Die Berliner Industrie ist Innovationstreiberin und Beschäftigungsmotor der Hauptstadt. Es gilt daher, in Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Bevölkerung sowie gegenüber Unternehmen, Investorinnen und Investoren das Bewusstsein für die Bedeutung der Berliner Industrie zu fördern – regional, überregional und international. Ausgangspunkt hierfür ist das klare Bekenntnis des Senats zur Bedeutung der Berliner Industrie.

### Industriepolitik als Querschnittsaufgabe umsetzen

Zukunftsfähige Industriepolitik in Berlin kann nur ressortübergreifend und durch eine enge Zusammenarbeit innerhalb des Senats umgesetzt werden. Diese Kooperationen gilt es künftig fortzuführen und auszuweiten, beispielsweise bei der Entwicklung des Masterplans Qualifizierung und bei der Umsetzung des Masterplans Industrie. Der Steuerungskreis Industriepolitik beim Regierenden Bürgermeister begleitet den Masterplan Industrie in Querschnittsfragen.

### Innovationsfähigkeit der Berliner Industrie stärken

Innovationen und Innovationsfähigkeit sind zentrale Faktoren im nationalen und internationalen Wettbewerb. In Berlin sind bereits heute viele Zukunftsbranchen angesiedelt, die erfolgreich Produkte für die Märkte von morgen entwickeln, beispielsweise in der Green Economy. Zu ihnen gehören sowohl neue als auch etablierte Industrien, die zum Teil branchenübergreifend und mit Wissenschaftseinrichtungen kooperieren. Diesen Technologietransfer noch stärker zu fördern, hat sich die Transfer-Allianz zum Ziel gesetzt. Der Masterplan Industrie unterstützt dieses Vorhaben.

### Integrierte Standortpolitik in der Hauptstadtregion vorantreiben

Überdurchschnittliches Wachstum in der Berliner Industrie wird durch eine integrierte Standortpolitik gestützt. Dazu gehört insbesondere eine engere Verzahnung des Masterplans Industrie mit der Innovationsstrategie. Das umfasst auch die noch engere Koordination und Kooperation mit dem Land Brandenburg, um Synergien zu nutzen und Mehrfachstrukturen zu vermeiden. Wichtige Grundpfeiler integrierter Standortpolitik sind auch der nachhaltige Erhalt und Ausbau einer hochwertigen Bildungs- und Verkehrsinfrastruktur.

### Unternehmensnetzwerke am Standort Berlin fördern

Überbetriebliche Kooperationen in lokalen Unternehmensnetzwerken erleichtern es den mehrheitlich kleinen und mittelständischen Unternehmen der Hauptstadt, sich im überregionalen Wettbewerb Standortvorteile zu verschaffen. Die Unternehmensnetzwerke am Standort Berlin sollen gestärkt und ausgeweitet werden, um neue Formen der Zusammenarbeit zu etablieren – mit anderen Unternehmen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen und Forschungsinstituten.

### Akteursvielfalt nutzen und Dialoge fördern

Der Masterplan Industrie wurde in einem offenen Prozess entwickelt und spiegelt die Akteursvielfalt am Standort Berlin wider. Diesen dialogorientierten Ansatz gilt es auch in der Umsetzung des Masterplans fortzuführen. Die engagierte Zusammenarbeit von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gewerkschaften soll hierzu verstetigt werden. Der Prozess ist dabei offen für die konstruktive Beteiligung weiterer Akteure.



## ■ 3 Die Industriestadt Berlin gestern und heute

„Die Industriestadt Berlin präsentiert sich heute hoch innovativ und international wettbewerbsfähig. Moderne leistungsfähige Traditionsbetriebe, große Konzerne und eine Vielzahl junger und mittelständischer Unternehmen mit Know-how und Innovationskraft stehen für die industrielle Vielfalt Berlins, insbesondere in den Spitzentechnologien.“<sup>1</sup>

**737 Berliner Industriebetriebe** erwirtschafteten im Jahr 2009 einen **Umsatz von fast 23 Milliarden Euro**. Insgesamt gab es in der Hauptstadt im verarbeitenden Gewerbe 2009 rund **105.000 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze**.<sup>2</sup> Die positive Entwicklung der Berliner Industrie hat in den letzten Jahren an Dynamik gewonnen, nach einem massiven Strukturwandel in Folge der Wiedervereinigung (Kapitel 3.1). Heute ist Berlin auf dem Weg zu einer Industriestadt mit einer klein und mittelständisch geprägten Industriestruktur (Kapitel 3.2). Dabei hat die Berliner Industrie einen „leistungsfähigen Motor“ und kann auf zahlreiche Stärken des Standorts aufbauen (Kapitel 3.3). Um diese Potenziale noch besser zu nutzen, müssen allerdings „die Handbremse gelöst“ und einige Wachstumshemmnisse beseitigt werden (Kapitel 3.4).

Dabei knüpft der Masterplan Industrie direkt an bestehende wirtschafts- und industriepolitische Aktivitäten in Berlin an. Bereits 2004 wurde die „**Wachstumsinitiative Berlin**

**2004-2014“** von Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Gewerkschaften, Politik und Verwaltung ins Leben gerufen, um geeignete Rahmenbedingungen für Unternehmenswachstum zu schaffen. Bei der jährlichen „**Berliner Wirtschaftskonferenz**“ diskutieren Entscheidungsträger aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft seit 2007 aktuelle wirtschaftspolitische Themen. Bereits im ersten Jahr war die Wirtschaftskonferenz als Industrieforum konzipiert.

Der Masterplan Industrie konzentriert sich auf das verarbeitende Gewerbe. Im Folgenden werden die Bezeichnungen „verarbeitendes Gewerbe“ und „Industrie“ daher synonym verwendet.

### 3.1 Industriestadt Berlin gestern: Entwicklung einer Industriemetropole

Die Entwicklung der Industriestadt Berlin in den letzten 150 Jahren lässt sich in **drei Phasen** einteilen: **Aufstieg** zu einer florierenden Industriemetropole beginnend im 19. Jahrhundert, rapider **Abstieg** in der zweiten Hälfte des folgenden Jahrhunderts und nun **auf dem Weg zu einer Industriestadt** im neuen Jahrtausend. Nach einem kurzen Rückblick ins 19. Jahrhundert wird in den folgenden Abschnitten die Entwicklung der Berliner Industrie nach der Wiedervereinigung bis heute skizziert.

<sup>1</sup> Leitbild für die Industriestadt Berlin 2010-2020.

<sup>2</sup> Daten nach WZ 2008. Betriebe und Umsätze bezogen auf Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten, sozialversicherungspflichtig Beschäftigte auf Gesamtindustrie. Statistisches Bundesamt, Bundesagentur für Arbeit.



### Berlin als florierende Industriemetropole im 19. und frühen 20. Jahrhundert

Mit Mut und **Gründergeist** legten Berliner Unternehmerpersönlichkeiten, wie August Borsig, Werner Siemens, Georg Halske und Emil Rathenau, bereits in der Mitte des 19. Jahrhunderts das Fundament für den rapiden Aufstieg des Industriestandorts Berlin.<sup>3</sup> So waren bereits Ende der 1850er Jahre 61 Maschinenbaubetriebe mit zusammen rund 5.400 Arbeitern in Berlin ansässig. Schon damals galt Berlin als wichtiges **Zentrum der deutschen Maschinenindustrie**.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts beschleunigte eine Kombination aus unternehmerischem Gründer- und Innovationsgeist, militärischer Nachfrage und staatlicher Reformpolitik die Entwicklung deutlich. Unternehmen in den Bereichen Elektrotechnik, Maschinenbau und Fahrzeugbau wurden gegründet, **Konzernzentralen**, wie die von Siemens, der Daimler-Benz AG und AEG, wuchsen. Bereits 1936 waren mit rund 574.000 Beschäftigten im produzierenden Gewerbe relativ zur Einwohnerzahl mehr Personen in der Industrie erwerbstätig als in Hamburg, München oder Frankfurt.

### Rascher Abstieg in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts

Der **Abstieg** der Industriemetropole Berlin begann direkt nach dem Zweiten Weltkrieg. Die industrielle Produktionssubstanz lag in Trümmern und die Teilung der Stadt bewog allein bis zum Jahr 1950 rund 320 Industrieunternehmen, ihren Hauptsitz in den Westen Deutschlands zu verlagern.<sup>4</sup> Stark strukturverzerrende Subventionen sollten in den folgenden Jahrzehnten weitere Abwanderungen verhindern, nahmen aber auch die Anreize für industrielle Innovationen.

Das volle Ausmaß des **Verlusts an Wettbewerbsfähigkeit** zeigte sich durch den Strukturwandel nach der Wiedervereinigung: Im Westen Berlins hatten massive Subventionen den Aufbau arbeitsintensiver Produktionen begünstigt. Im Osten der Stadt waren die Produktionsstrukturen dagegen überaltert und kaum konkurrenzfähig. Der Niedergang der osteuropäischen Abnehmerländer verschärfte die Auswirkungen des **Strukturwandels** ebenso wie der rasche Abbau der Subventionen in West-Berlin.<sup>5</sup>

Seit Anfang des neuen Jahrtausends ist jedoch eine Erholung sichtbar: Berlin befindet sich seitdem auf dem Weg zu einer **zukunftsfähigen Industriestadt**. Im Folgenden werden die Entwicklungslinien der Berliner Industrie seit der Wiedervereinigung anhand der Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung nachgezeichnet.

### Entwicklung nach der Wiedervereinigung und Aufstieg zur Industriestadt im neuen Jahrtausend

Die **reale Bruttowertschöpfung** in der Berliner Industrie sank in den frühen 1990er Jahren besonders deutlich. Beispielsweise ging die Bruttowertschöpfung zwischen 1991 und 1992 um 7,6 Prozent zurück, im Bundesdurchschnitt nur um 2,3 Prozent.

Seit einiger Zeit ist allerdings eine Umkehr dieses Trends zu beobachten: Seit dem Jahr 2003 ist die Bruttowertschöpfung der Berliner Industrie wieder gewachsen, in 2007 und 2008 sogar stärker als der Bundesdurchschnitt. 2009 gab es infolge der Wirtschaftskrise einen Wertschöpfungsrückgang, der aber weniger stark ausfiel als deutschlandweit.<sup>6</sup> Abbildung 2 verdeutlicht diese Entwicklungen.

**Reale Bruttowertschöpfung im verarbeitenden Gewerbe**  
(1992 bis 2009, Veränderung gegenüber dem Vorjahr in Prozent)



**Abbildung 2: Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung im verarbeitenden Gewerbe** Berlins im Vergleich zum Bundesdurchschnitt zwischen 1992 und 2009. Quelle: Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder, Statistische Ämter des Bundes und der Länder.

Auch der **Anteil der Industrie an der Bruttowertschöpfung** Berlins wies in den letzten Jahren einen Aufwärtstrend auf. Während der Anteil im Bundesdurchschnitt im Jahr 1991 bei 27,5 Prozent lag, betrug er in Berlin nur 18,6 Prozent und fiel rasch weiter ab. Die Talsohle wurde im Jahr 2002 mit 11,4 Prozent durchschritten. Im Jahr 2008 lag das verarbeitende Gewerbe in Berlin mit 12,4 Prozent trotzdem noch weit unter dem Bundesdurchschnitt von 23,1 Prozent. Im Jahr 2009

betragen die industriellen Wertschöpfungsanteile als Folge der Wirtschaftskrise in Berlin 11,3 Prozent und in Deutschland insgesamt 19,4 Prozent. Mit der positiven Entwicklung hin zu einer leistungsstarken Industrie hat die Einbindung der Unternehmen in die internationale Arbeitsteilung zugenommen. So lag die industrielle Exportquote in Berlin im Jahr 2009 mit 45 Prozent in etwa auf Bundesniveau.<sup>7</sup>

<sup>3</sup> Alle geschichtlichen Informationen aus: Wehler, H.-U. (2008). Deutsche Gesellschaftsgeschichte. München: C.H. Beck. Fischer, Joachim, Ramona Pohl, Klaus Semlinger (2009). Stirbt die Berliner Industrie aus? In: Joachim Fischer, Erhard Nullmeier (Hrsg.), Hauptsache Arbeit!?. Frankfurt: Peter Lang. Fischer, Joachim, Ramona Pohl, Klaus Semlinger (2005). Berlins Industrie nach der Wiedervereinigung. Berlin: Regioverlag Berlin.

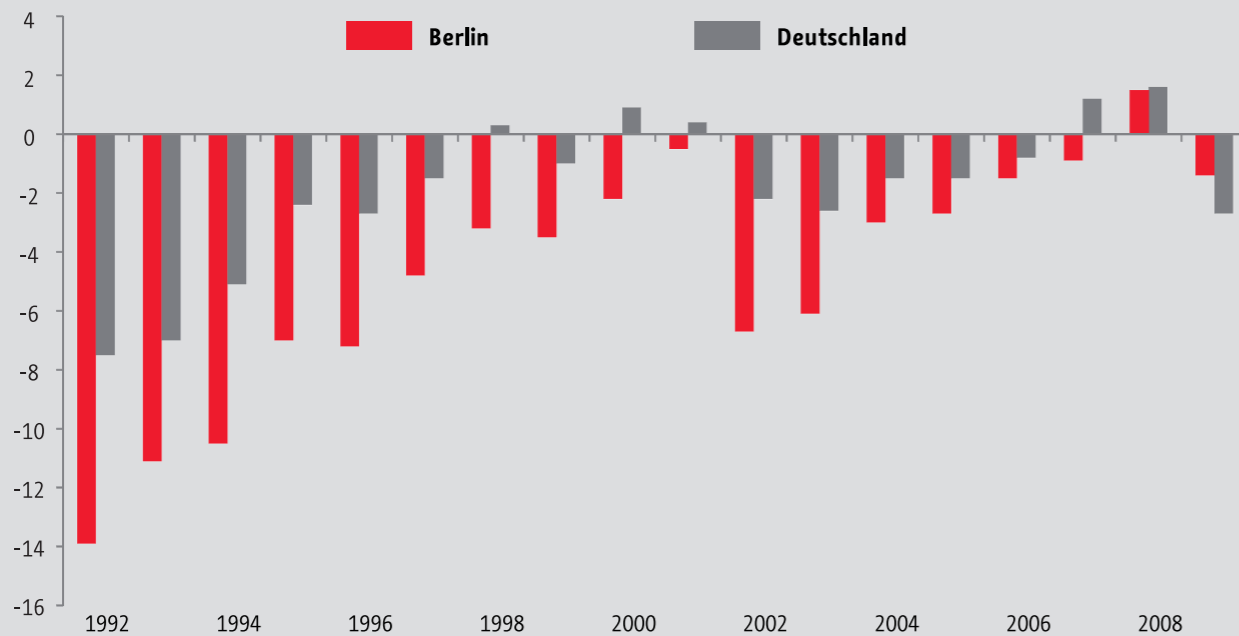
<sup>4</sup> Bähr, J. (2001). Industrie im geteilten Berlin (1945-1990). Die elektrotechnische Industrie und der Maschinenbau im Ost-West-Vergleich: Branchenentwicklung, Technologie und Handlungsstrukturen, Einzelveröffentlichung der Historischen Kommission zu Berlin, Bd. 83, München: K.G. Saur.

<sup>5</sup> Diese Anpassungsprozesse nach der Wende sind ein Grund dafür, dass die Entwicklung der Berliner Industrie schwer mit anderen Städten vergleichbar ist. Darüber hinaus gibt es in Berlin keinen „Primate City“-Effekt wie in anderen stärker zentral regierten Ländern, wie Frankreich.

<sup>6</sup> VGR der Länder: Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern und Ost-West-Großraumregionen Deutschlands 1991 bis 2009. Statistische Ämter der Länder. Ramona Pohl, Klaus Semlinger (2005). Berlins Industrie nach der Wiedervereinigung. Berlin: Regioverlag Berlin.

<sup>7</sup> Daten für 2009 nach WZ 2008 und bezogen auf Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten, nach fachlichen Betriebsteilen. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Statistisches Bundesamt.

**Erwerbstätige im verarbeitenden Gewerbe**  
(1992 bis 2009, Veränderung gegenüber dem Vorjahr in Prozent)



**Abbildung 3: Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen im verarbeitenden Gewerbe** in Berlin nach der Wiedervereinigung im Vergleich zum Bundesdurchschnitt. Quelle: Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder, Statistische Ämter des Bundes und der Länder.

Im Vergleich zur realen Wertschöpfung sanken die **Erwerbstätigenzahlen** in der Berliner Industrie nach der Wiedervereinigung noch stärker ab – ein Großteil der Arbeitsplätze gingen dabei in den ersten fünf Jahren nach der Wende verloren. Im Gegensatz zur Wertschöpfung haben sich die Erwerbstätigenzahlen in der Berliner Industrie aber erst in den letzten Jahren erholt, wie Abbildung 3 verdeutlicht.

Im Jahr 2009 kam es zwar zu einem krisenbedingten Rückgang; dieser fiel jedoch geringer aus als im Bundesdurchschnitt. Insgesamt ist die Erwerbstätigenzahl damit von über 314.000 im Jahr 1991 auf knapp 130.000 im Jahr 2009 gesunken.

