Lange, Daniela; Piesbergen, Marc; Rohn, Katharina; Schmitz, Hardy R.; Suwala, Lech

Research Report

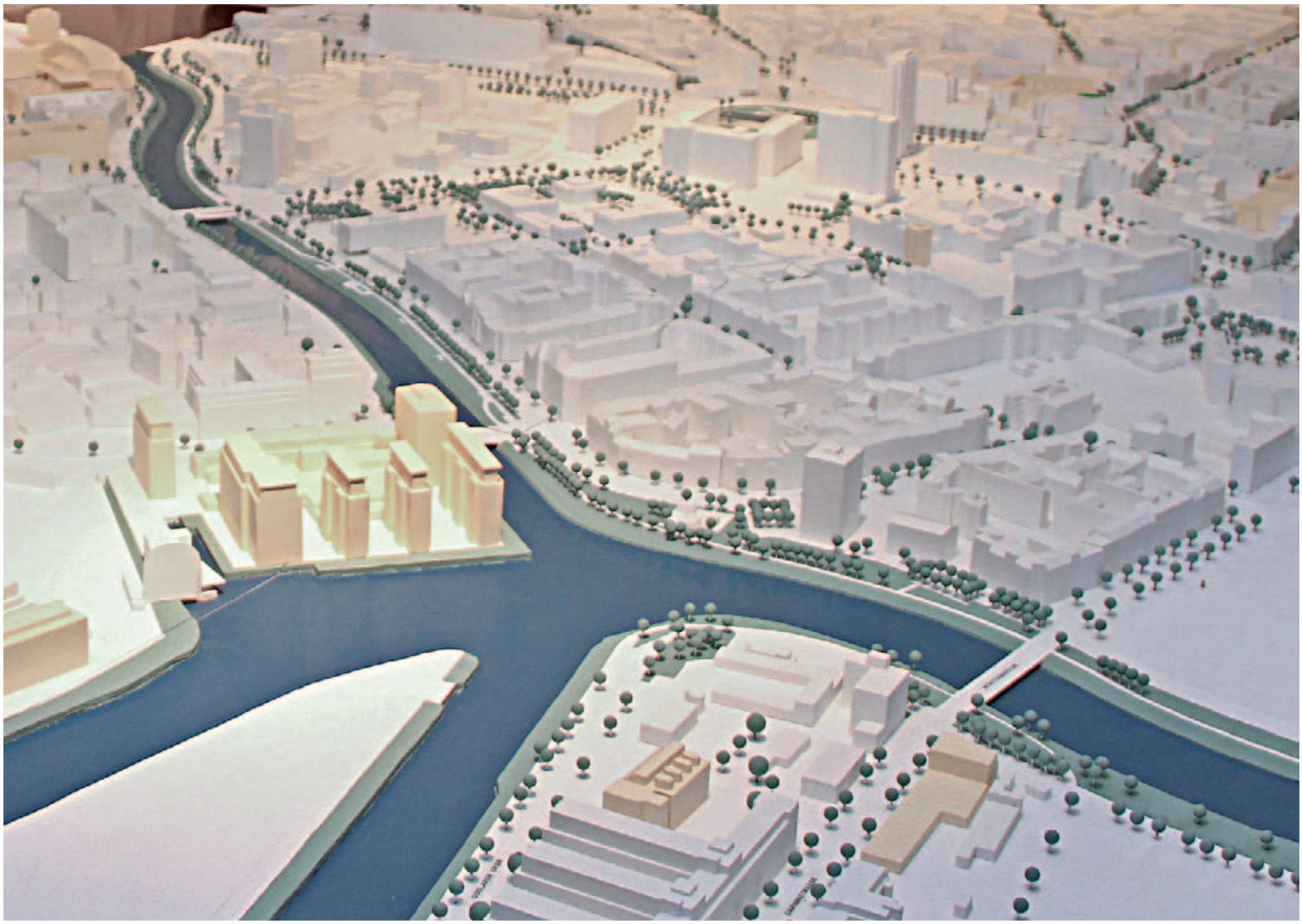
Nachhaltige Vitalisierung des kreativen Quartiers um den Campus Berlin-Charlottenburg

NAVI Berlin-Charlottenburg

Nachhaltige Vitalisierung des kreativen Quartiers um den Campus Berlin-Charlottenburg

PROJEKTBERICHT 2009 – 2010

NAVI Berlin-Charlottenburg,
ein Projekt der Adlershof Projekt GmbH,
der Universität der Künste Berlin und
der Technischen Universität Berlin



INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT

MARC SCHULTE

Am Anfang stand die Idee, dass die Universitäten, die Forschungseinrichtungen und die Immobilienwirtschaft stärker miteinander zusammenarbeiten und das wirtschaftliche Potenzial rund um den Ernst-Reuter-Platz heben.

Der Titel des Projektes war und ist sperrig (Nachhaltige Vitalisierung des kreativen Quartiers um den Campus Charlottenburg), doch mit der Kurzbezeichnung NAVI war schnell klar, was das Ziel darstellte: Eine schnelle und zuverlässige Navigation zu schaffen durch den Campus Charlottenburg von einem wichtigen Ort zum nächsten.

Zwei Jahre später sind große Teilziele erreicht: Der Campus Charlottenburg ist in aller Munde und hat sich zu einem Markennamen entwickelt.

Mit dem Charlottenburger Innovations- und Gründer-Centrum (CHIC) wird in unmittelbarer Nähe der beteiligten Universitäten und wissenschaftlichen Institutionen die Möglichkeit geschaffen, Existenzgründerinnen und -gründern zu günstigen Konditionen einen Einstieg in die Selbstständigkeit zu ermöglichen.

Die TU Berlin und die UdK Berlin haben eine enge Zusammenarbeit vereinbart. Der von beiden Universitätspräsidenten ausgelobte Hybridpreis ist das sichtbare Zeichen dieser neuen, zukunftsweisenden Entwicklung.

Mit der Immobilienmesse EXPO Berlin City West war ein Bekenntnis der Immobilienbesitzer zum Standort verbunden.