Zur positiven Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den letzten Jahren haben insbesondere die **kleinen und mittelständischen Bestandsunternehmen** in der Industriestadt Berlin beigetragen. Deren Beschäftigtenzahlen sind zwischen 2005 und 2008 um durchschnittlich 12,3 bzw. 13,6 Prozent pro Jahr gewachsen. Große Berliner Bestandsunternehmen des verarbeitenden Gewerbes verzeichneten im

selben Zeitraum im Durchschnitt einen jährlichen Beschäftigungsrückgang von 0,2 Prozent.<sup>8</sup> Trotzdem arbeiten nach wie vor mehr als die Hälfte der Beschäftigten in den großen Unternehmen, wie in Kapitel 3.2 dargestellt.

Zwischen 2000 und 2008 wuchs die Arbeitsproduktivität in Berlin, gemessen an der realen Bruttowertschöpfung je Arbeitsstunde der Erwerbstätigen, mit 48 Prozent stärker als der Bundesdurchschnitt (34 Prozent). Im Jahr 2008 lag die nominale Bruttowertschöpfung pro Erwerbstätigenstunde in der Berliner Industrie damit bei 50 Euro (Bundesdurchschnitt 48 Euro).<sup>9</sup>

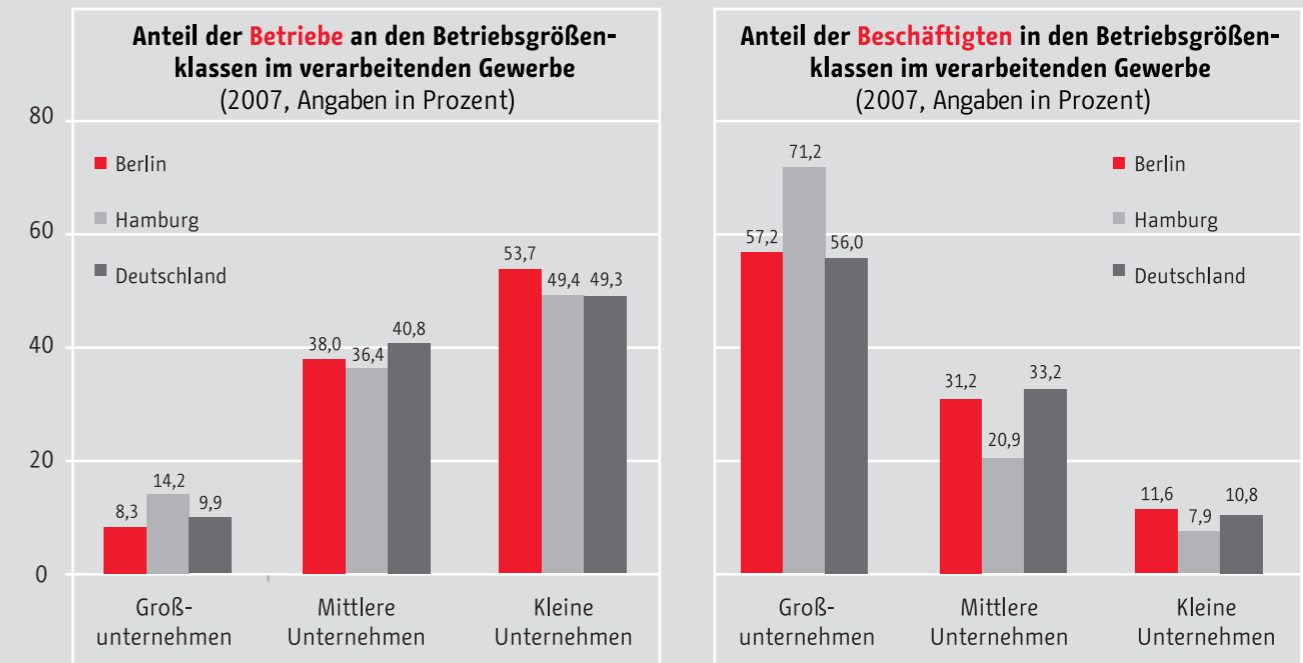
Wie die überwiegend positive Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung in den letzten Jahren zeigt, hat die Industrie in Berlin und mit ihr das Thema Industriepolitik deutlich an **Dynamik** gewonnen. Wegen der strukturellen Umbrüche nach der Wiedervereinigung ist die Berliner Industrie allerdings nach wie vor hauptsächlich von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt. Dies wird in den folgenden Abschnitten beleuchtet.

### 3.2 Industriestadt Berlin heute: klein und mittelständisch geprägte Struktur

Die Berliner Industriestruktur ist heute insbesondere **klein und mittelständisch geprägt**: Über die Hälfte der Industrieunternehmen haben weniger als 50 Beschäftigte. Im Durchschnitt sind es sogar nur 21 Beschäftigte, während es in Hamburg und Bremen 90 bzw. 48 Beschäftigte sind.<sup>10</sup> Ein Grund dafür ist, dass es in Berlin relativ wenige Großunter-

nehmen gibt: Nur 8,4 Prozent der Berliner Industrieunternehmen beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter, im Vergleich zu 14,3 Prozent in Hamburg.<sup>11</sup>

Trotzdem arbeitete im Jahr 2007 über die  **Hälfte der Beschäftigten** des Berliner verarbeitenden Gewerbes in **Großunternehmen** mit mehr als 250 Mitarbeitern. Mittelständler beschäftigten nahezu ein Drittel der Beschäftigten und die kleinen Unternehmen nur 11,6 Prozent. Abbildung 4 ordnet diese Zahlen im Vergleich zu Hamburg und dem Bundesdurchschnitt ein.



**Abbildung 4: Betriebsgrößenklassen und Beschäftigtenanteile im verarbeitenden Gewerbe** in Berlin im Vergleich zu Hamburg und dem Bundesdurchschnitt bezogen auf Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten im Jahr 2007. Betriebsgrößenklassen sind nach Anzahl der Beschäftigten definiert: Kleine Unternehmen: bis zu 50 Beschäftigte, mittlere Unternehmen: 50 bis 250, Großunternehmen: ab 250. Quelle: Regionaldatenbank - Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Monatsbericht für das verarbeitende Gewerbe, Beschäftigte nach Betriebsgrößenklassen.

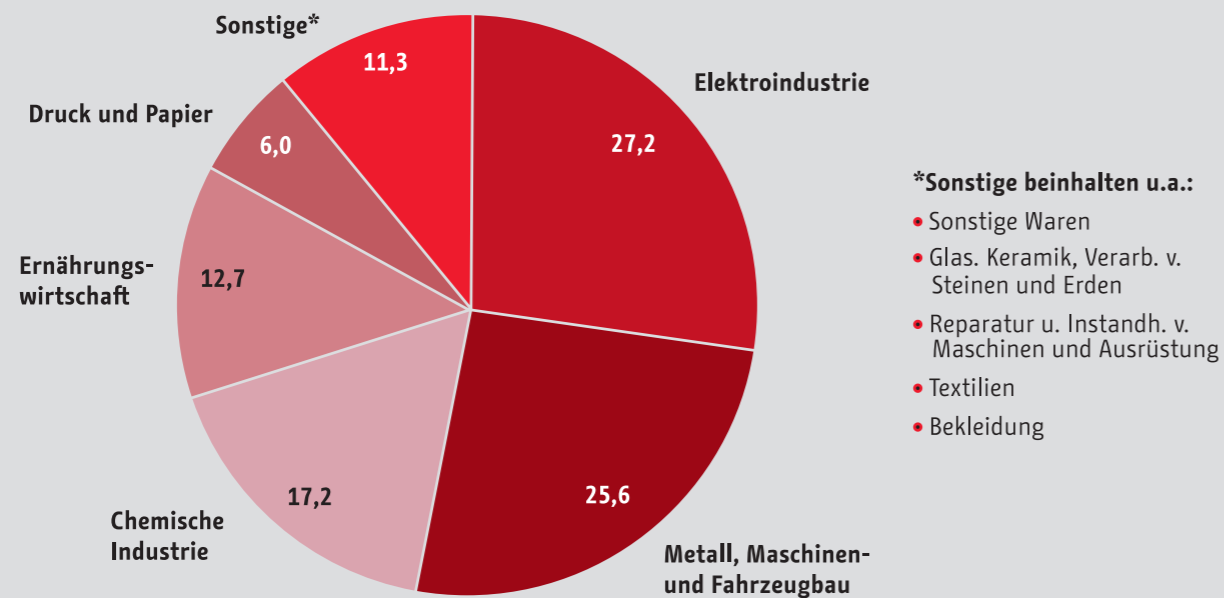
<sup>8</sup> Bureau van Dijk, A.T. Kearney. Betriebsgrößenklassen sind nach Anzahl der Beschäftigten definiert: Kleine Unternehmen: bis zu 50 Beschäftigte, mittlere Unternehmen: 50 bis 250, Großunternehmen: ab 250.

<sup>9</sup> VGR der Länder: Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern und Ost-West-Großraumregionen Deutschlands 1991 – 2008. Statistische Ämter der Länder.

<sup>10</sup> Betriebspanel Berlin 2008, S. 15.

<sup>11</sup> Regionaldatenbank – Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Monatsbericht für das verarbeitende Gewerbe, Beschäftigte nach Betriebsgrößenklassen. Daten nach WZ 2003. Die Bezeichnung „Beschäftigte“ umfasst alle am Monatsende im Betrieb tätigen Personen einschließlich tätiger Inhaber, -innen und mithelfender Familienangehöriger (auch unbezahlt mithelfende Familienangehörige, soweit sie mindestens ein Drittel der üblichen Arbeitszeit im Betrieb tätig sind). In den Angaben sind Auszubildende mit enthalten.

**Beschäftigte der Industriezweige in Berlin**  
(2009, Anteile an der Gesamtanzahl der Berliner Industrie in Prozent)



**Abbildung 5: Beschäftigtenanteile nach Branchen im verarbeitenden Gewerbe Berlins.** Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg. Die Daten beziehen sich auf Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten, nach fachlichen Betriebsteilen.

Verglichen mit anderen Regionen hat die Berliner Industrie eine relativ **gleichmäßige Branchenstruktur**. Knapp ein Drittel der Industriebeschäftigten sind in der Elektroindustrie als stärkster Branche tätig. Weitere Kernbranchen der Berliner Industrie sind Metall, Maschinen- und Fahrzeugbau (mit 25,6 Prozent der Beschäftigten), die Chemische Industrie (17,2 Prozent), Ernährungswirtschaft (12,7 Prozent), sowie Druck und Papier (6,0 Prozent). Abbildung 5 verdeutlicht die Branchenschwerpunkte nach Beschäftigtenanteilen.

Die gleichmäßige Branchenstruktur ist auch anhand der Umsätze erkennbar. Im Jahr 2009 entfiel ein Großteil des Umsatzes im verarbeitenden Gewerbe auf vier Branchen: Chemische Industrie (26,6 Prozent), Metall, Maschinen- und Fahrzeugbau (15,2 Prozent), Elektroindustrie (14,7 Prozent) sowie die Ernährungswirtschaft (14,1 Prozent).<sup>12</sup>

Die einzelnen Kernbranchen zeichnen sich durch innovative industrielle Schwerpunktsegmente aus, die einen zentralen Bestandteil der Kompetenzfelder der Stadt ausmachen. So sind Elektroindustrie und Maschinenbau stark von Umwelt- und Energietechnologien geprägt. Und die chemische Indus-

trie in Berlin erwirtschaftet rund 90 Prozent des Gesamtumsatzes im Bereich Pharma.

Die Berliner Industrie hat bereits heute einen „leistungsfähigen Motor“. Für die Zukunft kann sie darüber hinaus auf bedeutenden Stärken aufbauen, die in den nächsten Abschnitten beschrieben sind.

### 3.3 Industriestadt Berlin heute: Stärken des Standorts

Aus den vielfältigen Stärken des Standorts sind im folgenden Abschnitt diejenigen beschrieben, die für Berlin als Industriestadt heute und in Zukunft besonders relevant sind. Herauszuheben sind die enormen Potenziale Berlins in den Bereichen Fachkräfte, Wissen und innovative Technologien.

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, sind bereits viele **innovative Industriebranchen** am Standort Berlin angesiedelt und machen einen wichtigen Teil der Berliner Kompetenzfel-



der aus. Ein Teil der Betriebe wurde in Berlin gegründet, viele Unternehmen haben Berlin aber auch bewusst als zukunftsorientierten Standort gewählt.

Auch verfügt Berlin im bundesweiten Vergleich über ein außergewöhnlich **hohes Wissens- und Technologiepotenzial**. Neben vier Universitäten, sieben Fach- und Kunsthochschulen, zwei konfessionellen Hochschulen sowie 24 privaten Hochschulen haben rund 70 außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, wie die Leibniz-Gemeinschaft, die Helmholtz-Gemeinschaft und die Max-Planck-Gesellschaft, ihren Sitz in der Hauptstadt. Viele dieser **Einrichtungen** sind **international renommiert** und locken Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus aller Welt in die Hauptstadt. Sie bilden junge Talente aus und sorgen so für den Fachkräftenachwuchs in der Region.

Berlin nimmt dementsprechend auch beim **Fachkräftepotenzial** bundesweit eine Spitzenposition ein: So wies die Stadt beispielsweise im Jahr 2006 eine hohe Quote an Hochschulabsolventinnen und Absolventen unter den 25- bis 35-Jährigen auf, nämlich 24 Prozent der entsprechenden Altersgruppe im Vergleich zu 15 Prozent im Bundesdurch-

schnitt.<sup>13</sup> Auch der Zustrom ausländischer Studierender in die Hauptstadt reißt nicht ab. Im Bundesländervergleich lag Berlin im Wintersemester 2008/09 mit einem Anteil von rund 15 Prozent ausländischer Studierender auf Platz zwei.<sup>14</sup>

Dank eines umfassenden Angebots an frühkindlicher Förderung bietet Berlin zudem ein **familienfreundliches Umfeld**. So liegt die **Betreuungsquote** der Unter-Dreijährigen bei über 40 Prozent. Das entspricht Rang vier im Vergleich mit 48 deutschen Großstädten.<sup>15</sup> Auch bei der **Ganztagesbetreuung** liegt Berlin vorn – an dritter Stelle im Bundesländervergleich, gleich hinter den Freistaaten Sachsen und Thüringen.<sup>16</sup>

Berlin bietet jedoch nicht nur ein sehr gutes Umfeld für die Aus- und Weiterbildung. Als politische Hauptstadt und Kulturmetropole ist Berlin für seine **hohe Lebensqualität** bekannt und übt enorme überregionale und internationale Anziehungskraft aus. Im Knight Frank's World Cities Survey 2009<sup>17</sup> beispielsweise nimmt Berlin im Ranking der Lebensqualität unter 40 internationalen Großstädten einen der vorderen Plätze ein: Berlin ist fast so begehrt wie Toronto, London und Paris.

<sup>12</sup> VGR Amt für Statistik Berlin-Brandenburg. Daten nach WZ 2008. Die Daten beziehen sich auf Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten, nach fachlichen Betriebsteilen.

<sup>13</sup> Statistisches Landesamt Baden-Württemberg.

<sup>14</sup> Statistisches Bundesamt, Studierende an Hochschulen, Wintersemester 2008/09, Wiesbaden 2009.

<sup>15</sup> Statistisches Bundesamt; Zahlen für 2008 (dargestellt im INSM-Ranking).

<sup>16</sup> Kultusministerkonferenz; Anteil der Schüler in Ganztagschulen; Zahlen für 2006.

<sup>17</sup> Dimensionen dieser Erhebung zur Lebensqualität sind: Kultur und Freizeit, Klima und Umwelt, Gesundheitseinrichtungen, Öffentlicher Nahverkehr, Sicherheit, etc.



Auch unter Gründerinnen und Gründern aller Branchen ist Berlin außerordentlich beliebt und eine der Gründerhauptstädte Deutschlands. Die **hohe Gründungsdynamik** lässt sich beispielsweise an der Zahl der Gewerbenueuerichtungen ablesen: Im Jahr 2009 lag Berlin mit 117 Neugründungen pro 10.000 Einwohner bundesweit an erster Stelle vor Hamburg.<sup>18</sup>

Die Wahl Berlins als Standort lässt sich unter anderem auf das **große Potenzial an günstigen Gewerbeflächen** zurückführen. Im Berliner Flächenmonitor wurde das Flächenpotenzial in Berlin mit 1.008 Hektar Gewerbe- und Industrie- flächen beziffert.<sup>19</sup> Darüber hinaus sind Baugrundstücke in Berliner Gewerbegebieten im Städtevergleich günstig. In Stuttgart ist ein Quadratmeter beispielsweise vier bis fünf Mal so teuer.<sup>20</sup> Dabei liegt das Flächenpotenzial in Berlin vor allem bei GE-Flächen. Handlungsbedarf bei GI-Flächen sowie Flächenmanagement und -vermarktung werden im Kapitel „Wachstumshemmnisse“ dargestellt.

Des Weiteren verfügt Berlin im Vergleich zu anderen deutschen Großstädten über eine **gute Verkehrsinfrastruktur**: Ein Netz von 5.361 km öffentlichen Straßen durchzieht die Stadt, davon 73 km Bundesautobahnen. Auch der öffentliche Personennahverkehr ist sehr gut ausgebaut: Mit 189,4 km Straßenbahnen und 144,2 km U-Bahn-Schienen bietet die Stadt bereits heute vielfältige Alternativen zum Auto. Nach dem (Aus-)Bau von Hauptbahnhof und Flughafen BBI ist Berlin auch per Schiene und Luftverkehr sehr gut an die überregionalen und internationalen Netze angeschlossen. Industrieunternehmen, Verbände und Kammern fordern zusätzlich den Weiterbau der A100.