Das Projekt konnte nur deshalb so erfolgreich sein, weil alle Beteiligten gemeinsam an einem Strang gezogen haben. Dass das so gut gelingen konnte, ist dem Projektteam zu verdanken, das unsere gemeinsam geschaffenen Ideen mit Leben erfüllt und nicht lockergelassen hat, bis vorzeigbare Ergebnisse vorlagen.

Vielen Dank für die geleistete Arbeit. Als Bezirksamt hoffen wir, einen Teil des Schwungs mit aufnehmen zu können, um den entwickelten Leitspruch Wirklichkeit werden zu lassen: *Campus Charlottenburg. The art of ideas.*

Marc Schulte

Bezirksstadtrat für Wirtschaft, Ordnungsangelegenheiten und Weiterbildung des Berliner Bezirks Charlottenburg-Wilmersdorf

HARDY R. SCHMITZ

Die ökonomische Zukunft der mitteleuropäischen Wirtschaftsregionen hängt davon ab, dass neue Industrien entstehen. Die „alte“ Economy findet ihre eher kostengetriebenen Anforderungen in anderen Teilen der globalisierten Welt besser erfüllt. Neuartige Produkte und Dienstleistungen, aber auch neue industrielle Systemköpfe entstehen hauptsächlich auf Basis wissenschaftlich-technischer und Gestaltungsinnovationen, entwickelt von einer Generation junger Talente, Forscher, Entwickler, Gestalter, Existenzgründer mit exzellenter Ausbildung. Eine „kreative Klasse“, die von attraktiven Arbeits- und Lebensmilieus besonders angezogen wird. Man arbeitet dort, wo man gerne lebt und wo die für den Unternehmenserfolg hilfreichen, oft existenziellen Netzwerke besonders effizient sind. Auch für größere Unternehmen sind Orte mit hoher Anziehungskraft für Talente attraktiv zum Aufbau neuer entwicklungs- und designintensiver Einheiten.

Als starker Magnet erweist sich das räumliche Miteinander von Universität und exzellenter Forschung, „Andockstellen“ für Forschungsstellen großer Industrie, begünstigendes Gründer- und Förderklima, innovatives Milieu, gepaart mit der Lebensqualität einer lebendigen, kulturell vielfältigen Stadt. Die „Landeplätze“ der Kreativen sind innerstädtische pulsierende Quartiere, in denen diese Mischung bereits vorhanden oder in der Entstehung begriffen ist.

Für Berlin, einer Stadt ohne große industrielle Systemköpfe und Unternehmen, kommt es in besonderem Maß darauf an, Bedingungen zu schaffen oder zu verbessern, die dieser Zielgruppe möglichst ideale Plattformen bietet. Berlin hat dabei im europäischen Vergleich sehr gute Voraussetzungen. Besonders das Stadtquartier um die TU Berlin, die UdK Berlin und die Forschungseinrichtungen zusammen mit der Urbanität des durchmischten Bezirks Charlottenburg bieten gute Chancen.

Die Projektleitung war und ist motiviert durch das Wachstum, das in Adlershof zu beobachten ist. Ohne innerstädtische soziale Infrastruktur ist eine Attraktivität für neue Unternehmen in direkter Kooperation mit Instituten entstanden und schafft Wachstumsraten in der Beschäftigung zwischen 5 und 10 Prozent pro Jahr.

In der schönen urbanen Umgebung mit deutlich höherer kritischer Masse an Wissenschaft und breiter universitärer Ausbildung sollte es möglich sein, Gleiches und mehr zu erreichen – auch mit vergleichsweise geringen Investitionen. Das Projekt NAVI widmet sich dieser Herausforderung.

Hardy R. Schmitz

Geschäftsführer der Adlershof Projekt GmbH, Projektleitung NAVI BC

EXECUTIVE SUMMARY

Mit dem Ziel, diesen Campus national und international als attraktiven Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort zu etablieren, wurde das Projekt „**Na**chhaltige **Vi**talisierung des kreativen Quartiers um den Campus **B**erlin-**C**harlottenburg“ (**NAVI BC**) mit einer Laufzeit von zwei Jahren (01.11.2008 – 31.12.2010) unter der Leitung der Adlershof Projekt GmbH initiiert. Finanziert und gefördert wurde das Projekt aus EFRE-Mitteln[1] des Programms „Wirtschaftsdienliche Maßnahmen“ der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen und aus Mitteln der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung. Dabei wurde eine **Wachstumszone als Fördergebiet** definiert, dessen Kern die wissenschaftlichen Einrichtungen beider Universitäten und weiterer außeruniversitärer Forschungseinrichtungen (z.B. Physikalisch-Technische Bundesanstalt, vier Fraunhofer-Institute) darstellen. Die grundlegende Idee bestand darin, ausgehend von einer vorhandenen Konzentration und auf Basis der Berücksichtigung vielfältiger Interessen unterschiedlicher Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, eine **gemeinsame Strategie für den Standort zu formulieren**. Vernetzung, Einbettung sowie interdisziplinäre Innovations- und Lernprozesse zwischen den Akteuren waren die tragenden Prinzipien.

Dazu wurden sowohl **80 Experteninterviews** und **zahlreiche Workshops** mit den wichtigsten Akteuren am Standort durchgeführt als auch zwei Lenkungsausschüsse gegründet. Diese dezentralen Entscheidungsinstanzen erlaubten eine moderierende Position und eine partizipative Entwicklung und Umsetzung der Strategie. Die wichtigsten Ergebnisse der **Bestandsanalyse** attestieren auf der einen Seite hervorragende wissenschaftliche Standortbedingungen durch die innerstädtische Lage und Existenz der zukunftsorientierten Wachstumsbranchen (IKT, Engineering, Design) rund um den Campus, auf der anderen Seite zahlreiche unstrukturierte Flächen, Leerstand und Brachen bei gleichzeitig geringer Verfügbarkeit kleinteiliger Gewerbe- und Büroflächen und einer fehlenden Außendarstellung und Wahrnehmung des Standorts.

Konkret konnten nach Abschluss der ersten Analysephase **zwölf Handlungsfelder** formuliert werden, die sich im weiteren Verlauf in **sechs Projekten** niederschlugen. Drei zentrale Maßnahmen sind dabei bereits durchgeführt worden oder konnten in die Wege geleitet werden: (1) Entwicklung einer **gemeinschaftlichen Wort-Bild-Marke** für den Campus sowie **Kommunikation** und **Schärfung des Standortprofils** auf die Schnittstelle zwischen Technologie und Kunst; (2) Initiierung eines **„ImmoTalks“ für Vertreter aus der Immobilienwirtschaft** und eines gemeinsamen Auftrittes im Rahmen einer **Immobilienmesse**; (3) Bau eines **branchenübergreifenden Gründungs- und Kooperationszentrums** mit dem Schwerpunkt auf Technik und Gestaltung.

Als Lessons learned und Handlungsempfehlung lässt sich festhalten, dass die Generierung einer **gemeinsamen Standortidentität** und **interdisziplinärer Innovationsprozesse** einer längeren Entwicklungsdauer unterliegt, die in der Projektlaufzeit nur angestoßen werden kann. Mit der **Umsetzung konkreter Vorhaben** (insbesondere des Gründer- und Kooperationszentrums) und durch **Integration der wichtigsten Akteure** und lokaler Experten (vor allem der Universitäten und der Immobilienwirtschaft) lassen sich die Erfolgsaussichten aber erheblich steigern.

1 Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Projektgebiet NAVI BC

2 EINFÜHRUNG

Abb. 1: Zukunftsorte in Berlin
Quelle: IGAFA

Universität der Künste Berlin
© Matthias Heyde

2.1 Idee, Auftrag und Überblick zum Projekt

Wachstum und ökonomische Zukunft der mitteleuropäischen Wirtschaftsregionen sind stark davon abhängig, dass neue Industriekulturen entstehen. In der globalisierten Welt werden kostenintensive Produkte kaum mehr in mitteleuropäischen Staaten gefertigt, so dass die Förderung wissenschaftlich-technischer und Gestaltungsinnovationen zunehmend im Mittelpunkt europäischer Wirtschaftspolitik steht.

Entwickelt werden diese neuen Produkte und Dienstleistungen von jungen Talenten mit exzellenter Ausbildung. Diese „kreative Klasse“ wird von attraktiven Arbeits- und Lebensmilieus innerstädtischer Quartiere angezogen. Sie sind in besonderem Maße von Kultur, Vielfalt und Lebendigkeit geprägt.

Als wichtig und belebend für den Unternehmenserfolg wird neben einem guten Gründer- und Förderklima das räumliche Miteinander von Universität und exzellenter Forschung gesehen, an das die Forschungsstellen großer Industrien „andocken” können.

Berlin bietet gute Bedingungen für kreative Köpfe und rangiert bei dieser Zielgruppe ganz oben auf der Liste möglicher Wohn- und Arbeitsorte. Die jährlichen Studentenzahlen sprechen für sich. Dennoch muss auch Berlin im internationalen Maßstab darauf achten, die vorhandenen Bedingungen zu verbessern, um dieser Zielgruppe auch weiterhin eine möglichst gute Plattform zu bieten.

Die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit Berlins hängt in hohem Maße davon ab, inwieweit die hervorragenden Potenziale der Hauptstadt genutzt werden können.

Berlin, eine Stadt ohne große Industrien und Unternehmen, hat Stärken, die für die Stadt zukunftsweisend sein können: Dazu zählen Berlins Qualitäten als Wissenschaftsstandort und die Rolle der Stadt als Zentrum der Kultur- und Kreativitätswirtschaft in Deutschland und Europa, wie bereits die im August letzten Jahres erschienene Studie von Prognos (PROGNOS AG 2010) darstellte.

Vier Universitäten, die großen nationalen Forschungsorganisationen wie die Fraunhofer-Gesellschaft, die Helmholtzgemeinschaft, die Leibnizgemeinschaft und die Max-Planck-Gesellschaft prägen die die vielfältige und exzellente Forschungs- und Hochschullandschaft Berlins und schaffen ein gutes Klima für Innovationen. Hinzu kommen eine Vielzahl von privaten Kunst- und Fachhochschulen.

Berlin hat im Rahmen seiner kohärenten Innovationsstrategie[2] fünf Kompetenzfelder definiert, die sich auch geografisch verorten lassen. Im Zentrum stehen jeweils eine Universität sowie außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, die mit benachbarten Unternehmen kooperieren. So wird ermöglicht, dass neue Ideen entstehen und bis zur Marktreife entwickelt werden.

In der Stadt befinden sich zahlreiche Orte mit Wachstumspotenzial, in denen ein kontinuierlicher Austausch zwischen Forschung und Wirtschaft stattfindet, regionale Kompetenzen gebündelt werden und zukunftsträchtige Handlungsfelder schon heute umgesetzt werden. Wichtige Beispiele sind der Wissenschafts- und Technologiepark Berlin-Adlershof oder der Campus Berlin-Buch.

2 Die Innovationsstrategie des Landes Berlin wurde gemeinsam von TSB, Berlin Partner GmbH, Industrie- und Handelskammer Berlin, Handwerkskammer Berlin, Investitionsbank Berlin, den Senatsverwaltungen für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Wissenschaft, Forschung und Kultur und Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz sowie für Stadtentwicklung unter Leitung von Senator Wolf erarbeitet. Für die Kompetenzfelder Biotechnologie, Medizintechnik, Informations- und Kommunikationstechnologie/Medien, Verkehrssystemtechnik, Optische Technologien und Mikrosystemtechnik wurden strategische Ziele formuliert und der Weg dorthin in Masterplänen beschrieben.

Lichthof des Hauptgebäude der TU Berln
© TU Berlin / Weiß

Ein weiteres entwicklungsfähiges Areal ist das Stadtquartier rund um die TU Berlin und die UdK Berlin in Charlottenburg. Das innerstädtische Gebiet verfügt über eine beachtliche Zahl an renommierten Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen und bietet somit gute Chancen zur wirtschaftlichen Entwicklung, wie die Untersuchung im Vorprojekt „Innovation Habitat Berlin-Charlottenburg“ (Universität der Künste Berlin 2008) belegt.