Im Vergleich bundesdeutscher Großstädte ist Berlin auch im Bereich der **Steuern** gut positioniert. Die Hauptstadt befindet sich jedoch in direkter Konkurrenz zu Brandenburg, wo die Hebesätze niedriger angesetzt sind – vergleichbar mit anderen ländlichen Flächenländern. Positiv hervorzuheben sind die geringeren ertragsteuerlichen Belastungen von Kapitalgesellschaften in Berlin.

Mit 31,4 Prozent liegt Berlin hier beispielsweise vor Potsdam (31,9 Prozent), Hamburg (33,0 Prozent) und München (33,6 Prozent).<sup>21</sup> Auch der **Gewerbesteuerhebesatz** lag in Berlin im Jahr 2008 mit 410 Prozent deutlich niedriger als in anderen deutschen Großstädten, wie beispielsweise München mit 490 Prozent. Dafür liegt Berlin beim Hebesatz der **Grundsteuer B**<sup>22</sup> mit 810 Prozent weit über den Werten vergleichbarer Großstädte (Hamburg 540 Prozent, Stuttgart 420 Prozent).<sup>23</sup> Auch weitere öffentliche Abgaben, wie Wasserpreise und Abwassergebühren, sind in Berlin vergleichsweise hoch.

Insgesamt zeigen diese Zahlen, dass der Standort Berlin bereits in vielen Bereichen sowohl bundesweit als auch international sehr gut aufgestellt ist. Um die **Stärken** voll nutzen und so die Entwicklung Berlins als Industriestadt gezielt vorantreiben zu können, müssen allerdings einige „Wachstumshemmnisse“ gelöst werden. Diese sind im folgenden Abschnitt zusammengefasst.

### 3.4 Industriestadt Berlin heute: Wachstumshemmnisse am Standort

Neben den oben beschriebenen Stärken des Standorts Berlin finden sich jedoch auch einige Schwächen, die **momentan das Umsatz- und Beschäftigungswachstum in der Berliner Industrie hemmen**. Aus Sicht von Industrieunternehmen besteht insbesondere zu diesen „Wachstumshemmnissen“ in Berlin Handlungsbedarf.<sup>24</sup>

Aufbauend auf den zahlreichen Stärken des Standorts Berlin soll der Masterplan Industrie mit konkreten Maßnahmen diese „Wachstumshemmnisse“ lösen. So kann das Wachstum der Berliner Industrie nachhaltig gefördert und das strategische Ziel des Leitbilds unterstützt werden. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Wachstumshemmnisse, die den vier Aktionsfeldern des Masterplans Industrie zugeordnet sind: (1) Rahmenbedingungen, (2) Innovationen, (3) Fachkräfte und (4) Standortkommunikation.



**Abbildung 6: „Wachstumshemmnisse“ am Industriestandort Berlin.** In acht Bereichen wurden Schwächen identifiziert, die momentan das Umsatz- und Beschäftigungswachstum in der Berliner Industrie bremsen. Der Masterplan Industrie zielt darauf, diese „Wachstumshemmnisse“ zu beseitigen.

<sup>18</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Statistisches Bundesamt; Neuerrichtungen berücksichtigen nicht die Anmeldungen wegen Übernahme eines Betriebes, Gesellschaftereintritt, Änderung der Rechtsform oder Zuzug aus einem anderen Meldebezirk.

<sup>19</sup> Flächenmonitor: Flächenentwicklung in Berlin, Bilanz 2001 – 2005, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Seite 3.

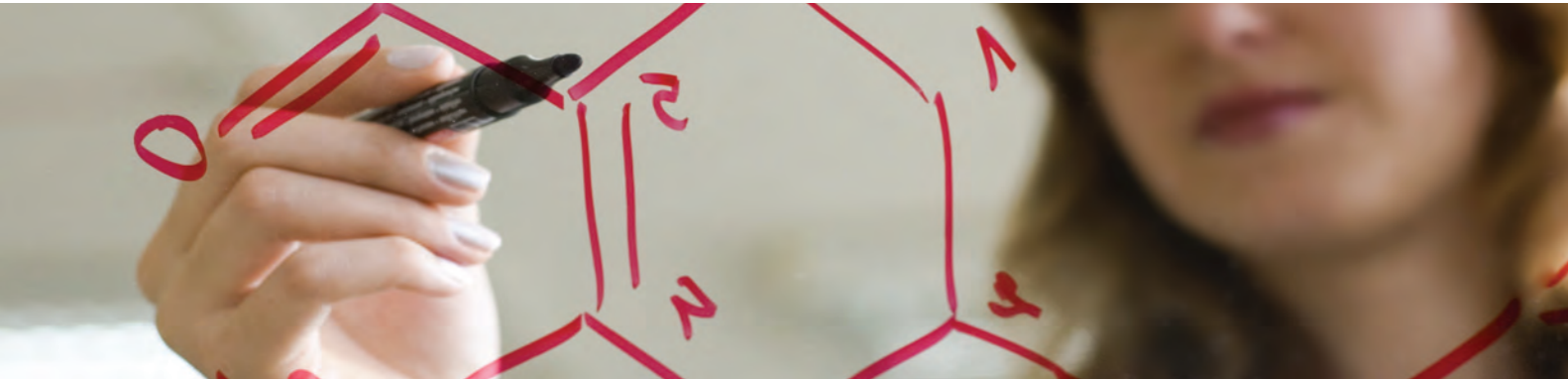
<sup>20</sup> IVD Gewerbe-Preisspiegel 2009/2010.

<sup>21</sup> IHK Berlin (2009): Belastungen der Berliner Wirtschaft durch Steuern und sonstige Abgaben im Vergleich zu ausgewählten Standorten.

<sup>22</sup> Erhoben auf bebaute oder bebaubare Grundstück, im Gegensatz zur Grundsteuer A, die auf landwirtschaftliche Grundstücke erhoben wird und in Berlin mit 410 Prozent niedriger liegt als beispielsweise in München.

<sup>23</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder.

<sup>24</sup> Die Wachstumshemmnisse wurden in 50 Expertengesprächen, aufbauend auf neun Studien, identifiziert.



### Aktionsfeld 1: Rahmenbedingungen

**Dienstleistungsorientierung von Verwaltung und Servicepartnern:** Verschiedene Studien<sup>25</sup> und Umfragen<sup>26</sup> unter Unternehmensvertreterinnen und -vertretern haben gezeigt, dass die Dienstleistungsorientierung von Verwaltung und Servicepartnern in Berlin als ausbaufähig bewertet wird. Unternehmen sehen in Berlin insbesondere Nachholbedarf bei Bearbeitungsgeschwindigkeit, Schnittstellenkoordination und Verständnis für Unternehmensbelange.

**Flächenmanagement und -vermarktung:** Unternehmensvertreter äußern sich auch negativ über den Mangel einer systematischen Erfassung vorhandener Industrieflächen. Ihre genaue Größe und Qualität ist momentan weder transparent noch leicht zugänglich dargestellt. Das erschwert ein effektives Flächenmanagement und eine kundenorientierte Vermarktung gegenüber expansionswilligen und ansiedlungsinteressierten Unternehmen. Die schnelle Verfügbarkeit zusammenhängender und qualifizierter Industrieflächen ist jedoch ein wichtiger Faktor für das Wachstum moderner, technologieorientierter Industrieunternehmen.

**Neugründungen und Gründungssaldo im verarbeitenden Gewerbe:** Ausbaupotenzial hat die Industriestadt Berlin auch im Bereich von Neugründungen und Gründungssaldo. Zwar nimmt Berlin eine Spitzenposition in der Gesamtanzahl der Neugründungen über alle Branchen hinweg ein, im verarbeitenden Gewerbe liegt die Stadt jedoch im bundesdeutschen Großstadtvergleich auf den hinteren Rängen. Beispielsweise standen im Jahr 2007 in Berlin 11,4 Neugründungen „echter Betriebe“ pro 100.000 Erwerbspersonen 17,7 in München gegenüber. Im verarbeitenden Gewerbe war der Gründungssaldo echter Betriebe in Berlin mit -57 im Jahr 2007 sogar negativ.<sup>27</sup>

**Versorgung mit Beteiligungskapital:** Ein Grund für die niedrigen Gründungszahlen könnte die geringe Versorgung des Standorts Berlin mit Beteiligungskapital sein. Die klein und mittelständisch geprägte Berliner Industrie ist stärker auf

Beteiligungskapital angewiesen als Städte mit zahlreichen Großkonzernen, die beispielsweise Auftragsforschungen am Standort finanzieren. Im internationalen Vergleich ist Berlin mit Wagniskapital stark unterversorgt: Im Jahr 2008 lag Berlin mit 106 Euro an Private Equity und Venture Capital pro Einwohner weit hinter London (643 Euro) und Stockholm (391 Euro).<sup>28</sup> Die mangelnde Versorgung mit Wagniskapital ist allerdings ein Problem im gesamten Bundesgebiet.

**Bürgschaften:** Aus Sicht der Berliner Industrieunternehmen gibt es unter anderem bei der Dauer der Vergabe von Landesbürgschaften Handlungsbedarf. Beim Instrumentarium der Bürgschaftsbank ist in Berlin der Genehmigungsanteil für Industriebürgschaften niedriger als in anderen Branchen – trotz einer mit 5,4 Prozent weit geringeren Ausfallrate (z.B. Dienstleistungen 12,4 Prozent, Großhandel 18,9 Prozent).<sup>29</sup>

### Aktionsfeld 2: Innovationen

**Innovationspotenzial:** Insbesondere kleineren Unternehmen gelingt es am Standort Berlin noch zu wenig, das hohe vorhandene Wissens- und Technologiepotenzial voll auszuschöpfen. Die vielfältigen Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Leistungsangebote von Berliner Akteuren im Wissens- und Technologietransfer erschließen sich für die Unternehmen noch nicht im vollen Umfang. Erschwerend kommt hinzu, dass die Zusammenarbeit von kleinen und mittelständischen Industrieunternehmen mit Forschungseinrichtungen noch nicht ausreichend etabliert ist. Trotz der hohen Ausgaben für Forschung und Entwicklung werden Innovationen häufig nicht in Berlin wirtschaftlich nutzbar gemacht. Ein Grund dafür ist die geringe Zahl der Firmenzentralen in Berlin, die in der Regel Patente anmelden. Auch bei der Markteinführung neuer Produkte als weiterem Innovationsindikator liegt Berlin hinter anderen Bundesländern zurück. So lag der Anteil von Betrieben mit Produktinnovationen in Berlin 2007 bei 32 Prozent, in Bremen hingegen bei 38 und in Hamburg sogar bei 47 Prozent.<sup>30</sup>

### Aktionsfeld 3: Fachkräfte

**Zugang zu MINT<sup>31</sup>-Absolventinnen und -absolventen:** Insbesondere kleine und mittelständische Industrieunternehmen in Berlin klagen über den erschwerten Zugang zu Industriefachkräften. Zwar verfügt Berlin über ein großes Potenzial an hochqualifizierten Arbeitskräften, viele kleine und mittelständische Berliner Industrieunternehmen sind allerdings bei den MINT-Absolventinnen und -Absolventen noch wenig bekannt.

**Verfügbarkeit von Fachkräften mit Lehrausbildung:** Der Bedarf an Fachkräften mit Lehrausbildung ist in einigen Branchen des verarbeitenden Gewerbes besonders hoch, bei vergleichsweise geringer Verfügbarkeit dieser Fachkräfte. Der Anteil der 30- bis 35-Jährigen mit Lehrausbildung liegt in Berlin bei 38 Prozent im Vergleich zu 55 Prozent im Bundesdurchschnitt.<sup>32</sup>

**Personalentwicklung in KMUs:** Insbesondere kleine und mittelständische Berliner Industrieunternehmen begegnen dem drohenden Fachkräftemangel häufig noch nicht mit systematischer betrieblicher Aus- und Weiterbildung. Im verarbeitenden Gewerbe Berlins ist beispielsweise die Netto-Ausbildungsquote mit 38 Prozent im Vergleich zum Branchendurchschnitt von 52 Prozent niedrig.<sup>33</sup> Zudem liegt die Weiterbildungsquote der Beschäftigten im Berliner verarbeitenden Gewerbe bei 24 Prozent, im Vergleich zu 28 Prozent im Branchendurchschnitt.<sup>34</sup>

### Aktionsfeld 4: Standortkommunikation

**Vermarktung der Industriestadt Berlin:** Berlin wird regional und überregional vor allem als kreative Metropole und Hauptstadt wahrgenommen, weniger als attraktiver Wirtschaftsstandort. Umfragen zur Standortreputation im Rahmen der Kampagne beBerlin beschreiben die Wahrnehmung der Hauptstadt bei Unternehmensvertretern als „lebensfroh“, nicht aber als „kompetent“.

Laut einer Umfrage unter jeweils 40 Unternehmerinnen und Unternehmern in 60 deutschen Großstädten liegt das Image der Hauptstadt und die Bemühungen um ein positives Image im Mittelfeld.<sup>35</sup> Die Berliner Industrie wurde dabei bisher besonders wenig vermarktet.

Diese Gegenüberstellung von Stärken und Wachstumshemmnissen am Standort Berlin zeigt, dass viele Chancen derzeit noch ungenutzt sind. Das „Netzwerk Industriepolitik“ hat es sich daher zum Ziel gesetzt, diese Wachstumshemmnisse zu lösen und in Stärken umzuwandeln. Aufbauend auf den identifizierten Stärken wurden eine Reihe konkreter Projektvorschläge entwickelt, um Hemmnisse abzubauen und das Umsatz- und Beschäftigungswachstum der Berliner Industrie nachhaltig zu sichern. Diese Projekte bilden den Kern des Masterplans Industrie und werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

<sup>25</sup> „Städteranking 2009“, Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, Rang 40/50 beim Index Wirtschaftsfreundlichkeit. „Unternehmerfreundliche Großstadt“ (2004), Institut für Demoskopie Allensbach, Bertelsmann Stiftung, RWE, Rang 25/25. „Deutsche Großstädte im Vergleich“ (2007), IW Köln, Rang 42/50.

<sup>26</sup> Monheimer Institut (2008). Repräsentative Unternehmensbefragung zum Wirtschaftsstandort Berlin 2008 – durchgeführt im Auftrag der Berliner Bank.

<sup>27</sup> „BBB (2009): Gründerindex – Metropolenvergleich; Echte Betriebe sind im Handels-, Vereins- oder Genossenschaftsregister einzutragen, haben Handwerkseigenschaften oder mindestens eine(n) sozialversicherungspflichtig Beschäftigte(n).“

<sup>28</sup> BVK Statistik (Marktstatistik; 2008); BVCA Report on Investment Activity (2008); SVCA Riskkapitaläret (2008).

<sup>29</sup> BBB Bürgschaftsbank Berlin Brandenburg GmbH, Geschäftsbericht 2008.

<sup>30</sup> IAB Betriebspanel Berlin 2008, S. 80.

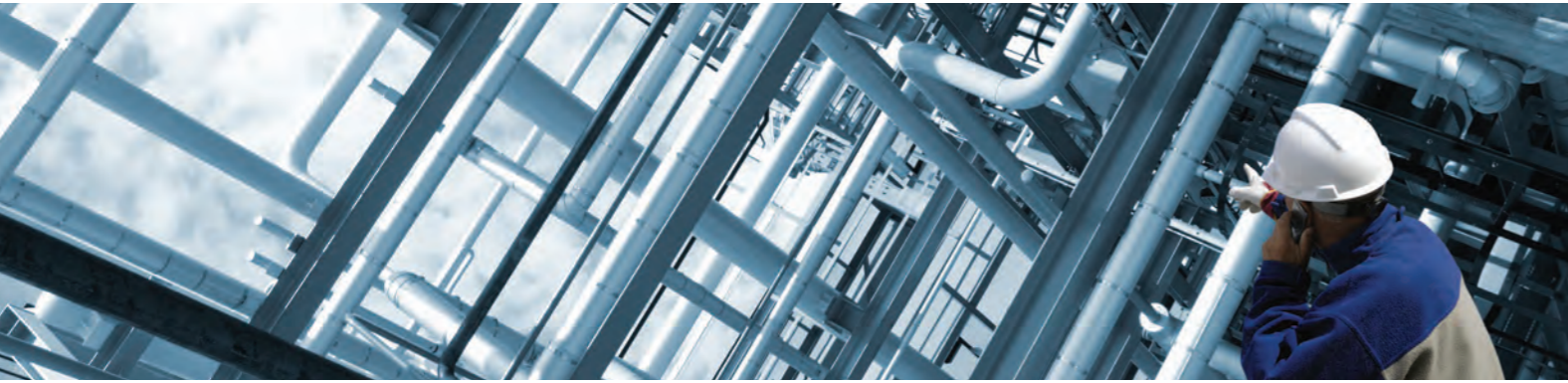
<sup>31</sup> Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik.

<sup>32</sup> Statistisches Landesamt Baden-Württemberg; Zahlen für 2006.

<sup>33</sup> IAB Betriebspanel Berlin 2008, S. 45. Anteil ausbildender Betriebe an ausbildungsberechtigten Betrieben.

<sup>34</sup> IAB Betriebspanel Berlin 2008, S. 45. Anteil der Teilnehmenden an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen an den Beschäftigten aller Betriebe.

<sup>35</sup> Umfrage von IW Consult (2009); Fragen waren: Wie beurteilen Sie das Image der Stadt? Tut die Stadt genug für ein positives Image? Sind Sie mit den genannten Leistungen ihrer Stadt im Bereich Stadtbild- und Stadtentwicklung zufrieden?