Vor diesem Hintergrund hatte sich der Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf mit der Unterstützung der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung dazu entschlossen, ein ERFE-Projekt zu initiieren, um auf Basis der besonderen Ausbildungs- und Wissenschaftsdichte gezielt nachhaltiges Wirtschaftswachstum zu fördern. Mit dem Ziel, den Campus national und international als attraktiven Innovationsstandort zu etablieren, wurde das Projekt „Nachhaltige Vitalisierung des kreativen Quartiers um den Campus Berlin-Charlottenburg“, kurz NAVI BC, mit einer Laufzeit von zwei Jahren (01.11.2008 – 31.12.2010) initiiert.

Mit der Leitung des Projektes wurde die Adlershof Projekt GmbH beauftragt, die auf vielfältige Erfahrungen und das damit verbundene Know-how bei der Standortentwicklung in Berlin-Adlershof verweisen kann und zudem keine partikularen Interessen in Charlottenburg verfolgt. Um aber den gewachsenen und stark vernetzten Strukturen des Standortes gerecht zu werden, wurden mit der Technischen Universität Berlin und der Universität der Künste Berlin zwei der wichtigsten Standortakteure des Campus Konsortialpartner im Projekt.

Der Auftrag von NAVI BC bestand im Einzelnen in:
- einer umfassenden Bestandsaufnahme der verschiedenen öffentlichen und privaten Akteure und Interessen an der Gebietsentwicklung
- der Erarbeitung eines mittel- und langfristigen Entwicklungsplans für den Stadtraum
- der Mobilisierung privater Mittel und Ressourcen für die Entwicklungsaufgaben im Gebiet
- der Identifikation und Ausarbeitung von Schlüsselprojekten für die Gebietsentwicklung
- gezielten Schritten zur Ansiedlung neuer Unternehmen
- der Entwicklung eines Konzepts und ersten Schritten für die Außendarstellung und Vermarktung des Standortes

Als Wachstumszone wurde ein Gebiet definiert, dessen Kern der Campus von TU Berlin und UdK Berlin bildet und das zudem Standort von wichtigen außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist. Daraus ergab sich der auf Seite 8 skizzierte Stadtraum als Untersuchungsgebiet. Es sollte erwähnt werden, dass die Eingrenzung des Stadtraumes notwendig war, um besonders zu Projektbeginn einen Aktionsraum für NAVI BC zu definieren. Ungeachtet dessen hat es sich als sinnvoll erwiesen, auch Institutionen über diese Grenzen hinaus in die Untersuchungen mit einzubeziehen, sofern sie das Standortprofil ergänzen.

Panoramablick auf den Ernst-Reuter-Platz
© TU Berlin / Weiß

2.2 Ausgangssituation in Charlottenburg

Der Campus Berlin-Charlottenburg ist einer der konzentriertesten und vielfältigsten Wissenschafts- und Kreativstandorte Deutschlands. Im Zentrum dieses Netzwerks stehen die Technische Universität Berlin (TU Berlin) als eine der größten technischen Universitäten Deutschlands mit einem weltweit verzweigten Netzwerk und umfangreichen Industriekooperationen und die Universität der Künste Berlin (UdK Berlin) als eine der international größten und vielseitigsten künstlerischen Hochschulen. Hinzu kommen vier Institute der Fraunhofer-Gesellschaft, die als führende Organisation für angewandte Forschung in Europa weltweite Beziehungen zu den führenden Technologieregionen unterhält. Die Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB) unterhält neben ihrem Hauptsitz in Braunschweig ihre einzige Außenstelle auf dem historischen Gelände der von Helmholtz gegründeten Physikalisch Technischen Reichsanstalt in Berlin-Charlottenburg und der Weltkonzern Deutsche Telekom AG hat mit den Telekom Laboratories (T-Labs) die wichtigste Forschungseinheit des Unternehmens in Charlottenburg angesiedelt. Über Projekte und Professuren sind die genannten Institutionen eng mit der TU Berlin vernetzt.

Neben den etablierten wissenschaftlichen Forschungsinstitutionen steht der Campus Charlottenburg für ein dynamisches und kreatives Milieu mit einer Vielzahl von Unternehmensgründungen. Allein aus der TU Berlin wurden in den letzten 30 Jahren weit über 900 Unternehmen ausgegründet. Darunter sind namhafte Firmen wie gedas AG (Auto/Software), TELES AG (Internetdienst), IAV (Auto und Entwicklung), Inpro GmbH (Logistik und Software) oder die 4flow AG (Logistik und Software). Diese fünf international operierenden Unternehmen siedelten sich in der Nähe des Campus an und beschäftigen heute ca. 7400 Mitarbeiter an rund 70 Standorten in der Welt. Hinzu kommen jährlich rund 600 Absolventen der UdK Berlin mit einer künstlerischen oder gestalterischen Ausbildung, die als Absolventen überwiegend Kleinst- und Mikrounternehmen gründen und damit ebenfalls einen erheblichen Beitrag zum Wirtschaftsaufkommen Berlins leisten.

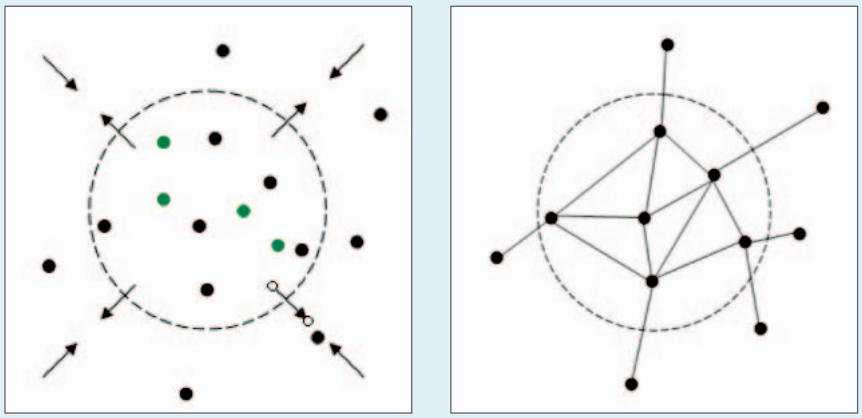
Eine ausgeprägte Kompetenz sowohl in der Grundlagenforschung als auch in der anwendungsorientierten Forschung weist der Campus in den Themenfeldern Informations- und Kommunikationstechnologie, Engineering und Mathematik auf. Ein besonderer Reiz besteht zudem in der unmittelbaren Nachbarschaft von technisch orientierten Forschungseinrichtungen und der UdK Berlin, die besonders mit der Fakultät Gestaltung viele Ansatzpunkte für Kooperationen birgt. Damit ist Charlottenburg einer der weltweit wenigen Wissenschaftsstandorte, an denen sowohl technische wie künstlerische Disziplinen in ihrem ganzen Spektrum vertreten sind.

Der Campus Charlottenburg ist ein innerstädtischer Campus in der Metropole Berlin und damit insbesondere für eine neue, vielfältige und internationale Kreativszene interessant. Neben der zentralen Lage, seiner guten Verkehrsinfrastruktur sowie attraktiven Wohngebieten bietet der Bezirk ein breites Kulturangebot mit Theatern, Konzerten, Galerien, Studios und ist zudem der Standort von wichtigen Berliner Institutionen, wie der Industrie- und Handelskammer Berlin (IHK), der Technologiestiftung Berlin (TSB) oder der Berlin Partner GmbH.

Wo an anderen innerstädtischen Standorten das verfügbare Flächenangebot eher gering ist, gibt es in Charlottenburg noch gestaltbare Freiräume und Flächen, die hervorragende Entwicklungsmöglichkeiten für Kooperationen und Neuansiedlungen bieten.

Trotz dieser beeindruckenden Bilanz ist der Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort nicht in derselben Weise bekannt und etabliert. Auf der Landkarte der „angesagten“ Forschungs- und Wirtschaftsstandorte suchte man diesen

Modell der City West
© Katharina Rohn



(a) Triple-Helix – Konzentration und Steuerung der Akteure

(b1) Innovatives Milieu – brancheninterne Vernetzung

Regionsbegrenzung · Produktionseinrichtungen · Beziehungen · Kunsteinrichtungen

Standort trotz der Vielzahl an renommierten Institutionen, die in einzigartiger Weise Technologie und Kunst miteinander verbinden, vergeblich.

Weiterhin weist Charlottenburg ein Defizit in der Bereitstellung von kleinteiligen Flächen für junge Unternehmen auf. Dies gilt auch für etablierte Unternehmen, die zu einzelnen Themenfeldern zeitlich begrenzte Forschungskooperationen mit der TU Berlin eingehen und bevorzugt ihre Büros in Uni-Nähe einrichten wollen. Da die entsprechenden Flächen nicht angeboten werden, gehen dem Standort die mit den Ansiedlungen verbundenen Synergien verloren, die Start-ups, Spin-offs und die Nähe zum etablierten Unternehmen mit sich bringen. Stattdessen ist eine Tendenz zur Ansiedlung von weiteren Autohäusern und hochklassigen Hotels zu beobachten.

Im Wettbewerb um junge Talente, ebenso wie in der Ansiedlung von innovativen Gründern oder F&E-Einheiten internationaler Unternehmen macht sich dieses konzeptionelle und kommunikative Defizit bemerkbar. Eine geeignete Standortentwicklungsstrategie kann helfen, diese Hemmnisse zu überwinden.

Abkürzungen

FhG	Fraunhofer Gesellschaft
HHI	Heinrich Hertz Institut (FhG)
ISST	Institut für Software- und Systemtechnik (FhG)
FOKUS	Fraunhofer- Institut für offene Kommunikationssysteme
IPK	Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (FhG)
EICT	European Center for Information and Communication Technologies
PTB	Physikalisch Technische Bundesanstalt
T-Labs	Deutsche Telekom Laboratories
WOM	World of Medicine
LH Systems	Lufthansa Systems
EIT	European Institute of Innovation and Technology
KIC	Knowledge and Innovation Communities

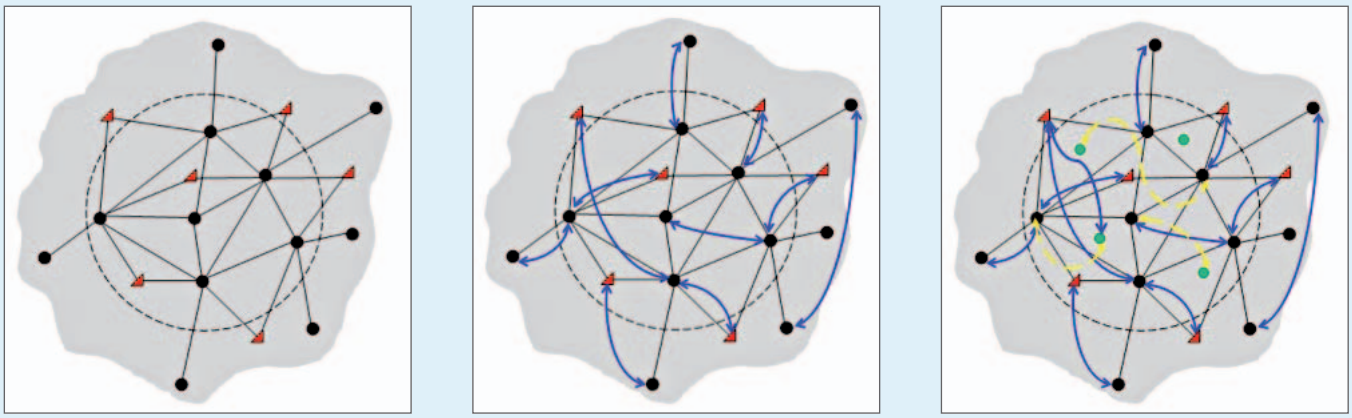
2.3 Was sagt die Theorie?

Welche „Zutaten“ braucht es nun, um einen solchen innerstädtischen Wachstumskern mit hoher Innovationskraft zu generieren? Was können uns Theorien dazu sagen?