#### ■ 4 Aktionsfelder, Maßnahmenbereiche, Ziele und Projekte

Um die dynamische Entwicklung der Berliner Industrie auch in Zukunft zu unterstützen, ist eine **aktive Industriepolitik** gefordert. Diese Herausforderung nimmt die politische Führung in Berlin klar an: „Kreative Dienstleistungsmetropolen brauchen eine industrielle Basis. Daher stellen wir uns einer aktiven Industriepolitik **für mehr Arbeit, Beschäftigung und Wohlstand.**“ so der Regierende Bürgermeister Klaus Wowereit in einem Gastbeitrag des Tagesspiegels vom 17. November 2009.

Der **Masterplan Industrie** ist Grundlage dieser aktiven Industriepolitik. Den vier Aktionsfeldern des Masterplans („Rahmenbedingungen“, „Innovationen“, „Fachkräfte“ und „Standortkommunikation“) sind elf Maßnahmenbereiche (A bis K) zugeordnet, die besonders zur Beseitigung der Wachstumshemmnisse beitragen. In diesen Maßnahmenbereichen haben Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen, Gewerkschaften, Verbänden, Verwaltung, Wissenschaft und Politik von November 2009 bis Februar 2010 etwa 60 Projektideen entwickelt,<sup>36</sup> aus denen **12 Leitprojekte** und **22 Masterplan-**

**projekte** ausgewählt wurden. Dabei sollen Leitprojekte mit besonderer Priorität umgesetzt werden. Sie alle zielen darauf, die oben identifizierten Wachstumshemmnisse zu lösen und so das **Umsatz- und Beschäftigungswachstum** in der Berliner Industrie nachhaltig zu sichern.

Für jeden der elf Maßnahmenbereiche sind zunächst das verfolgte Ziel sowie die wichtigsten **bestehenden Aktivitäten** kurz beschrieben. Der daraus entstehende Handlungsbedarf wird in den **Leitprojekten** und **Masterplanprojekten** aufgegriffen.

Die Projekte sind zwar jeweils einem Maßnahmenbereich zugeordnet, berühren aber auch andere Bereiche. Sie zeichnen sich damit im Kleinen durch einen **Querschnittscharakter** aus, der auch Motiv des gesamten Masterplans Industrie ist. Ressortübergreifende Zusammenarbeit ist aus Sicht des Wirtschaftsministers Harald Wolf **zentral für den Erfolg einer aktiven Industriepolitik** auf Basis des Masterplans Industrie.<sup>37</sup>



Abbildung 7: Übersicht über alle Aktionsfelder und Maßnahmenbereiche.

#### 4.1 Aktionsfeld 1: Rahmenbedingungen

Das Aktionsfeld 1 umfasst **administrative, infrastrukturelle und finanzielle Rahmenbedingungen** für Industrieunternehmen am Standort Berlin. Es untergliedert sich in **drei Maßnahmenbereiche**: (A) Dienstleistungsorientierung von

Verwaltung und Servicepartnern, (B) Flächenmanagement und -vermarktung sowie (C) Finanzierung und Coaching von Gründern und KMUs.

<sup>36</sup> In über 50 Expertengesprächen und vier Strategiewerkstätten.

<sup>37</sup> Wirtschaftsminister Wolf sagte in einem Interview mit Joachim Fahrn vom 19.07.2009: „Um die Chancen für industrielles Wachstum zu nutzen, muss das ein ressortübergreifendes Projekt sein. Industriepolitik ist nicht nur ein Thema für das Wirtschaftsressort, sondern auch für die Bereiche Gesundheit, Verkehrsverwaltung, Wissenschaft.“ [http://www.harald-wolf.net/article/329.gute\\_ideen\\_schlechte\\_umsetzung.html](http://www.harald-wolf.net/article/329.gute_ideen_schlechte_umsetzung.html).

## Aktionsfeld 1: Rahmenbedingungen

### Maßnahmenbereich A: Dienstleistungsorientierung von Verwaltung und Servicepartnern<sup>38</sup>

Die Maßnahmen des Bereichs A zielen darauf, die **Dienstleistungsorientierung** von Verwaltung und Servicepartnern am Standort Berlin **gegenüber Industrieunternehmen sowie Investorinnen und Investoren** bis zum Jahr 2020 messbar zu **verbessern**. Zur Stärkung der Dienstleistungsorientierung und der Verbesserung einer ressortübergreifenden Standortpolitik wurden daher mit dem Unternehmensservice, dem Steuerungskreis Industriepolitik und der ServiceStadt Berlin **bereits entscheidende Weichen** gestellt.

- **Unternehmensservice:** Im Unternehmensservice werden ab 2010 die Wirtschaftsförderung des Landes und der zwölf Bezirke enger verzahnt. Unternehmensansiedlung und die Betreuung der Bestandsunternehmen kommen somit in Zukunft aus einer Hand. So sollen Unternehmen intensiver betreut und mit individuell angepassten Serviceangeboten in ihrem Wachstum unterstützt werden.
- **Steuerungskreis Industriepolitik beim Regierenden Bürgermeister von Berlin:** Ziel des Steuerungskreises ist es, durch ressortübergreifende Zusammenarbeit und gemeinsam mit Wirtschaft und Gewerkschaften Berlin als Industriestandort zu stärken. Eine zentrale Grundlage für den Steuerungskreis, der im März 2010 seine Arbeit aufgenommen hat, bildet der Masterplan Industrie.

Bei den Leitprojekten und Masterplanprojekten stehen daher ein **stärkerer Dialog** zwischen Verwaltungen und Industrieunternehmen sowie die **verbesserte Vernetzung** der Verwaltung im Vordergrund – horizontal von Ressorts und Servicepartnern sowie vertikal von Land und Bezirken. Erfolge können dabei gemessen werden an der verbesserten Positionierung Berlins in bundesweiten Vergleichsstudien zur Wirtschaftsfreundlichkeit der Verwaltung sowie über Umfragen unter regionalen Industrieunternehmen.

#### LEITPROJEKT

##### Durch ressortübergreifende Netzwerke Industriepolitik als Querschnittsaufgabe wahrnehmen

- **Ausgangssituation:** Einige Studien und Umfragen unter Unternehmen zur Standortpolitik in Berlin haben die Schnittstellenkoordination bei Verwaltung und Servicepartnern als ausbaufähig bewertet. Zur Verbesserung wurde daher bereits der Steuerungskreis Industriepolitik gegründet.
- **Ziele des Leitprojekts:** Industriepolitik in Berlin verstärkt ressortübergreifend etablieren und die Schnittstellenkoordination weiter verbessern. Unter Beteiligung von Berliner Senatsverwaltungen und Industrieunternehmen sollen dazu die unterschiedlichen Verfahren im Bereich der Gesetzgebung sowie bei den politischen Initiativen identifiziert und die Handlungsoptionen, Themenfelder sowie Akteure festgelegt werden. Auf dieser Grundlage wird ein kontinuierlicher Dialog auf politischer und auf Arbeitsebene angestoßen, um industriepolitische Aspekte in den unterschiedlichen Themenfeldern und Fachpolitiken frühzeitig aufnehmen und erörtern zu können. Hierzu können ggf. bestehende Formate, wie der Industriedialog, sowie etablierte Netzwerke, z.B. im Bereich der Kompetenzfelder, genutzt werden.
- **Erfolgsmessung:** Qualität der Zusammenarbeit in ressortübergreifenden Netzwerken zu industriepolitischen Themen und Effektivität dieser Netzwerke.
- **Federführung:** Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen

<sup>38</sup> Alle Organisationen, die sich neben der Verwaltung in der Wirtschaftsförderung engagieren.

#### MASTERPLANPROJEKT

##### Durch „Industrieinitiative“ gegenseitiges Verständnis zwischen Unternehmen und Verwaltung fördern

- **Ausgangssituation:** Unternehmen sehen in Berlin Nachholbedarf beim Verständnis für Unternehmensbelange und Bearbeitungsgeschwindigkeiten. Mit dem Unternehmensservice und der ServiceStadt Berlin bestehen bereits wichtige Ansatzpunkte, um die Betreuung von Unternehmen aus einer Hand zu verbessern.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Gegenseitiges Verständnis und Austausch zwischen Verwaltungsmitarbeiterinnen bzw. -mitarbeitern der Berliner Landes- und Bezirksverwaltungen und Berliner Industrieunternehmen fördern. Dazu soll als Auftakt ein Forum zum Masterplan Industrie im Rahmen der Messe Moderner Staat durchgeführt werden. Über Besuche bei Unternehmensnetzwerken, Durchführung gemeinsamer Workshops sowie Vorstellen von guten Praxisfällen sollen sowohl der Dialog zwischen Unternehmen und Verwaltung als auch der Austausch der Verwaltungen untereinander gestärkt werden.
- **Erfolgsmessung:** Gesteigerte Anzahl von Unternehmensbesuchen, gemeinsamen Workshops, Dialogen, Veranstaltungen von Senatsverwaltungen, Bezirken und Industrieunternehmen sowie positivere Bewertung von Kontakten und Prozessabläufen seitens der Unternehmen und Verwaltungen.
- **Federführung:** Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen

#### MASTERPLANPROJEKT

##### Durch unternehmensnähere Aus- und Weiterbildung Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter für Anliegen der Industrie sensibilisieren

- **Ausgangssituation:** Unternehmen sehen in Berlin Nachholbedarf beim Verständnis für Unternehmensbelange und Bearbeitungsgeschwindigkeiten. Mit dem Unternehmensservice und der ServiceStadt Berlin bestehen bereits wichtige Ansatzpunkte, um die Betreuung von Unternehmen aus einer Hand zu verbessern.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Verständnis von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern in Landes- und Bezirksverwaltungen in allen relevanten Ressorts und auf den verschiedenen Ebenen für unternehmerische Belange stärken. Dazu sollen zunächst die bestehenden Personalentwicklungsinstrumente im Bereich der Personalauswahl sowie der Aus- und Weiterbildung auf ihre Wirtschaftsorientierung überprüft werden. Auf dieser Basis können dann Anforderungsprofile angepasst, vorhandene Aus- und Weiterbildungskurse noch stärker auf direkten Unternehmensbezug ausgerichtet und die Wirtschaftsorientierung bei Rotationsprogrammen verstärkt werden.
- **Erfolgsmessung:** Gesteigerte Anzahl der jährlich durchgeführten Personalentwicklungsaktivitäten mit Industrie- bzw. Wirtschaftsbezug (Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, absolvierte Rotationen in Unternehmen etc.).
- **Federführung:** Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen

## Aktionsfeld 1: Rahmenbedingungen

### Maßnahmenbereich B: Flächenmanagement und -vermarktung

Die Maßnahmen des Bereichs B zielen darauf, bis zum Jahr 2020 entsprechend dem Bedarf erschlossene, zusammenhängende, qualitativ hochwertige und kurzfristig verfügbare Industrieflächen am Standort Berlin zur Verfügung zu stellen und deren Verfügbarkeit transparenter zu machen. Dabei gibt es in Berlin zur Sicherung von Industrieflächen bereits zentrale Instrumente; dazu zählen unter anderem:

- **Stadtentwicklungsplan Gewerbe** (StEP Gewerbe, 1999): Er definiert die Leitlinien zur Berliner Gewerbeflächenentwicklung und stellt eine sektorale Vertiefung des Flächennutzungsplans (FNP) Berlin dar. Damit dient er privaten Investoren und der öffentlichen Verwaltung bei Wirtschaftsansiedlungen und Gewerbeflächenplanungen als Orientierungsrahmen.
- **Entwicklungskonzept für den produktionsgeprägten Bereich** (EpB, 1991 – 2004): Das EpB bietet sowohl ansässigen Betrieben als auch potenziellen neuen Investoren Hilfestellungen. Es benennt geeignete Flächen für die Produktion von Gütern, berücksichtigt branchenspezifische Besonderheiten, beschreibt Lage- und Erschließungsqualitäten und gibt Hinweise zum planungsrechtlichen Status.
- **Gewerbeband Berlin eastside**: Unter den bereits bestehenden Entwicklungsgebieten für Gewerbe- und Industrieflächen ist die eastside hervorzuheben. An der Bezirksgrenze von Lichtenberg und Marzahn-Hellersdorf befindet sich das größte, zusammenhängende Gewerbegebiet Berlins, das für den produktionsgeprägten Bereich ausgewiesen ist. Unter anderem entsteht hier momentan der **Gewerbepark Clean Tech Business-Park Marzahn**.

An diese Aktivitäten anknüpfend soll durch Leitprojekt und Masterplanprojekte die schnelle Verfügbarkeit und serviceorientierte Vermarktung von landeseigenen Flächen verbessert und so die Umsetzung von Ansiedlungs- oder Erweiterungsvorhaben begünstigt werden. Erfolge können dabei gemessen werden an der verbesserten Industrieflächenverfügbarkeit entsprechend der Abfrage industrieller Flächenbedarfe bei Industrieunternehmen.

#### LEITPROJEKT Flughafen Tegel als Industriestandort der Zukunft nachnutzen und qualifizieren

- **Ausgangssituation:** Mit einem Werkstattverfahren in 2009/2010 sowie drei Standortkonferenzen haben Planungsteams, Senatsressorts, Bezirksverwaltungen und Berliner Bürgerinnen und Bürger verschiedene Nachnutzungsszenarien nach Einstellung des Flugbetriebs entwickelt. Das Verfahren zur Änderung des Berliner Flächennutzungsplans wurde im Januar 2010 eingeleitet.
- **Ziele des Leitprojekts:** Auf der Grundlage dieser Szenarien soll ein Teil des ehemaligen Flughafengeländes (rund 200 ha rund um das Terminalgebäude) zur Stärkung des Industrie- und Wissenschaftsstandortes Berlin als Forschungs- und Industriefläche planungsrechtlich gesichert und ausgehend vom Terminalgebäude wirtschaftspolitisch entwickelt werden. Dazu soll u.a. ein privatwirtschaftlich geführter Entwicklungsträger gegründet werden. Eine gezielte Akquisition in- und ausländischer Unternehmen bzw. von Forschungseinrichtungen durch den Träger wird dazu beitragen, qualifizierte Arbeitsplätze zu schaffen sowie zusätzliche Einnahmen für das Land Berlin zu generieren.
- **Erfolgsmessung:** Abschluss der planungsrechtlichen Voraussetzungen für die Entwicklung der Gewerbe- und Industrieflächen, wirksame Aufnahme der Arbeit des Entwicklungsträgers, gezielte Zusammenarbeit von Träger, Wirtschaftsförderung sowie Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen.
- **Federführung:** Senatsverwaltung für Stadtentwicklung

#### MASTERPLANPROJEKT Durch aktive Flächenpolitik Flächen erfassen und sichern

- **Ausgangssituation:** In Berlin existieren bereits einige zentrale Instrumente zur Sicherung und transparenten Darstellung von Industrieflächen, beispielsweise der Stadtentwicklungsplan Gewerbe und das Entwicklungskonzept für den produktionsgeprägten Bereich.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Noch mehr Transparenz über das einsetzbare Flächenangebot in Berlin schaffen, um so langfristig den Flächenbedarf von expansionswilligen Bestandsunternehmen und ansiedlungsinteressierten Industrieunternehmen zu sichern. Dazu sollen zunächst alle Gewerbe- und Industrieflächen, die in der Kulisse der gewerblichen Bauflächen des Flächennutzungsplans als Potenzialflächen identifiziert wurden, systematisch erfasst werden und die Ergebnisse in die zurzeit erfolgende Erarbeitung des StEP Industrie und Gewerbe, d.h. der Zusammenführung von StEP Gewerbe und EpB, einfließen. Das Planwerk kann auch als Basis für gemeinsames Marketing dienen, so dass die aufbereiteten Daten schließlich im Business Location Center veröffentlicht werden können.
- **Erfolgsmessung:** Transparentere Darstellung und damit verbesserte Industrieflächenverfügbarkeit. Konsequente Nutzung des neuen, mit dem EpB zusammengeführten StEP Industrie und Gewerbe als Planungsinstrument.
- **Federführung:** Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen

#### MASTERPLANPROJEKT Durch aktive Flächenpolitik Flächen vorhalten und qualifizieren

- **Ausgangssituation:** Der Standort Berlin verfügt bereits über hochwertige, kurzfristig verfügbare Industrieflächen, wie das Gewerbeband Berlin eastside. Dennoch besteht in der Hauptstadt eine zunehmende Nachfrage nach qualifizierten, zusammenhängenden Industrieflächen.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Kurzfristig verfügbare und hochwertige Flächen für expansionswillige Bestandsunternehmen und ansiedlungsinteressierte Industrieunternehmen sichern. Auf der Grundlage des im Rahmen des ersten Masterplanprojektes dieses Maßnahmenbereichs ermittelten Bestandes an landeseigenen Flächen ist zu prüfen, ob und in welchem Umfang für die Ansiedlung neuer und Erweiterung bestehender Unternehmen Flächen vorgehalten und qualifiziert werden. Erst nach Bestimmung der Flächenpotenziale kann das weitere Vorgehen festgelegt werden.
- **Erfolgsmessung:** Verbesserte Industrieflächenverfügbarkeit entsprechend regelmäßiger Abfragen von Flächenbedarfen bei Industrieunternehmen.
- **Federführung:** Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen

## Aktionsfeld 1: Rahmenbedingungen

### Maßnahmenbereich C: Finanzierung und Coaching von Gründern und KMUs

Die Maßnahmen des Bereichs C zielen darauf, die Informationsbasis von Berliner Industrieunternehmen sowie deren Zugang zu **individuell zugeschnittenen Finanzierungs- und Förderinstrumenten** bis zum Jahr 2020 zu verbessern.