In den letzten 20 Jahren wurde eine Vielzahl von Modellen entwickelt, die Anforderungen an solche innovativen und kreativen Standorte beschreiben. Im Hinblick auf die komplexen Prozesse, in welchen die Partizipation möglichst vieler Akteure am Standort verlangt wird, eignen sich insbesondere die drei Ansätze der Triple-Helix (Leydesdorff / Etzkowitz 1997, Etzkowitz / Leydesdorff 2000), des innovativen Milieus (Aydalot 1986, Camagni 1991, Crevoisier / Maillant 1991) sowie des kreativen Feldes (Scott 2006, 2010, Suwala 2010). Diese Ansätze sind sehr ähnlich, haben aber wegen ihrer Schwerpunktsetzung entscheidende Implikationen für eine praktische Vorgehensweise. Abbildung 3 verdeutlicht die Entwicklung eines innerstädtischen Wachstumskerns mit hoher Innovationskraft. Das Modell der Triple-Helix (a) prüft Konzentration (Bestand der Akteure) und Steuerungsoptionen für Akteure am Standort. Der Ansatz des Innovativen Milieus (b1–3) setzt diesen Bestand in einen räumlichen Zusammenhang und beschreibt essenzielle Voraussetzungen wie Verflechtung und Einbettung für die Generierung von Innovationen. Das kreative Feld (c) erweitert den Fokus in diesen Wachstumskernen auch auf die Generierung künstlerisch-kreativer Innovationen, für die räumliche Vorzüge (Amenities) und gesellschaftliche Strukturen wichtig sind.

Allen drei Ansätzen ist gemeinsam, dass sich räumliche Konzentration, Verflechtung und Einbettung unterschiedlicher Stakeholder (Wirtschaft, Wissenschaft, Politik) begünstigend auf innovative und kreative Prozesse und somit letztendlich auf die regionale Wirtschaftsentwicklung auswirken.

Welche Hinweise können diese Modelle für Charlottenburg geben?



(b2) Innovatives Milieu – sozio-institutionelle Einbettung

(b3) Innovatives Milieu – Lernprozesse

(c) Kreatives Feld – branchenübergreifende Vernetzung und Innovationen

Sozio-institutionelles Umfeld | FuE- und Bildungseinrichtungen | Kommunikation, Interaktion und Informationsfluss | Branchenübergreifende Vernetzung

Abb. 3: Entstehung eines innerstädtischen Wachstumskerns mit hoher Innovationskraft
Quelle: Lech Suwala

Triple-Helix-Modell

Zunächst sollte festgestellt werden, **ob** eine kritische Masse an Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik am Standort vorhanden ist. Dies wurde bereits im Vorgängerprojekt Innovation Habitat analysiert und bestätigt. Weiterhin muss geprüft werden, **wie** die vorhandenen Akteure zusammenhängen bzw. gesteuert werden. Wertvolle Ideen hierzu enthält das Triple-Helix-Modell, welches mögliche Relationen zwischen Akteuren der Wirtschaft (Industrie), Wissenschaft (Universität) und Politik (Staat) bei der Entwicklung von innovativen Wachstumskernen diskutiert. Es geht primär um den Steuerungsmechanismus in solchen Wachstumskernen. Die Beziehungen sind durch eine unterschiedliche Einflussnahme der drei Akteure gekennzeichnet. Dabei werden drei Triple-Helix-Typen unterschieden.

In Typ I umschließt der Staat sowohl Industrie als auch Universität. Dieser Top-down-Ansatz geht von einer starken Dominanz des Staates aus wie es bspw. in den Ländern mit sozialistischen Regimen der Fall war. Typ II (laissez-faire) besteht aus losen Verflechtungen zwischen den drei Stakeholdern, wobei jeder der Bereiche klar seine Grenzen definiert. Dieses institutionelle Gefüge war vom Beginn der Nachkriegszeit bis zur Mitte der 80er Jahre in hoch entwickelten kapitalistischen Industrieländern wie der Bundesrepublik maßgeblich. Dabei beschränkten sich die Akteure überwiegend auf ihre Kernkompetenzen: die Universität auf Grundlagenforschung und Lehre, die Industrie auf Wertschöpfung und der Staat auf politische Einflussprozesse. Ferner bestanden hauptsächlich bilaterale Beziehungen (z. B. zwischen Universitäten und der Industrie).

Gegenwärtig – und für Charlottenburg – wird der Typ III favorisiert, bei dem die Struktur durch überlappende Kompetenzen der drei Akteure gekennzeichnet ist. Diese Dreifachhelix kann durch eine eng umschlungene DNA-Spirale symbolisiert werden, wobei sich die Akteure durch eine partizipative Steuerung gegenseitig befruchten. Die Universität bspw. sieht sich nicht mehr nur als Institution für Forschung und Lehre, sondern auch als wirtschaftlicher Inkubator oder Initiator für politische Maßnahmen. Die Wirtschaft übernimmt durch Einstellung junger Rekruten einen Ausbildungsauftrag oder stellt durch private Förderprogramme politische Weichen. Die Steuerung dieses Typs erfolgt meist durch Integration und gemeinschaftliche Teilnahme aller Akteure. Diese Idee sollte auch für den Campus Berlin-Charlottenburg und für die Ausgestaltung des Projektes NAVI BC maßgeblich sein.