Leitprojekt und Masterplanprojekte können dabei auf zahlreichen bestehenden Finanzierungsangeboten aufbauen, beispielsweise von der Investitionsbank Berlin, der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Berlin-Brandenburg, der Bürgschaftsbank Berlin, privaten Kapitalgebern, unterstützt von den Senatsverwaltungen für Wirtschaft, Technologie und Frauen sowie Finanzen. Neben den regionalen Akteuren hat die KfW gerade in der Finanzkrise wichtige Fördermöglichkeiten geschaffen. Durch die bestehenden Finanzierungsangebote werden Gründungen und Wachstum von Industrieunternehmen in Berlin über alle Phasen des Unternehmenszyklus nachhaltig gefördert und so der Industriestandort Berlin gestärkt. Im Rahmen dieser ganzheitlichen Förder- und Finanzierungsphilosophie existieren spezialisierte Programme mit besonderem Industriebezug, wie z. B.:

- **Programm ProFIT:** Das Landesprogramm wird von der Investitionsbank Berlin durchgeführt. Es fördert Forschung und Entwicklung sowie die Markteinführung technologisch neuer Produkte und Dienstleistungen. Das Programm wird aus EFRE-Mitteln kofinanziert.
- **High-Tech Gründerfonds:** Hier engagieren sich neben dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und der Kreditanstalt für Wiederaufbau auch große Unternehmen, wie BASF, Bosch, Daimler, Siemens, Deutsche Telekom, T-Venture und Zeiss. Der Fonds investiert Risikokapital in junge, chancenreiche Technologieunternehmen und trägt zur Verbesserung der finanziellen Ausgangsbasis bei Gründungen bei. Er stellt technologieorientierten Unternehmensgründungen Startkapital zur Verfügung und unterstützt und betreut das Management.
- **VC Fonds Technologie Berlin:** Ziel des VC Fonds Technologie Berlin ist die Beteiligung an jungen Berliner Technologieunternehmen mit Wachstumspotenzial, die in den Schwerpunkt- und Schlüsseltechnologiefeldern Berlins tätig sind. Die Fondsmittel werden vorrangig zur Finanzierung der Entwicklung und Markteinführung innovativer Produkte zur Verfügung gestellt.
- **IBB-Wachstumsprogramm:** Als Konsortialpartner für Geschäftsbanken finanziert die IBB Wachstumsunternehmen. Ebenso werden anteilige Kredite für Betriebsmittel sowie Anschluss- und Umfinanzierungen zur Verfügung gestellt. So werden Finanzierungslücken von Berliner KMUs bei betriebs- und volkswirtschaftlich sinnvollen Projekten geschlossen und ein Beitrag zur Unterstützung der Berliner Industrieunternehmen geleistet.
- **KMU-Fonds:** Mit dem KMU-Fonds können kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der gewerblichen Wirtschaft sowie freie Berufe gefördert werden, die mindestens drei Jahre existieren. Das Darlehen kann insbesondere für die Mitfinanzierung von Investitionen des aktivierungsfähigen Anlagevermögens im Rahmen von Verlagerungen oder Erweiterungen, Rationalisierungsmaßnahmen und Reinvestitionen verwendet werden.
- **GRW gewerblich:** Das Programm zielt darauf, Dauerarbeitsplätze in Berliner Unternehmen durch Unterstützung von Investitionen im gewerblichen Bereich zu sichern. Es richtet sich insbesondere an KMUs sowie Unternehmen aus den Kompetenz- und Zukunftsfeldern Berlins mit überregionalem Absatz.
- **Bürgschaften für Investitions- und Betriebsmittel:** Über Bürgschaften können Kredite abgesichert werden, wenn keine ausreichenden bankmäßigen Sicherheiten vorhanden sind. Dabei ist für Kreditbedarf bis zu 1 Mio. Euro die Bürgschaftsbank zuständig, für größere Kreditvolumina können Landesbürgschaften bei der IBB beantragt werden.
- **Potenzialberatung:** Das Land Berlin fördert eine Beratung in kleinen und mittleren Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes und bei produktionsnahen Dienstleistern. Ziel ist es, durch Erleichterung des Einsatzes von externen Beraterinnen und Beratern die Unternehmen und ihre Beschäftigten dabei zu unterstützen, ihre Arbeitsorganisation und Geschäftsprozesse zu optimieren und Innovationsprozesse zu beschleunigen.

Aufbauend auf diesen bestehenden Angeboten sollen durch Leitprojekt und Masterplanprojekte Berliner Industrieunternehmen in Gründungs-, Wachstums- und Krisenphasen besser über Finanzierungsmöglichkeiten informiert und ihre Bedarfe systematisch ermittelt werden. Erfolge können dabei gemessen werden an der **Steigerung des Bekanntheitsgrads** und einer noch **positiveren Bewertung** der verfügbaren Finanzierungsmöglichkeiten unter Berliner Industrieunternehmen.

<sup>39</sup> Laut Zahlen der European Private Equity & Venture Capital Association, <http://www.evca.eu/>.

#### LEITPROJEKT

**Durch Analyse von Finanzierungsbedarfen und -instrumenten die gezielte Versorgung mit Wachstumskapital für KMUs und Gründungen am Standort Berlin sichern**

- **Ausgangssituation:** Insbesondere kleine und mittelständische Industrieunternehmen sehen in Berlin Handlungsbedarf bei Transparenz von und Zugang zu Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten.
- **Ziele des Leitprojekts:** Transparenz/ Information/ Beratung zu den Finanzierungs- und Förderinstrumenten verbessern, d.h. das Produktangebot bedarfsgerechter ausrichten, flexibilisieren und ggf. deregulieren. So würde der Zugang von Industrieunternehmen, vor allem KMUs und technologieintensiven Gründungen, insbesondere zu Eigenkapital und Bürgschaften am Standort Berlin erleichtert. Dazu soll zunächst eine Situationsanalyse erstellt werden, die unternehmerische Finanzierungsbedarfe ermittelt und mögliche Hemmnisse bei den beteiligten Organisationen identifiziert. Auf dieser Basis kann ein privater „Marktplatz für Gründer- und Wachstumsfinanzierung – Invest in the Capital Region“ geschaffen werden. Dieser kann Gründungs- und Wachstumskonzepte transparent darstellen, Anbieter und Nachfrager besser vernetzen und Fundraisingmöglichkeiten erweitern.
- **Erfolgsmessung:** Ein gesteigerter Bekanntheitsgrad und noch positivere Bewertungen der in Berlin verfügbaren Finanzierungsmöglichkeiten unter Berliner Industrieunternehmen.
- **Federführung:** Investitionsbank Berlin

#### MASTERPLANPROJEKT

**Verfügbarkeit von Bürgschaften für Industrieunternehmen verbessern**

- **Ausgangssituation:** Bürgschaften kommen als Instrument der Wirtschaftsförderung bei entsprechendem Bedarf gerade auch für Industrieunternehmen in Betracht. Dabei sehen Berliner Industrieunternehmen den Bedarf, den Genehmigungsanteil von Industriebürgschaften bei der Bürgschaftsbank zu erhöhen und bei Landesbürgschaften die Bearbeitungsdauer von der Antragstellung bis zur Bürgschaftsgenehmigung zu verkürzen.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Zu prüfen ist, ob das Instrumentarium der Bürgschaftsvergaben die notwendigen industriefördernden Auswirkungen zeigt. Es geht dabei darum, die industriepolitischen Effekte und die Zielgenauigkeit von Bürgschaften zu schärfen und die Bürgschaften stärker mit den Anforderungen der Industrie kompatibel zu machen. Dies beinhaltet auch die Prüfung, ob und an welcher Stelle Verfahren zur Vergabe von Bürgschaften beschleunigt werden können.
- **Erfolgsmessung:** Erhöhung des Anteils der Industriebürgschaften.
- **Federführung:** Senatsverwaltung für Finanzen

#### MASTERPLANPROJEKT

**Durch Verstärkung der Wagniskapitallandschaft die Versorgung mit privatem Kapital für Berliner Industrieunternehmen verbessern**

- **Ausgangssituation:** Am Standort Berlin bestehen bereits zahlreiche Finanzierungsangebote, beispielsweise von der Investitionsbank Berlin, der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Berlin-Brandenburg und privaten Kapitalgebern. Allerdings liegt in ganz Deutschland der Anteil von Wagniskapitalinvestitionen (gemessen am BIP) klar unterhalb des EU-Durchschnitts.<sup>39</sup>
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Versorgung von Berliner Industrieunternehmen in Gründungs- und Wachstumsphasen mit Wagniskapital verbessern. Auf der Basis der Umfrageergebnisse aus dem Leitprojekt sollten weitere Schritte präzisiert werden. Beispielsweise ist zu prüfen, ob die Wagniskapitallandschaft mit Maßnahmen, wie einer Bundesratsinitiative, der Gründung eines Wagniskapital-Dachfonds Berlin sowie der Ausschreibung von Managementleistungen öffentlicher Fonds auch an private Anbieter, verbessert werden kann.
- **Erfolgsmessung:** Je nach den Umfrageergebnissen aus dem Leitprojekt genauer zu detaillieren.
- **Federführung:** Je nach den Umfrageergebnissen aus dem Leitprojekt voraussichtlich Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen

## 4.2 Aktionsfeld 2: Innovationen

Das Aktionsfeld 2 umfasst das Thema **Innovationen** und konzentriert sich vor allem auf den **Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft**. Es untergliedert sich in **drei Maßnahmenbereiche**: (D) Transparenz der Transferlandschaft, (E) Konkrete Transferprojekte sowie (F) Strukturen, Rahmenbedingungen und Evaluierung.

Die Leitprojekte und Masterplanprojekte in diesem Aktionsfeld wurden nicht vom Netzwerk Industriepolitik, sondern von Vertreterinnen und Vertretern der **Transfer-Allianz** (ehemaliger Runder Tisch Wirtschaft-Wissenschaft) entwickelt und ausgewählt.

Strategisches Ziel der Transfer-Allianz ist, durch eine engere Zusammenarbeit von Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen die Wettbewerbsfähigkeit der Berliner Industrie zu stärken. Die Transfer-Allianz ist eine offene Plattform für Einrichtungen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der „Maßnahmenplan zur Verbesserung des Wissens- und Technologietransfers“, dessen Umsetzung kontrolliert und fortgeschrieben wird.

### Aktionsfeld 2: Innovationen

#### Maßnahmenbereich D: Transparenz der Transferlandschaft

Die Maßnahmen des Bereichs D zielen darauf, Serviceangebote im Technologietransfer insbesondere für KMUs zu bündeln und zu erweitern. So werden Bekanntheitsgrad und Übersichtlichkeit der Berliner Transferangebote weiter erhöht. Dies trägt als ein Baustein zur Senkung von Barrieren für KMUs beim Technologietransfer bei.

#### LEITPROJEKT

##### Gemeinsame Internetplattform für Wissens- und Technologietransfer entwickeln

■ **Ausgangssituation:** Die vielfältigen Möglichkeiten des Technologietransfers sowie die Leistungsangebote von Berliner Akteuren im Wissens- und Technologietransfer erschließen sich den zahlreichen KMUs noch nicht im vollen Umfang. Die Transferintensität zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in der Region wird z.T. noch als relativ niedrig wahrgenommen.

■ **Ziele des Leitprojekts:** Service-Plattformen für den Wissens- und Technologietransfer, wie TSB-WTT, Transfercafe, Berlin Science Navigator, Technologiebörsen usw., sollen inhaltlich noch stärker verknüpft und funktionell erweitert werden. Entsprechend dem Bedarf von KMUs soll der nutzerfreundliche Zugang zu Informations- und Angebotsübersichten, z.B. über wissenschaftliche Expertise, F&E- und Laborleistungen, Transferveranstaltungen, Technologie- und Lizenzdatenbanken etc. durch übergreifende Profildienste erweitert werden.

■ **Erfolgsmessung:** Gesteigerter Bekanntheitsgrad und noch positivere Bewertung der in Berlin verfügbaren Transferangebote gemessen anhand von Zugangsstatistiken und einer Umfrage unter Berliner Industrieunternehmen; verbesserte thematische Abstimmung auf Anbieterseite.

■ **Federführung:** TSB Innovationsagentur Berlin GmbH

#### MASTERPLANPROJEKT

##### Studie zu Hemmnissen im Wissens- und Technologietransfer erstellen

■ **Ausgangssituation:** Insbesondere kleineren Unternehmen gelingt es am Standort Berlin oft nicht, Innovationspotenzial voll auszuschöpfen. Trotz der vielfältigen Berliner Wissenschaftseinrichtungen kooperieren die Unternehmen bislang wenig mit diesen. Bei der Markteinführung neuer Produkte als weiterem Innovationsindikator liegt Berlin hinter anderen Bundesländern zurück.

■ **Ziele des Masterplanprojekts:** Eine Studie zu Hemmnissen im Wissens- und Technologietransfer soll die oben genannten Fragen klären, Hemmnisse identifizieren und ggf. Lösungsansätze aufzeigen. Kern der Studie ist eine Befragung von Berliner Unternehmen hinsichtlich Faktoren, die aus ihrer Sicht die Zusammenarbeit mit Wissenschaftseinrichtungen erschweren, sowie die Begleitung von Projekten und Dokumentation der Schwierigkeiten bei neu gewonnenen Projekten.

■ **Erfolgsmessung:** Klar beschriebene Hemmnisse im Wissens- und Technologietransfer sowie Lösungsansätze zur Beseitigung dieser Hemmnisse.

■ **Federführung:** Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

#### MASTERPLANPROJEKT

##### Wissens- und Technologietransfer-Programm um individuelle Innovationsberatung erweitern

■ **Ausgangssituation:** Für die Vielzahl kleiner und mittlerer Unternehmen (KMUs) am Standort Berlin besteht steigende Nachfrage nach Serviceleistungen der TSB Innovationsagentur in der Phase der Projektanbahnung. Dabei werden von KMUs projektspezifische Beratungen, z.B. zu Technologie- und Marktpotenzialen, Schutzrechtsstrategien bzw. zur Unterstützung bei Vorabstimmungen mit potenziellen Projektpartnern als besonders wichtig erachtet.

■ **Ziele des Masterplanprojekts:** Durch die Erweiterung des Programms Wissens- und Technologietransfer (WTT) um einen höheren Anteil an Innovationsberatungen für Kooperationsvorhaben soll die interdisziplinäre und komplementäre Zusammenarbeit der Transferpartner aus Wissenschaft und Wirtschaft intensiviert werden. Dazu gehört auch, Synergien aus themenbezogenen Netzwerkstrukturen in neuen Konstellationen aufzugreifen.

■ **Erfolgsmessung:** Gesteigerte Entwicklungs- und Innovationstätigkeit von Berliner Industrieunternehmen, insbesondere KMUs und Erhöhung der Anzahl an Transferprojekten für Produkt- und Prozessinnovationen.

■ **Federführung:** TSB Innovationsagentur Berlin GmbH

## Aktionsfeld 2: Innovationen

### Maßnahmenbereich E: Konkrete Transferprojekte

Die Maßnahmen im Bereich E zielen darauf, die vielfältigen Instrumente des Technologietransfers von der Projektdefinition über die Anbahnung bis zur Umsetzung weiterzuentwickeln. Dabei setzen wir bewusst die unterschiedlichen Formen des Wissens- und Technologietransfers ein. Niedrigschwellige Angebote, wie Praktika und Semesterarbeiten, werden genauso berücksichtigt wie bilaterale Auftragsentwicklungen oder strategische Forschungspartnerschaften.