Innovative Milieus

Der Ansatz des Innovativen Milieus gibt wertvolle Hinweise, wie sich eine Verflechtung und Einbettung von Wachstumskernen mit hoher Innovationskraft realisieren lässt. Dazu bedarf es (b1) eines lokalisierten Produktionssystems, (b2) einer sozio-institutionellen Einbindung und (b3) der Generierung von Lern- und Innovationsprozessen. Die kritische Masse der sich in räumlicher Nähe befindlichen Unternehmen, vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen, Kunden und Dienstleister gilt es über vielfältige Verflechtungen (Güter, Arbeitsmarkt, Technologie und Information) miteinander so zu vernetzen, dass möglichst (beachtliche Teile) eine(r) Wertschöpfungskette eines speziellen Tätigkeitsfeldes am Standort versammelt sind. Dadurch entstehen wettbewerbsfähige Produktionssysteme mit besonderen Kernkompetenzen, in denen durch räumliche Nähe Transaktionskostenvorteile und durch Kooperation kollektive Problemlösungen erzielt werden. Dieses lokalisierte Produktionssystem gilt es als Nächstes in sozio-institutionelle Strukturen einzubinden, um formelle und informelle Informations- und Kommunikationsflüsse in Gang zu setzen, die eine gemeinsame Wissensbasis schaffen. Dazu sind sowohl Stakeholder aus Wissenschaft (Universitäten, FuE-Einrichtungen) als auch Politik (bspw. öffentliche Förderprogramme) von Nöten. Sie ermöglichen die Entstehung von Routinen, Gewohnheiten, Verhaltensnormen und Vertrauensbeziehungen

zwischen den Akteuren und dadurch gleichzeitig die Einbindung der Akteure in das Milieu. Dazu sind Maßnahmen wie die Etablierung einer Standortmarke hilfreich.

Ein Milieu kann jedoch erst dann innovativ werden, wenn es nach außen offen ist, so dass neues Wissen generiert und Innovationen gefördert werden. Interaktionen zwischen den Akteuren und Lernprozesse tragen dazu bei, dass Wissen und Technologien sich schnell ausbreiten und spezialisierte Ressourcen und Qualifikationen entstehen. Der Erfolg eines Milieus ist davon abhängig, ob spezifische Informationen gewonnen werden können. Erfolgreiche innovative Milieus sind stets spezialisierte Netzwerke mit bestimmten Tätigkeitsprofilen. Sinnvoll für den Charlottenburger Standort ist es daher, eine Struktur zu schaffen, die auf der einen Seite eine Standortprofilierung mit überregionaler Bedeutung ermöglicht und auf der anderen Seite eine Integration in komplementäre Standortgemeinschaften, wie zum Beispiel der Wissenschaftslandschaft Berlins, zulässt.

Das kreative Feld

Ein junges drittes Modell, welches neben dem innovativen Milieu und der Triple-Helix einen wichtigen Beitrag zur Erklärung innovativer regionaler Wachstumskerne leistet, ist das kreative Feld. Das kreative Feld ist eine lokal konzentrierte Ansammlung von kreativen Individuen, kreativen Communities und kreativen Unternehmen, die sich insbesondere in innerstädtischen Quartieren formieren und neben innovativen Erzeugnissen auch für die Produktion von Kunst- und Kulturgütern zuständig sind.

Dabei greift der Ansatz neben technologieintensiven Branchen auch den Sektor der Kultur- und Kreativwirtschaft der „new economy“ auf, ist vordergründig auf urbane Quartiere ausgelegt und unterstreicht den Stellenwert der Kunst, Kultur und Kreativität als Ausgangspunkt für die regionale Entwicklung. Er leistet somit entscheidende Erweiterungen im Hinblick auf die Akteure der Wirtschaft und integriert zudem die Gesellschaft.

Diese gesellschaftlichen Akteure organisieren sich in kulturellen und kreativen Communities, welche meist in informellen und temporären Zusammenschlüssen (z. B. sozialen Netzwerken oder sog. Szenen) kreative Impulse für die regionale Entwicklung erbringen. Diese „communities of practice“ erlauben die gemeinschaftliche Sozialisation und einen effektiven interdisziplinären Austausch, welche zu Informationsflüssen, Wissensgenerierung und Lernprozessen führen (Scott 2006). Sie sind das Bindeglied zwischen Individuen und Unternehmen in den Branchen der „new economy“. Als Maßnahmen eignen sich zum Beispiel Gründungen von interdisziplinären Vereinen, die technologische Innovation und kulturelle Kreativität zusammenbringen (Suwala 2010).

In diesen Feldern spielen vor allem weiche Standortfaktoren wie eine tolerante Atmosphäre oder hohe Aufenthaltsqualität, ein positives lokales Image sowie eine lokale Infrastruktur eine große Rolle, die durch sog. räumliche Vorzüge (Amenities) oder „third places“[3] (Museen, Theater, Bars, Kneipen, Restaurants etc.) charakterisiert sind. Diese Einrichtungen dienen als Kontaktarenen, Magneten und informelle Inkubatoren für Ideen der Kreativen Klasse. Bestrebungen zur Vermeidung von Leerständen, das Vorhandensein von gestaltbaren Freiräumen und Flächen oder Entwicklung von Kulturstandorten sind vor diesem Hintergrund als wünschenswert einzustufen.

2.4 Resümee

Das Projektgebiet ist ein etabliertes, dicht besiedeltes, von starken Interessengruppen bestimmtes Quartier. Eine Strategie für die Weiterentwicklung dieses Stadtquartiers ist daher nicht ausschließlich durch schlüssiges Verwaltungshandeln durchzusetzen. Gemeinsame, freiwillige Aktivitäten können nur über einen werbenden Bottom-up-Prozess und die Einbettung und gezielte Moderation der unterschiedlichen Gruppen von Akteuren in diesem Stadtraum erreicht werden. Klassische Planungsinstrumente können durch dieses Vorgehen ergänzt werden.

Das übergeordnete Ziel des Projektes ist die Aktivierung der genannten Potenziale bei gleichzeitiger Minimierung der Missstände unter Einbeziehung aller lokalen Akteure. Dabei wird ein innerstädtischer Wachstumskern mit hoher Innovationsfähigkeit durch die wirtschaftliche Entwicklung des Areals um den Campus Berlin-Charlottenburg angestrebt. Dieser Wachstumskern soll mit Hilfe einer Vernetzung und Einbettung von lokalen Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik entstehen, die als Katalysatoren und Multiplikatoren eine Eigendynamik für weitere Entwicklungsprozesse am Standort auslösen. Die lokale Eigendynamik soll insbesondere durch innovative technologieorientierte und kreative Sektoren der „new economy“ getragen werden.

Selbstverständlich ist hierfür zunächst eine „kritische Masse“ räumlich konzentrierter Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, wie sie im abgesteckten Projektgebiet Berlin-Charlottenburg vorhanden sind, notwendig. Nun gilt es noch, eine entsprechende Verflechtung (intern/extern) und Einbettung zu verwirklichen, die zur Generierung von Kreativität und Innovationen führt. Allerdings darf der Blick

3 Der „first place“ ist die eigene Wohnung, der „second place“ der Arbeitsplatz. Zu “third places” gehören Museen, Galerien, Kaffeehäuser, Szenelokale, Boutiquen, Internetforen.

nicht nur auf die internen Verflechtungen der innovativen und kreativen Komplexe gerichtet sein. Vielmehr müssen ebenso externe Verflechtungen und das gesamte funktionale Bild eines Standortsystems, in diesem Falle der Stadt Berlin, im Auge behalten werden. Diese Idee entstammt dem Ansatz der strategischen Standortnetze (Steins 1995, Priebs 1996) aus der Raumordnung. Dabei werden flexible strategische Standortgemeinschaften starr geplanten hierarchischen Zentren vorgezogen. Im Vordergrund stehen temporäre oder dauerhafte Partnerschaften und gegenseitiger Austausch um komplementäre Potentiale zwischen und innerhalb von Städten zu nutzen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass unter den existierenden Ausgangsbedingungen folgende Faktoren aus der Theorie zur positiven Entwicklung eines innerstädtischen Wachstumskerns mit hoher Innovationsfähigkeit beitragen können (siehe Tabelle). Davon können entsprechend potenzielle Maßnahmen für das Projekt abgeleitet werden:

Die räumliche Konzentration dieser unterschiedlichen Stakeholder oder das Vorhandensein der kreativen Klasse sind aber noch keine Garantie für eine Einbettung oder Verflechtung, geschweige denn für die Generierung von Innovationen mit dem Ziel einer positiven regionalwirtschaftlichen Entwicklung innerhalb eines städtischen Wachstumskerns. Vielmehr bedarf es unter bestimmten Ausgangsbedingungen spezieller unterstützender Maßnahmen.

Mögliche Maßnahmen zur Entwicklung der Innovations- und Wirtschaftskraft

Theorie	Faktoren	Mögliche Maßnahmen
Triple-Helix	**Konzentration der Akteure:** – räumliche Konzentration einer kritischen Masse von Stakeholdern unterschiedlicher Bereiche (Wirtschaft, Wissenschaft, Politik)	– Angebote von Wirtschaftsförderung und Standortpolitik, Immobilienwirtschaft
	Steuerung und Governance der Akteure: – partizipative oder hierarchische Strukturen	– Initiierung einer Bottom-up-Steuerung
Innovatives Milieu	**Vernetzung der Akteure:** – lokalisiertes Produktionssystem mit möglichst vollständigen Wertschöpfungsketten – Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft	– Definition gemeinsamer Wertschöpfungsketten – Verstärkung der Zusammenarbeit durch Erschließung von Synergien
	Einbettung der Akteure: – regionale und überregionale Identität und Einbindung – Entstehung informeller, persönlicher Beziehungen und Vertrauensverhältnisse – Vermeidung von Leerständen und Entwicklung von gestaltbaren Flächen	– Etablierung einer gemeinsamen Struktur für Zusammenarbeit – Definition von Instrumenten für eine Profilierung – Initiierung partnerschaftlicher Standortsysteme – Integration der Immobilienwirtschaft
	Generierung von Lern- und Innovationsprozessen: – Verknüpfung von lokalem Erfahrungswissen – auf die Zwecke des Wachstumskerns ausgerichtete Infrastruktur	– Entwicklung von Win-win-Situationen, Stammtische – Entstehung einer gründungsfördernden Struktur – Gründung von Inkubatoren – Aufbau einer Infrastruktur für interdisziplinäre Zusammenarbeit
Kreatives Feld	**Generierung von branchenübergreifenden Lern- und Innovationsprozessen:** – Ansiedlung kreativer Individuen und Communities – Wissenschaft: Förderung interdisziplinärer Projekte	– Bereitstellung von räumlichen Vorzügen (Amenities) und third places – Aufbau interdisziplinärer Vereinigungen, Foren

3 PROJEKTAUFBAU UND METHODISCHES VORGEHEN

In das Projekt NAVI BC eingebundene Akteursgruppen.

Universitätsbibliothek der TU Berlin und der UdK Berlin
© TU Berlin/Dahl

3.1 Projektaufbau

Charlottenburg ist, wie bereits beschrieben, ein Raum, der bestimmt wird von starken und renommierten Akteuren, die über eine eigene Historie am Standort verfügen und sich selbstbewusst und durchaus auch kritisch gegenüber Planungen zeigen, die Einfluss auf die künftige Akteurskonstellation haben könnten. Zudem existieren bereits in Teilbereichen Strukturen einer hochgradigen Vernetzung mit der Wirtschaft und der Akteure untereinander. Um die Weiterentwicklung des Wirtschaftsraumes voranzutreiben, war es für das Projekt somit notwendig, eine moderierende Position einzunehmen und die Standortakteure über die Projektstruktur bestmöglich in die Konzeption und Umsetzung der einzelnen Projektmodule einzubinden und damit die Einbettung der hausinternen Strategien zu sichern. Sowohl die Projektstruktur als auch die Methodik orientierten sich an einer partizipativen Entwicklung und Umsetzung des NAVI-BC-Projektes.

Als wesentliches Entscheidungsgremium wurde ein Lenkungsausschuss, bestehend aus den Auftraggebern – dem Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen – sowie den Projektpartnern, der Adlershof Projekt GmbH, der TU Berlin und der UdK Berlin, eingerichtet. Weiterhin wurde ein Erweiterter Lenkungsausschuss als beratendes Gremium etabliert, darin vertreten waren zusätzlich standortprägende Forschungsinstitutionen, Unternehmen, Verbände und die Immobilienwirtschaft. Alle wesentlichen Projektentscheidungen wurden in beiden Gremien diskutiert und zur Abstimmung gebracht.

Zudem wurden zur detaillierten Erarbeitung der einzelnen Projektmodule themen- und akteursspezifische Experteninterviews und Workshops durchgeführt sowie eine Analyse zur Stadtentwicklungsplanung erstellt, auf die nachfolgend noch genauer eingegangen wird.