#### LEITPROJEKT

##### Unterstützung für Vorhaben der Auftragsforschung und Forschungskooperation intensivieren und strategische Forschungspartnerschaften erweitern

- **Ausgangssituation:** Insbesondere kleineren Unternehmen gelingt es noch zu wenig, ihr Innovationspotenzial voll auszuschöpfen, da die Zusammenarbeit von KMUs mit Forschungseinrichtungen zu kompliziert und langwierig erscheint bzw. sonstige Vorbehalte bestehen. Nach Umfrageergebnissen greifen aktuell nur ca. 36 Prozent der innovativen und ca. 11 Prozent der wenig innovativen Berliner Unternehmen bei FuE-Aufgaben auf die Zusammenarbeit mit Wissenschaftseinrichtungen zurück.
- **Ziele des Leitprojekts:** Mit Maßnahmen, wie z.B. der Einführung eines neuen Programms zur Förderung von Einstiegs- und Kleinprojekten der Forschungskooperation bis 10.000 Euro (TransferBONUS), soll die praxisorientierte und zeitnahe Initiierung und Finanzierung von Verbundprojekten zwischen der Wissenschaft und KMUs unterstützt werden. Dies wird durch Serviceleistungen bei der Suche nach geeigneten Experten und Kooperationspartnern, bei der Erarbeitung von Projektskizzen bzw. bei der Erstellung von Vertragsmustern für Auftragsvergaben ergänzt. Mit entsprechenden Maßnahmen sollen mehr regionale Forschungspartnerschaften (insbesondere mit KMUs) entwickelt werden bzw. soll verstärkt auch zur Standortsicherung und zu Unternehmensansiedlungen beigetragen werden. Schließlich zielt das Leitprojekt auch auf die Schaffung weiterer KMU-Stiftungsprofessuren (z.B. nach dem TSB-Modellprojekt).
- **Erfolgsmessung:** Gesteigerter Anteil der Berliner Industrieunternehmen, insbesondere KMUs, die bei der Entwicklung von Innovationen mit Forschungseinrichtungen kooperieren.
- **Federführung:** TSB Innovationsagentur Berlin GmbH

#### MASTERPLANPROJEKT

##### Wissens- und Technologietransfer über Personalaustausch stärken und dabei Studien- und Abschlussarbeiten, studentische Projekte, Praktika für Transferaktivitäten stärker einbeziehen

- **Ausgangssituation:** Trotz zahlreicher Kooperationen zwischen Hochschulen und Wirtschaft in Berlin sowie den Personalaustausch unterstützender Instrumente haben viele Unternehmen dieses Entwicklungspotenzial für sich noch nicht erschlossen. Best Practices sind wenig bekannt, gleiche Instrumente existieren nebeneinander, abgestimmte Angebote können mehr Synergien bewirken.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Stärkung des Wissens- und Technologietransfers über Personal durch die Entwicklung und Weiterbildung von Innovationsassistenten zu Innovationsbeauftragten in KMUs und die Erhöhung des Angebots an Praktikumsplätzen. Dazu ist auch das unterstützende Instrumentarium zu qualifizieren: Erstellung von Leitfäden und Vertragsmustern für Praktika und Studienarbeiten; Hilfestellungen für die aktive Suche und Aufbereitung von Themen für Studienarbeiten in Unternehmen (KMUs); Evaluierung der Möglichkeiten für eine gemeinsamen Internetplattform für Praktikabörsen; Entwicklung neuer Lösungen für (verkürzte) Praktika in Bachelormodulen.
- **Erfolgsmessung:** Gesteigerte Anzahl der von Berliner Unternehmen angebotenen Praktikumsplätze und betreuten Studien- und Abschlussarbeiten.
- **Federführung:** Industrie- und Handelskammer Berlin, Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg

#### MASTERPLANPROJEKT

##### Ausgründungen als Instrument des Wissens- und Technologietransfers stärken

- **Ausgangssituation:** Durch nachhaltige Ausgründungen werden universitäres Wissen und Technologien sowie Innovationen effektiv in den Markt gebracht. Gleichzeitig werden in den entstehenden KMUs Arbeitsplätze für die Region geschaffen. Berlin beansprucht schon heute den Titel der Gründerhauptstadt. Dennoch ist bisher nur ein geringer Teil des Potenzials ausgeschöpft.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Zunächst soll ein Überblick über die Gründungsförderung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie der eingesetzten Instrumente geschaffen werden. Da die meisten der Initiativen durch Fördermittel finanziert sind, sollen zukunftsweisende, nachhaltige Refinanzierungsmodelle für die Start-up-Betreuung entwickelt werden. Um Studierende früh für das Thema zu sensibilisieren und eine Gründungskultur zu schaffen, soll Gründungsmanagement als Bachelormodul etabliert werden. Universitäts-/Unternehmenskooperationen sollen als Inkubator von Ausgründungen weiterentwickelt werden.
- **Erfolgsmessung:** Gesteigerte Anzahl an wissens- und technologiebasierten Gewerbenegründungen, die auf Gründungsaktivitäten an den Berliner Hochschulen und Forschungseinrichtungen zurückgehen.
- **Federführung:** Humboldt-Innovation (Transfergesellschaft der Humboldt-Universität zu Berlin)

## Aktionsfeld 2: Innovationen

### Maßnahmenbereich F: Strukturen, Rahmenbedingungen und Evaluierung

Der Maßnahmenbereich F zielt auf die Optimierung der Strukturen und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für den Technologietransfer in der Hauptstadtregion. Neben der verbindlichen Vernetzung der Akteure in der Transfer-Allianz steht die Verknüpfung der Transferstrukturen im Bereich der Wirtschafts- und Wissenschaftsverwaltung im Mittelpunkt. Von zentraler Bedeutung für die Weiterentwicklung des Transfersystems ist das laufende Monitoring der einzelnen Aktivitäten.

#### LEITPROJEKT

##### Maßnahmen der Wissenschaft zur Transferintensivierung benennen

- **Ausgangssituation:** Berlin verfügt über eine umfangreiche Wissenschafts- und Forschungslandschaft, die noch stärker für den Transfer aktiviert werden soll. Eine besondere Rolle spielt hierbei die Zusammenarbeit von Fachhochschulen und KMUs.
- **Ziele des Leitprojekts:** Ein Institut für angewandte Forschung an den Fachhochschulen wird derzeit aufgebaut. Es soll mit seinen vier Kompetenzzentren als Anlaufstelle für Unternehmen und andere Drittmittelgeber dienen, die an gemeinsamen Forschungsvorhaben interessiert sind. Zudem sollen über die Belohnung von Transferaktivitäten im Rahmen der leistungsbezogenen Hochschulfinanzierung Anreize für die Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft an Fachhochschulen und Universitäten geschaffen werden.
- **Erfolgsmessung:** Zahl der Kooperationen und Entwicklung der Drittmitteleinnahmen aus der Wirtschaft werden durch ein neues System der Hochschulfinanzierung erfasst und belohnt.
- **Federführung:** Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung

#### MASTERPLANPROJEKT

##### Aufgaben der TSB als erste Anlaufstelle für Transferaktivitäten erweitern

- **Ausgangssituation:** Berlin hat eine vielseitige und exzellente Wissenschafts- und Forschungslandschaft. Die Spezialisten untereinander bzw. über Disziplinengrenzen hinweg zu vernetzen und die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft so eng wie möglich zu gestalten, ist eine Schwerpunktaufgabe der TSB Innovationsagentur. Die TSB wirkt dabei als zentrale und unabhängige Anlaufstelle insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) zu technologieorientierten Innovationen, zum Wissens- und Technologietransfer sowie als Berliner Kontaktstelle für ausgewählte Förderprogramme.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Im Verbund mit den Akteuren der Transfer-Allianz sollen die Transferaktivitäten in der Region nachhaltig unterstützt, koordiniert und verstärkt werden. Die Erweiterung der Serviceleistungen der TSB, z.B. in Form von transferspezifischen Beratungen und Informationen für KMUs zur Anbahnung, Finanzierung und Durchführung von Kooperationsprojekten, trägt dazu bei, die Kontakte zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu verstetigen und damit in Verbundprojekten, Netzwerken etc. die Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Verfahren zu beschleunigen.
- **Erfolgsmessung:** Erhöhung des Anteils der Berliner Industrieunternehmen, insbesondere von KMUs, die mit Einrichtungen aus der Wissenschaft kooperieren sowie der Anzahl an Transferprojekten für Produkt- und Prozessinnovationen.
- **Federführung:** TSB Innovationsagentur Berlin GmbH

#### MASTERPLANPROJEKT

##### Technologietransfer mit Unternehmensservice (Berlin Partner) verknüpfen

- **Ausgangssituation:** Berlin Partner und die TSB Innovationsagentur arbeiten in verschiedenen Bereichen bereits erfolgreich zusammen. Weitere Möglichkeiten der Kooperation und die Nutzung zusätzlicher Synergien für den Technologietransfer werden im Zusammenhang mit einer Neustrukturierung des Unternehmensservice komplementär verknüpft.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Auf der Grundlage einer ergänzenden Kooperationsvereinbarung zwischen Berlin Partner und der TSB Innovationsagentur ergeben sich zusätzliche Synergien für die effektive Betreuung von Unternehmen. Ziel ist es, den Unternehmen die bestehenden Serviceangebote der Wirtschaftsförderung im Zusammenhang anzubieten, damit diese ihre Wachstums- und Entwicklungsstrategien und -projekte in enger Zusammenarbeit mit Wissenschaftseinrichtungen in der Hauptstadtregion besser umsetzen können. Entsprechend den individuellen Anforderungen der Unternehmen sollen die passenden Dienstleistungen der verschiedenen Organisationen – unter Wahrung der jeweiligen Zuständigkeiten – angeboten sowie ihre Kompetenzen und Aktivitäten kombiniert werden.
- **Erfolgsmessung:** Wahrnehmung der Berliner Unternehmen zur Verknüpfung von Technologie- und Wirtschaftsförderung auswerten.
- **Federführung:** TSB Innovationsagentur Berlin GmbH

#### MASTERPLANPROJEKT

##### Berlin Innovation Panel – Erfolgsindikatoren und Monitoring entwickeln

- **Ausgangssituation:** Bestehende Erhebungen, Statistiken und Ansätze für Berichts- und Kennzahlensysteme über qualitative und quantitative Faktoren im Wissens- und Technologietransfer spiegeln bisher nur Teilaspekte in nur bedingt vergleichbaren Formen wider.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Die Masterplanaktivitäten sind auf konzeptionelle Arbeiten zur Abstimmung und Weiterentwicklung geeigneter Indikatoren und Monitoring-Instrumente für Auswertungen der Wirksamkeit von Faktoren im Technologietransfer ausgerichtet. Damit sollen z.B. Möglichkeiten für die Visualisierung von Input- und Output-Faktoren in Wissenschaft und Wirtschaft sowie zur Wirksamkeit von Transferaktivitäten erweitert und möglichst auch für überregionale Vergleiche getestet werden. Zudem sollen mehr Best Practice-Beispiele öffentlichkeitswirksam vorgestellt werden.
- **Erfolgsmessung:** Verbesserung der Aussagekraft und der Vergleichbarkeit von Kennzahlen und Indikatoren sowie des Monitorings von Aktivitäten im Technologietransfer.
- **Federführung:** TSB Innovationsagentur Berlin GmbH

### 4.3 Aktionsfeld 3: Fachkräfte

Das Aktionsfeld 3 umfasst Maßnahmen zur **Sicherung** des **Fachkräftenachwuchses** bzw. der **Begegnung** des zukünftigen **Fachkräftemangels in Berliner Industrieunternehmen**. Die Maßnahmen zielen auf die Verbesserung der naturwissenschaftlichen und technischen Kompetenzen und lebenslanges Lernen in verschiedenen Zielgruppen ab: Schülerinnen und Schüler, MINT<sup>40</sup>-Studierende und -Graduierte aus dem In- und Ausland sowie Fachkräfte und Geringqualifizierte. Entsprechend dieser Zielgruppen untergliedert sich das Aktionsfeld Fachkräfte in **drei Maßnahmenbereiche**: Industrie und Schule (G), Industrie und Hochschule (H) sowie Betriebliche Aus- und Weiterbildung in KMUs (I).

#### Aktionsfeld 3: Fachkräfte

##### Maßnahmenbereich G: Industrie und Schule

Die Maßnahmen des Bereichs G zielen darauf, die mathematischen und naturwissenschaftlichen Kompetenzen der Berliner Schülerinnen und Schüler bis zum Jahr 2020 messbar zu steigern und die Industrieorientierung bei der Berufs- und Studienwahl zu verstärken. Dabei kann gezielt auf bereits bestehende bzw. derzeit in Umsetzung befindliche Maßnahmen zurückgegriffen werden. Zu nennen sind hierbei unter anderem:

- **Masterplan Qualifizierung:** Dieser wird seit dem Jahr 2009 von der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales ausgearbeitet. Insbesondere im Handlungsfeld „Übergang Schule – Beruf“ finden sich zahlreiche Anregungen zur Förderung des Fachkräftenachwuchses.
- **Modellprojekt Regionales Übergangsmanagement Berlin (RÜM)** unter Federführung der Senatsverwaltungen für Bildung, Wissenschaft und Forschung sowie Integration, Arbeit und Soziales. Ziel des Projekts ist die verbesserte Kooperation regionaler Akteure im Übergang von der Schule in den Beruf. Eine im Jahr 2009 durchgeführte Situationsanalyse gibt einen Überblick über das Gesamtangebot für Berufsorientierung, -vorbereitung und -ausbildung in Berlin.

Auf diesen Grundlagen können das Leitprojekt und die Masterplanprojekte aufbauen und Berliner Schülerinnen und Schüler durch einen kontinuierlichen Austausch zwischen Industrieunternehmen und Grund-, Sekundarschulen und Gymnasien industrielle Themen und Berufe näher bringen. Erfolge können dabei gemessen werden an einer verbesserten Platzierung der Berliner Schülerinnen und Schüler in der PISA-Studie (Mathematik, Naturwissenschaften) sowie an einem erhöhten Bekanntheitsgrad von Berliner Industrieunternehmen als attraktive Ausbildungsbetriebe und Arbeitgeber.

##### LEITPROJEKT Durch mehr Fortbildungen und Transparenz die naturwissenschaftlichen Kompetenzen an Berliner Schulen stärken

- **Ausgangssituation:** In Berlin werden bereits einige naturwissenschaftliche Fortbildungen für Lehrkräfte angeboten, beispielsweise durch das OSZ Lise Meitner, das Projekt TuWaS! und die Partnerschaft Schule/Wirtschaft, die im Rahmen von SCHULEAKTIV-Modulen praxisorientierte Fortbildungen für Lehrkräfte konzipiert und realisiert. Dennoch besteht Bedarf zur Ausweitung und bedarfsgerechten Bereitstellung, um langfristig die Ausbildung der Berliner Schülerinnen und Schüler in den Bereichen Mathematik und Naturwissenschaften im bundesweiten Vergleich zu stärken.
- **Ziele des Leitprojekts:** Bedarfsgerechte Angebote im Bereich der naturwissenschaftlichen Fortbildung bereitstellen. Dazu sollten zunächst der Fortbildungsbedarf der Lehrkräfte an Berliner Schulen (insbesondere Grundschulen) sowie existierende

Fortbildungsangebote ermittelt werden. Anschließend sollten diese bestehenden Angebote transparent aufbereitet und gegenüber Schulen und Lehrkräften kommuniziert werden.

- **Erfolgsmessung:** Gesteigerte Qualität von Fortbildungsmaßnahmen für Lehrkräfte an Berliner Schulen sowie deren jährliche Teilnahme an diesen Maßnahmen
- **Federführung:** Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung

##### MASTERPLANPROJEKT Durch Patenschaften und Netzwerke an Gymnasien das Interesse an der Industrie wecken

- **Ausgangssituation:** Obwohl die Förderung der Studienorientierung – verbunden mit soliden Kenntnissen und stabilem Interesse an MINT-Fächern – Grundlage für eine Aufnahme einschlägiger Studiengänge ist, nimmt sie an Berliner Gymnasien (mit Ausnahme der MINT-EC-Schulen) generell einen kleinen Stellenwert ein.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Schülerinnen und Schüler an Berliner Gymnasien für MINT begeistern, ihr Wissen über Studienmöglichkeiten, über Industrie und wirtschaftliche Zusammenhänge erweitern und frühzeitig Interesse an MINT wecken. Dies kann durch eine kontinuierliche Kooperation der Gymnasien mit Hochschulen und Industrieunternehmen bei der anschaulicheren und praxisnäheren Gestaltung des Unterrichts erfolgen. Ausgehend von den MINT-EC-Schulen könnten weitere Gymnasien entsprechende Profile und Kooperationen aufbauen, beispielsweise durch Vorlesungsbesuche oder Schüler-Ingenieur-Akademien.
- **Erfolgsmessung:** Gesteigerter Anteil von MINT-Studierenden in den einschlägigen Fachbereichen.
- **Federführung:** Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg

##### MASTERPLANPROJEKT Mit Unterrichtsmodulen und Praxisprojekten in der Sekundarschule Interesse an der Industrie wecken

- **Ausgangssituation:** Die Integrierte Sekundarschule bereitet alle Schülerinnen und Schüler intensiv im Rahmen des Dualen Lernens auf die Arbeits- und Berufswelt vor; ein dezidierter Industriefokus besteht in Berlin jedoch noch nicht.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Interesse von Schülerinnen und Schülern der Berliner Sekundarschulen an Berliner Industrieunternehmen und an Industriebereufen wecken und ihr Wissen über Industrie und wirtschaftliche Zusammenhänge erweitern. Dazu könnte in einem ersten Schritt ein expliziter Industriefokus beim „Dualen Lernen“ aufgebaut werden. In einem zweiten Schritt kann dann die Zusammenarbeit von Industrieunternehmen, Kammern und Verbänden in der Berufsorientierung verstetigt werden, um so Schulen praxisnah bei der Vermittlung mathematisch-naturwissenschaftlicher Aspekte zu unterstützen, beispielsweise durch regelmäßige Unternehmensbesuche und Praxisprojekte.
- **Erfolgsmessung:** Gesteigerter Bekanntheitsgrad von Berliner Industrieunternehmen als attraktive Ausbildungsbetriebe und Arbeitgeber unter Berliner Sekundarschülern gemessen an Umfragen.
- **Federführung:** Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung

<sup>40</sup> Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik

## Aktionsfeld 3: Fachkräfte

### Maßnahmenbereich H: Industrie und Hochschule

Die Maßnahmen des Bereichs H zielen darauf, Berliner Industrieunternehmen gegenüber hochqualifizierten MINT-Studierenden sowie -Absolventinnen und -Absolventen bis zum Jahr 2020 noch prominenter als attraktive Arbeitgeber zu positionieren, um so den Zugang zu Fachkräften zu verbessern. Auch in diesem Maßnahmenbereich wurden in den letzten Jahren bereits wichtige Aktivitäten zur Verbesserung angestoßen. Dazu zählen beispielsweise:

- **Masterplan „Wissen schafft Berlins Zukunft“:** Unter Federführung der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung engagieren sich hier die Berliner Universitäten, Hochschulen und Kunsthochschulen gemeinsam mit dem Ziel, mehr Studienplätze zu schaffen und die Qualität der Lehre zu steigern. Dazu wurden beispielsweise das Berliner Zentrum für Hochschullehre gegründet und eine berufsbegleitende Lehrqualifikation für neuberufene Fachhochschulprofessorinnen und -professoren eingerichtet. Der Masterplan sieht auch die vorgezogene Nachfolgeberufung von Frauen in Fächern mit geringem Professorinnenanteil und ein Tutorenprogramm zur besseren Betreuung der Studierenden vor.
- **Masterplan Qualifizierung** der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales ist zu den wichtigen Aktivitäten zu zählen, die im Moment entwickelt werden. Im Handlungsfeld „Aufstieg durch Weiterbildung“ sind bereits viele konkrete Maßnahmen entwickelt worden, unter anderen die Förderung von Gruppen mit besonderen Potenzialen, das Meister-BAföG (AFBG) sowie der Hochschulzugang ohne formale Hochschulzugangsberechtigung.

An diese Aktivitäten können Leitprojekt und Masterplanprojekte anknüpfen und durch Förderung der Zusammenarbeit von Berliner Industrieunternehmen und Hochschulen Informationen über Jobchancen in der Berliner Industrie verbessern, vertiefte Praxiserfahrungen ermöglichen und technische und naturwissenschaftliche Studiengänge stärker auf den Arbeitsmarkt ausrichten. Erfolge können dabei gemessen werden an der Steigerung des Bekanntheitsgrads von Berliner Industrieunternehmen als attraktive Arbeitgeber unter MINT-Studierenden sowie vermehrten Praxiseinsätzen und Neueinstellungen dieser beiden Zielgruppen in Berliner Industrieunternehmen.

#### LEITPROJEKT

##### Durch Kampagne „Karriere in der Berliner Industrie“ Fachkräfte gewinnen

- **Ausgangssituation:** Im Bereich des Personaltransfers existieren – i.d.R. betreut durch die Career Service Center – zahlreiche bilaterale Kontakte zwischen Hochschulen und Industrieunternehmen in Berlin. Außerdem bieten eine Reihe von Jobmessen an Berliner Hochschulen (u.a. connectium, bonding, „Lange Nacht der Unternehmen“) regelmäßige Kontaktmöglichkeiten zwischen Studierenden und (regionalen) Unternehmen. Diese Veranstaltungen haben i.d.R. keinen Industriefokus. Auch existiert bislang keine übersichtliche Darstellung der Berliner Industrielandschaft (inklusive der Hidden Champions), mit der MINT-Studierende sowie -Absolventinnen und -Absolventen gezielt informiert und für die Berliner Industrie gewonnen werden können.
- **Ziele des Leitprojekts:** Berliner Industrie-KMUs bei Berliner Studierenden bekannter machen, Jobchancen in der Berliner Industrie aufzeigen und hochqualifizierte Graduierte in der Region halten bzw. anziehen. Zum Auftakt der Kampagne sollten zunächst Informationsbroschüren zu „Jobchancen in der Industriestadt Berlin“ erstellt werden. In Anlehnung an die Lange Nacht der Unternehmen könnte dann eine „Lange Nacht der Hidden Champions“ durchgeführt werden, um die interessantesten aber eher unbekanntesten Berliner Weltmarktführer vorzustellen. Mittelfristig sollte zudem der Austausch zwischen Industrieunternehmen und Studierenden über regelmäßige Veranstaltungen verstetigt werden.
- **Erfolgsmessung:** Gesteigerter Bekanntheitsgrad von Berliner Industrieunternehmen als attraktive Arbeitgeber unter MINT-Studierenden sowie -Absolventinnen und -Absolventen.
- **Federführung:** Industrie- und Handelskammer Berlin

#### MASTERPLANPROJEKT

##### Durch Weiterentwicklung von MINT-Studiengängen und Verbesserung der Betreuung die MINT-Absolventenquote steigern

- **Ausgangssituation:** Viele kleine und mittelständische Industrieunternehmen in Berlin beklagen einen erschwerten Zugang zu qualifizierten Industriefachkräften. Wichtige Weichen wurden hier bereits im Masterplan „Wissen schafft Berlins Zukunft“ gelegt. Im MINT-Bereich existieren bereits Betreuungsangebote der Hochschulen, die aber noch ausbaufähig sind.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** MINT-Absolventenquote in Berlin steigern und MINT-Abbrecherquote in Berlin senken. Dazu können beispielsweise die MINT-Studiengänge für neue Ziel- und Fächergruppen geöffnet werden. Zur Verbesserung des Praxisbezugs der Studieninhalte sollte der Austausch zwischen Unternehmen und MINT-Lehrstühlen verstetigt werden. Neue MINT-(Alumni-)Netzwerke und ein MINT-Mentoring verbessern die Betreuung der Studierenden an den Hochschulen und reduzieren die MINT-Abbrecherquoten.
- **Erfolgsmessung:** Gesteigerte MINT-Absolventenquote (Anteil der MINT-Absolventinnen und -Absolventen an der altersspezifischen Bevölkerung) in Berlin.
- **Federführung:** Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung

#### MASTERPLANPROJEKT

##### Durch nachhaltiges System der Career Service Center gezielt MINT-Studierende sowie -Absolventinnen und -Absolventen an Berliner Industrieunternehmen vermitteln

- **Ausgangssituation:** Der Career Service hat sich bundesweit als Dienstleistung der Hochschulen am Übergang vom Studium ins Berufsleben etabliert. Career Service Center vermitteln Studierenden berufsbefähigende Soft Skills sowie Praktika und Praxisthemen für Semester- und Abschlussarbeiten. Teilweise erfolgt auch eine Vermittlung von Absolventinnen und Absolventen in den Arbeitsmarkt. Die meisten Berliner Hochschulen unterhalten bereits Career Service Center. Eine gemeinsame Arbeitsgemeinschaft koordiniert die Außendarstellung. Die dauerhafte Finanzierung der Career Center ist aber noch nicht gesichert.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Ein nachhaltiges System der Career Service Center vermittelt Berliner Industrieunternehmen gezielt MINT-Studierende sowie -Absolventinnen und -Absolventen für Praktika und Arbeitsplätze. Dazu sollten zunächst Career Service Center als Ansprechpartner für die Lehrstühle und Fachbereiche in den Hochschulen sowie als Anlaufstelle für die Berliner KMUs gestärkt werden. Dabei ist zu prüfen, wie die bisherige Arbeit des Career Service an den Berliner Hochschulen unterstützt und die Finanzierung verstetigt werden kann. Vor diesem Hintergrund sind Möglichkeiten zur Unterstützung der Berliner Industrieunternehmen beim Recruiting von Studierenden sowie Absolventinnen und Absolventen durch die Career Services zu prüfen.
- **Erfolgsmessung:** Vermehrte Praxiseinsätze und Neueinstellungen von MINT-Studierenden sowie -Absolventinnen und -Absolventen in Berliner Industrieunternehmen.
- **Federführung:** Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg, Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung

## Aktionsfeld 3: Fachkräfte

### Maßnahmenbereich I: Betriebliche Aus- und Weiterbildung in KMUs

Die Maßnahmen des Bereichs I zielen darauf, den wachsenden Fachkräftebedarf der Berliner Industrieunternehmen durch gezielte Qualifizierung der Beschäftigten, unter anderem der Geringqualifizierten, und attraktive Perspektiven für Frauen in Industrieunternehmen zu sichern. Leitprojekt und Masterplanprojekte können dabei auf zahlreiche bestehende oder sich in der Entwicklung befindende Projekte und Programme aufbauen.

Dazu gehört der **Masterplan Qualifizierung**, den die Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales in Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Akteuren derzeit erarbeitet. Für die Handlungsfelder Berufliche Weiterbildung und berufsbezogene Bildungsberatung liegen Vorschläge vor. Maßnahmen und Vorhaben für die Handlungsfelder Ausbildung, Übergang Beruf – Schule / Übergangssystem und Aufstiegsweiterbildung befinden sich im Planungs- und Abstimmungsprozess.

Davon ausgehend zielen die Projekte des Maßnahmenbereichs I auf die Entwicklung und Nutzung vorhandener Fachkräftepotenziale in Berliner Industrie-KMUs durch verstärkte innerbetriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Erfolge können gemessen werden an der Steigerung der Aus- und Weiterbildungsquote sowie des Frauenanteils in Berliner Industrieunternehmen im bundesweiten Vergleich.

#### LEITPROJEKT

##### Durch lebensphasenorientierte Personalstrategien gezielt Perspektiven für Frauen in Industrie-KMUs verbessern

■ **Ausgangssituation:** In den Produktionsbereichen der Industriebetriebe ist in der Regel der Frauenanteil gering. Frauen sind nach wie vor in technischen Berufen unterrepräsentiert, die Organisation der Arbeit erschwert häufig die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, was insbesondere bei Frauen ein wichtiges Kriterium für die Berufswahl und die Auswahl des Arbeitgebers ist.

■ **Ziele des Leitprojekts:** Berliner Industrie-KMUs gegenüber Auszubildenden, Hochschulabsolventinnen und weiblichen Fachkräften als attraktive Arbeitgeber für Frauen positionieren. Dazu sollten in einem ersten Schritt Berliner Industrie-KMUs für familienbewusste Personalpolitik sensibilisiert werden, wobei Familienfreundlichkeit und „Work-Life-Balance“ als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung von Fachpersonal bei KMUs hervorgehoben werden sollten. In einem zweiten Schritt sollten Möglichkeiten zur betrieblichen Verbesserung der Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen identifiziert und unter Industrie-KMUs besser bekannt gemacht werden. Schließlich kann das Image von Industrie-KMUs als familienbewusste Arbeitgeber durch eine PR-Kampagne mit Vorstellung guter Praxisbeispiele verbessert werden.

■ **Erfolgsmessung:** Gesteigerter Frauenanteil an der Beschäftigung in Berliner Industrieunternehmen im bundesweiten Vergleich.

■ **Federführung:** Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen

#### MASTERPLANPROJEKT

##### Die Rahmenbedingungen für Aus- und Weiterbildung in Betrieben verbessern

■ **Ausgangssituation:** Ein Teil der Berliner Industriebeschäftigten arbeitet in kleinen und mittleren Unternehmen, deren Weiterbildungsaktivitäten unter dem Durchschnitt aller Unternehmen liegen. Viele KMUs sind aus Kapazitätsgründen nur eingeschränkt in der Lage, den Anforderungen an eine moderne Personalentwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht zu werden. Diese Unternehmen benötigen besondere Unterstützungsstrukturen und Werkzeuge.

■ **Ziele des Masterplanprojekts:** Kontinuierliche Qualifizierung der Beschäftigten in den Berliner Industrieunternehmen. Dazu sollen vor dem Hintergrund der „Gemeinsamen Fachkräftestudie Berlin-Brandenburg“ und dem darin prognostizierten Fachkräftebedarf branchenbezogene und branchenübergreifende Strategien und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. In einem ersten Schritt sollte der Weiterbildungsbedarf in KMUs von den Unternehmen, unterstützt von Weiterbildungsexperten, analysiert und gemeinsam passgenaue, flexible Weiterbildungsangebote entwickelt werden. Darüber hinaus gilt es, das bestehende Berliner Weiterbildungsangebot transparenter zu gestalten und besser zu vermarkten. Schließlich sind Möglichkeiten zu identifizieren, wie für Betriebe stärkere Anreize geschaffen werden können, damit sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über geförderte Weiterbildung gezielt neue Kompetenzen vermitteln.

■ **Erfolgsmessung:** Bessere Kooperationen zwischen KMUs im Bereich Weiterbildung sowie bedarfsgerechtere Weiterbildungsangebote. Mittelfristig können damit die Weiterbildungsaktivitäten, insbesondere in den KMUs, gesteigert werden.

■ **Federführung:** Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales sowie Tarif- und Sozialpartner

#### MASTERPLANPROJEKT

##### Durch Sensibilisierung von KMUs für Weiterbildung, z.B. von Geringqualifizierten, dem Fachkräftemangel vorbeugen

■ **Ausgangssituation:** In Berlin ist der Anteil der Geringqualifizierten und Menschen ohne Berufsabschluss sowohl bei den Arbeitslosen als auch unter den Beschäftigten relativ hoch, insbesondere im verarbeitenden Gewerbe. Die hier liegenden Potenziale an Fähigkeiten und Fertigkeiten werden noch ungenügend genutzt.

■ **Ziele des Masterplanprojekts:** Berliner Unternehmen für die Möglichkeiten der Nachqualifizierung und Weiterbildung Geringqualifizierter zur Aufnahme einer Beschäftigung unterhalb des Facharbeiterniveaus sowie der Weiterbildung Beschäftigter ohne Abschluss für höherwertige Tätigkeiten im Kontext des zukünftigen Fachkräftemangels sensibilisieren. Dazu sollten die Betriebsparteien bzw. Sozialpartner in Berliner Industrie-KMUs gemeinsam ein Konzept entwickeln, das den Nutzen der Weiterbildung Geringqualifizierter im Kontext des künftigen Fachkräftemangels beleuchtet sowie Fördermöglichkeiten und Gute-Praxis-Beispiele aufzeigt. Der Bedarf der Unternehmen und der Beschäftigten dieser Branchen bilden die Grundlage für das Konzept. Ein solches Konzept sollte an die „Sozialpartner-Richtlinie“ des BMAS, das „WeGebAU-Programm“ der Bundesagentur für Arbeit und das Beratungsprojekt „Aus- und Weiterbildung für die industrielle Beschäftigungssicherung in Berlin“ anknüpfen.

■ **Erfolgsmessung:** Verringerter Anteil der Geringqualifizierten im verarbeitenden Gewerbe Berlins sowie an der Besetzung von Arbeitsplätzen mit Tätigkeitsmerkmalen unterhalb der Facharbeiterebene durch Anlernen von Arbeitslosen ohne Berufsabschluss.

■ **Federführung:** Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales sowie Tarif- und Sozialpartner

## 4.4 Aktionsfeld 4: Standortkommunikation

Das Aktionsfeld 4 umfasst nach innen und außen gerichtete Marketingaktivitäten sowie Anstrengungen zur strategischen Unternehmensansiedlung am Industriestandort Berlin. Es untergliedert sich in **zwei Maßnahmenbereiche**: (J) Vermarktung des Industriestandorts Berlin sowie (K) Zielgerichtete Industrieansiedlungen.

### Aktionsfeld 4: Standortkommunikation

#### Maßnahmenbereich J: Vermarktung des Industriestandorts Berlin

Die Maßnahmen des Bereichs J zielen darauf, die regionale, überregionale und internationale Wahrnehmung Berlins als zukunftsfähige, moderne und saubere Industriestadt aus Sicht von Industrieunternehmen, Investoren und Bevölkerung bis zum Jahr 2020 messbar zu verbessern. Zur Stärkung und Profilierung des Industriestandorts Berlin sind in den letzten Jahren bereits einige Aktivitäten angestoßen worden, darunter:

- **Imagekampagnen für den Standort Berlin:** Dazu zählen beispielsweise diverse Branchenkampagnen oder die Kampagne „be Berlin“ zur Vermarktung der Hauptstadt als attraktive Metropole durch internationale Roadshows, einen Werbefilm und eine Vielfalt an Infomaterialien. Auch waren bereits die Kreativwirtschaft und die Wissenschaft Themen gezielter Vermarktungsaktivitäten.
- **Industriedialog:** Der Senator für Wirtschaft, Technologie und Frauen, die IHK Berlin sowie die Fachverbände und Gewerkschaften führen in diesem Rahmen Unternehmensbesuche, Branchengespräche und Presserundfahrten durch, um einen kontinuierlichen Dialog mit den Industrieunternehmen und -beschäftigten zu etablieren und die Standortattraktivität zu verbessern.
- **Lange Nacht der Unternehmen:** Im Januar 2010 informierten sich erstmals rund 600 Studierende und Graduierte über Jobchancen in rund 40 Berliner Unternehmen und Institutionen. Der Schwerpunkt lag in diesem Jahr auf der Energiewirtschaft.

Diese Aktivitäten sollen im Rahmen der Leitprojekte und des Masterplanprojekts im Maßnahmenbereich J intensiviert und stärker auf die Berliner Industrie ausgerichtet werden. Erfolge können dabei gemessen werden an der vermehrten Assoziation Berlins mit industrienahen Attributen, wie „innovativ“, „dynamisch“, „wirtschaftsstark“, in relevanten Umfragen.

#### LEITPROJEKT Durch Engagement politischer Führungskräfte Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Investorinnen und Investoren an den Industriestandort Berlin binden

- **Ausgangssituation:** Mit dem Industriedialog wurde bereits ein Format zum Austausch mit den Industrieunternehmen und -beschäftigten sowie zur besseren Positionierung des Industriestandorts Berlin etabliert. Dennoch sind die Aktivitäten hier ausbaubar.
- **Ziele des Leitprojekts:** Stärken Berlins gezielt gegenüber regionalen und überregionalen Industrieunternehmern sowie möglichen Investorinnen und Investoren vermarkten und diese an den Standort Berlin binden. Dazu können in einem ersten Schritt die Bestandteile des Industriedialogs weiterentwickelt und verstetigt werden, wie beispielsweise Unternehmensbesuche sowie Industrie- und Branchengespräche. Darüber hinaus könnte ein jährlicher Unternehmer/innentag als Empfang beim Regierenden Bürgermeister oder Wirtschaftsminister eingeführt werden. Zudem sollten standardisierte Standortexposés erarbeitet werden, um Politikerinnen und Politiker sowie Industrievertreterinnen und -vertreter im Vorfeld überregionaler und internationaler Reisen und Unternehmensbesuche systematisch zu informieren.
- **Erfolgsmessung:** Gesteigerte Anzahl von Kontaktveranstaltungen in Berlin mit politischen Führungskräften, ansiedlungswilligen Industrieunternehmen, Bestandsunternehmen sowie Investorinnen und Investoren.
- **Federführung:** Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen

#### LEITPROJEKT Durch Imagekampagne im Rahmen von „beBerlin“ den Industriestandort Berlin besser vermarkten

- **Ausgangssituation:** Es existieren bereits einige Kampagnen für den Standort Berlin, darunter Branchenkampagnen (bisherige Schwerpunkte: Dienstleistungen, Industrie, Clean Technologies, Life Science, Medien, IT, Kreativwirtschaft und Film) und die Kampagne „be Berlin“. Dagegen ist die Wahrnehmung Berlins als Industriestandort ausbaubar.
- **Ziele des Leitprojekts:** Positionierung Berlins als attraktiver und innovativer Industriestandort durch Imagekampagne mit Industriefokus. Durch integrierte Marketingaktivitäten sollen die regionale, nationale und internationale Wahrnehmung Berlins als sauberer und innovativer Industriestandort verbessert und die Stärken des Standorts gegenüber Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern in Unternehmen sowie gegenüber der regionalen und überregionalen Bevölkerung herausgestellt werden. Dazu sollen zunächst ein Kampagnenkonzept erstellt und die Zielgruppen sowie die Schwerpunkte der Kampagne festgelegt werden. Denkbar ist hier beispielsweise ein Fokus auf konkrete Industrieprodukte von Großunternehmen und Hidden Champions unterschiedlicher Branchen. Zudem gilt es, die Finanzierung zu sichern. Anschließend kann noch im Jahr 2010 eine Auftaktveranstaltung durchgeführt werden. Die Kampagne sollte danach etwa jährlich evaluiert werden.
- **Erfolgsmessung:** Vermehrte Assoziation Berlins mit industrienahen Attributen, wie „innovativ“, „dynamisch“, „wirtschaftsstark“, in relevanten Umfragen.

- **Federführung:** Berlin Partner GmbH

#### MASTERPLANPROJEKT Durch PR-Strategie die Stärken des Industriestandorts Berlin herausstellen

- **Ausgangssituation:** Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Imagekampagne zur Industriestadt Berlin ist eine begleitende PR-Strategie, um das attraktive und dynamische Bild der Berliner Industrie auch in der Presseberichterstattung zu platzieren.
- **Ziele des Masterplanprojekts:** Entwicklung der Berliner Industrie und die Innovationen der Unternehmen wirksam und aktuell in der Presse platzieren und so die Wahrnehmung der Stärken des Industriestandorts Berlin in der (Fach-)Öffentlichkeit verbessern. Dazu müssen vor allem Journalistinnen und Journalisten in den Wirtschaftsressorts der (über-)regionalen Tagespresse sowie der (inter-)nationalen Wirtschaftspresse angesprochen werden. In einem ersten Schritt sollen dazu Exposés zum Industriestandort (siehe erstes Leitprojekt) als Informationsgrundlage erstellt und permanent aktualisiert werden. Anschließend könnte ein Storypool zu Berliner Industriebetrieben, Clustern und regionalen Netzwerken aufgebaut werden, der als Grundlage für die gezielte und kontinuierliche Ansprache von Journalistinnen und Journalisten dient.
- **Erfolgsmessung:** Gesteigerte Anzahl von Artikeln zum Industriestandort Berlin in der regionalen und überregionalen Tagespresse sowie der (inter-)nationalen Wirtschaftspresse.
- **Federführung:** Berlin Partner GmbH

## Aktionsfeld 4: Standortkommunikation

### Maßnahmenbereich K: Zielgerichtete Industrieansiedlungen

Die Maßnahmen des Bereichs K zielen darauf, Industrieunternehmen in Berlin anzusiedeln, insbesondere Unternehmen mit Wachstumspotenzial, auch um „weiße Flecken“ in den regionalen Wertschöpfungsketten zu schließen. In diesem Bereich ist in der Hauptstadt bereits das bei Berlin Partner angesiedelte **Business Location Center** tätig. Es umfasst beispielsweise ein Immobilienportal, eine Förderfibel und einen Wirtschafts atlas, der neben Fakten zum Wirtschaftsstandort Berlin auch detaillierte Daten zu Verfügbarkeit von Gewerbeimmobilien und -flächen, Forschungseinrichtungen und ÖPNV-Anbindung bietet.

An diese bestehenden Aktivitäten können das Leitprojekt und die Masterplanprojekte fast nahtlos anknüpfen. So können noch systematischer Unternehmen und Investorinnen und Investoren im In- und Ausland angesprochen werden, die Erweiterungen in relevanten Branchen planen und so „industrielle Ökosysteme“, d.h. regionale Wertschöpfungsketten, am Standort Berlin ergänzen. Erfolge können dabei gemessen werden an der Steigerung der durch Ansiedlungen neu geschaffenen Industrie-arbeitsplätze.

#### LEITPROJEKT

Durch gezielte Ansiedlung von Schlüsselunternehmen regionale Wertschöpfungsketten schließen

■ **Ausgangssituation:** Industrielle Wertschöpfungsketten sind in wichtigen regionalen Industrieclustern noch nicht vollständig geschlossen. Eine weitgehend vollständige Wertschöpfungskette vor Ort ist jedoch ein wichtiger Erfolgsfaktor für die langfristige Sicherung und Entwicklung des industriellen Standorts. Die regionale Nähe von Zulieferern, Produzenten und Kunden ist hierfür ausschlaggebend.

■ **Ziele des Leitprojekts:** Industrielle Wertschöpfungsketten in unterschiedlichen Branchen analysieren und schließen. Dieses Projekt richtet sich vorrangig an Unternehmen in regionalen Industrieclustern, potenzielle Investorinnen und Investoren und zu akquirierende bzw. ansiedlungswillige Industrieunternehmen. Zunächst sollten dazu eine Standortanalyse und Befragungen von regionalen und überregionalen Schlüsselunternehmen durchgeführt werden. Hierbei gilt es, industrielle Schwerpunkte und neue Wachstumsindustrien, die einen hohen Beitrag zu Wachstum und Beschäftigung in der Berliner Industrie leisten, zu identifizieren. Auf dieser Grundlage können anschließend bedarfsgerecht Ansiedlungsvoraussetzungen geschaffen sowie die Akquisition gezielter auf Unternehmen ausgerichtet werden, die bestehende Wertschöpfungsketten ergänzen oder Schlüsselunternehmen in neuen Wertschöpfungsketten sind. Begleitend sollte ein regelmäßiges Erfolgscontrolling etabliert werden, um im Falle drohender Abwanderung von Schlüsselunternehmen Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

■ **Erfolgsmessung:** Gesteigerte Anzahl direkter Kontaktierungs- bzw. Anwerbeversuche bei auswärtigen Industrieunternehmen.

■ **Federführung:** Berlin Partner GmbH

#### MASTERPLANPROJEKT

Durch den Ausbau des Business Location Centers investitionsrelevante Informationen leichter verfügbar machen

■ **Ausgangssituation:** Das Business Location Center (BLC) ist bereits gut etabliert und das Angebot wird derzeit von Berlin Partner überarbeitet. Es umfasst bislang bereits ein Immobilienportal, eine Förderfibel und einen Wirtschafts atlas, der neben Fakten zum Wirtschaftsstandort Berlin auch detaillierte Daten zu Verfügbarkeit von Gewerbeimmobilien und -flächen, Forschungseinrichtungen und ÖPNV-Anbindung bietet.

■ **Ziele des Masterplanprojekts:** Investitionsrelevante Informationen über den Industriestandort Berlin für potenzielle Investorinnen und Investoren noch leichter verfügbar machen. Die Überarbeitung des BLC-Angebots könnte unter anderem folgende Elemente umfassen: extern zugängliche Firmendatenbank, Suchmaschine zu bestehenden Fördermaßnahmen, vereinfachter Zugang zu Informationen über Gewerbe- und Industrieflächen, Investorinnen- und Investoren-Hotline, Verlinkung zu überregionalen und Berliner Service-Websites, Bereitstellung von Informationen zu Außenwirtschaftsförderung, Import- und Exportaktivitäten der Berliner Industrie sowie verbesserte Technologie für noch schnelleren Zugang zu den verfügbaren Daten.

■ **Erfolgsmessung:** Verringerte Such- und Abfragedauer investitionsrelevanter Informationen für Investorinnen, Investoren und ansiedlungswillige Industrieunternehmen.

■ **Federführung:** Berlin Partner GmbH

#### MASTERPLANPROJEKT

Durch (inter)nationale Messeauftritte den Industriestandort Berlin gezielt positionieren

■ **Ausgangssituation:** Die Berliner Industrie wird bereits auf zahlreichen internationalen Messen (auch in Form von Gemeinschaftsständen mit Brandenburg) repräsentiert. Die Resonanz der Berliner Industrie auf diese Initiativen ist generell sehr positiv. Unter gegebenen Ressourcen könnte die Qualität (inter)nationaler Messeauftritte noch weiter erhöht werden.

■ **Ziele des Masterplanprojekts:** Bekanntheitsgrad der Berliner Industrie überregional und international bei relevanten Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern aus der Wirtschaft sowie Arbeitskräften aus dem In- und Ausland erhöhen. Dazu sollten in einem ersten Schritt relevante Messen und Marketinginstrumente auf ihre Wirksamkeit für die Berliner Industrie überprüft und ausgewählt werden. Auf dieser Grundlage kann dann zunächst das nationale Engagement verstärkt werden, beispielsweise durch vermehrte Kooperation von Berlin Partner mit Unternehmen und regionalen Netzwerken bei Messeauftritten. Anschließend sollte dann das internationale Engagement intensiviert werden, beispielsweise durch eine verbesserte Koordination ausländischer Messebesuche. Dabei sollten die internationalen Aktivitäten in Verknüpfung mit der Außenwirtschaftsstrategie, die derzeit für Berlin erarbeitet wird, entwickelt werden.

■ **Erfolgsmessung:** Gesteigerte Anzahl der jährlichen (nationalen und internationalen) Messeteilnahmen Berlins sowie der jährlich in Berlin stattfindenden nationalen und internationalen Messen mit Industriebezug.

■ **Federführung:** Berlin Partner GmbH



## ■ 5 Umsetzungscontrolling

Nach Verabschiedung des Masterplans Industrie werden die Fortschritte bei Leitprojekten und Masterplanprojekten durch das Umsetzungscontrolling begleitet. Dazu werden regelmäßig eine Auswertung des Umsetzungsstands durchgeführt und die Ergebnisse in der Lenkungs- und Projektgruppe vorgestellt. Im Folgenden werden Akteure und Prozess des Umsetzungscontrollings beschrieben.

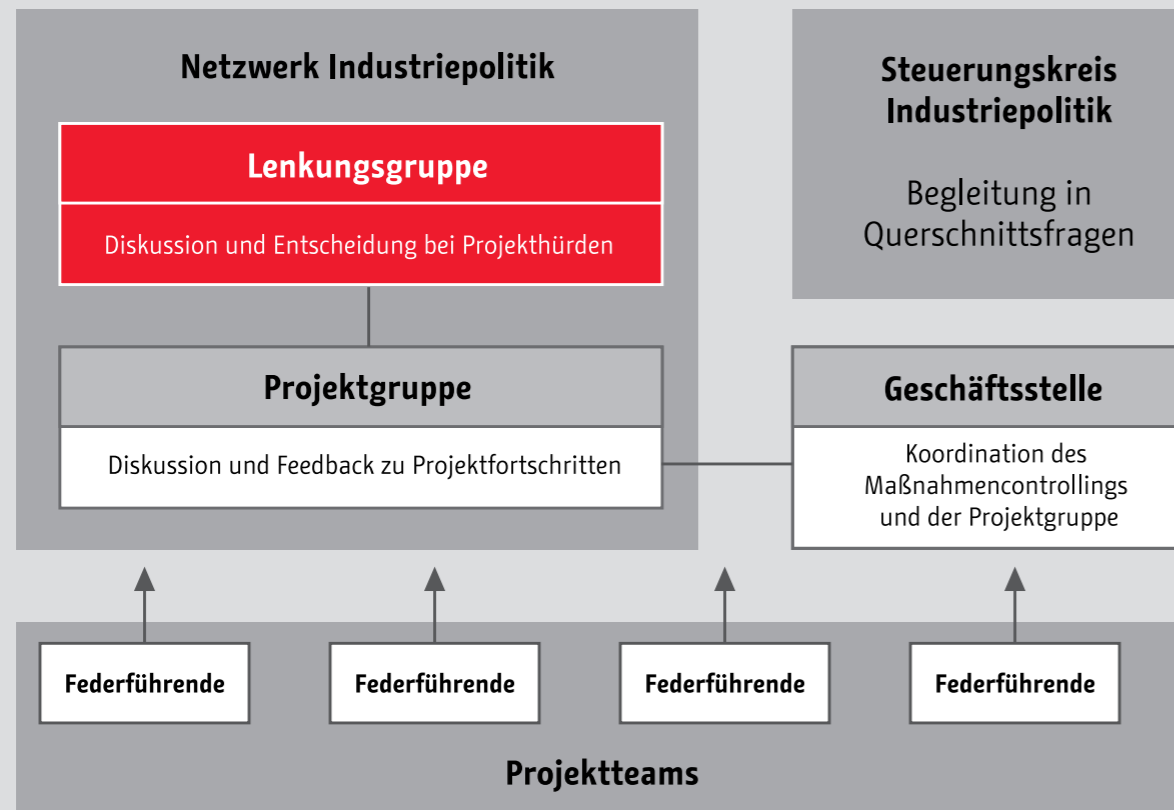


Abbildung 8: Akteure des Umsetzungscontrollings. Quelle: A.T. Kearney und Decision Institute

### Akteure des Umsetzungscontrollings

Das Netzwerk Industriepolitik unter Federführung der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen sowie der Steuerungskreis Industriepolitik beim Regierenden Bürgermeister sind die Hauptakteure des Umsetzungscontrollings; der Steuerungskreis insbesondere in begleitender Funktion. Abbildung 8 stellt den organisatorischen Aufbau schematisch dar.

- **Lenkungsgruppe** unter Leitung des Wirtschaftssenators: Leitungsebene des Netzwerks Industriepolitik, Diskussion der Projektfortschritte und Entscheidung bei Projekthürden
- **Projektgruppe**: Arbeitsebene des Netzwerks Industriepolitik, Diskussion und Feedback zu Projektfortschritten
- **Projektteams**: Federführende und Mitwirkende der Projekte, Kommunikation mit der Projektgruppe über die jeweils Federführenden
- **Geschäftsstelle Masterplan** bei der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen: Koordination der Projektgruppenarbeit sowie des Umsetzungscontrollings einschließlich des Berichtswesens
- **Steuerungskreis Industriepolitik** beim Regierenden Bürgermeister: Begleitung des Masterplans Industrie in Querschnittsfragen

### Prozess des Umsetzungscontrollings

Das Umsetzungscontrolling findet in einem regelmäßigen Zyklus statt. Lenkungs- und Projektgruppe treffen dabei jeweils einmal zusammen, zunächst die Projektgruppe und später die Lenkungsgruppe. Der Steuerungskreis Industriepolitik beim Regierenden Bürgermeister erhält zudem regelmäßig einen Statusbericht und kann auch außerhalb des Zyklus Einzelprojekte auf die Agenda holen.

Basis für die Berichterstattung in der Projektgruppe und Lenkungsgruppe sind jeweils die Projektsteckbriefe (Ist- und Soll-Zustand, Erfolgsmessung, Meilensteine), ergänzt um eine Kurzversion des Statusberichts mit Ampel, Fortschritten und möglichen Hürden.

Da sich der Zeithorizont des Masterplans Industrie bis zum Jahr 2020 erstreckt, die aktuellen Projekte jedoch einen kürzeren Zeithorizont aufweisen, sollten kurz- bis mittelfristig neue Projektideen entwickelt und als Projekte in den Masterplan aufgenommen werden. Diese werden entsprechend später in den Controllingzyklus eingebracht.

Zudem können auch die Masterplanprojekte weiter detailliert werden. Dazu kann der Themenspeicher als Fundus für die Weiterentwicklung der Projektsteckbriefe dienen.

Bildquellen: Seite 4: fotolia/photlook, Seite 7: fotolia/brozova, Seite 8: fotolia/ayasarts, Seite 13: DB AG/Hesse, Seite 14: BSW-Solar/Langrock, Seite 16: fotolia/Lemonade, Seite 18: fotolia/christian42, Seite 42: fotolia/pressmaster

Der Masterplan Industrie wird federführend von der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen zusammen mit dem Netzwerk Industriepolitik entwickelt und umgesetzt.

Ihre Ansprechpartnerin:

**Anja Sabanovic**  
Referentin für Industrie- und Handwerkspolitik

**Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen**  
Martin-Luther Str. 105 10825 Berlin  
Tel. 030 - 901 384 57  
Fax 030 - 901 380 50  
Anja.Sabanovic@senwtf.berlin.de  
www.berlin.de/industriestadt

Stand: Juni 2010

**Koordination:**  
Berlin Partner GmbH

**Inhalt, Konzept und Prozessbegleitung:**  
Decision Institute  
A.T. Kearney

**Grafische Gestaltung des Leitbilds:**  
Fuenfwerken Design AG

**Druck:**  
DruckVogt GmbH

Das Netzwerk Industriepolitik:

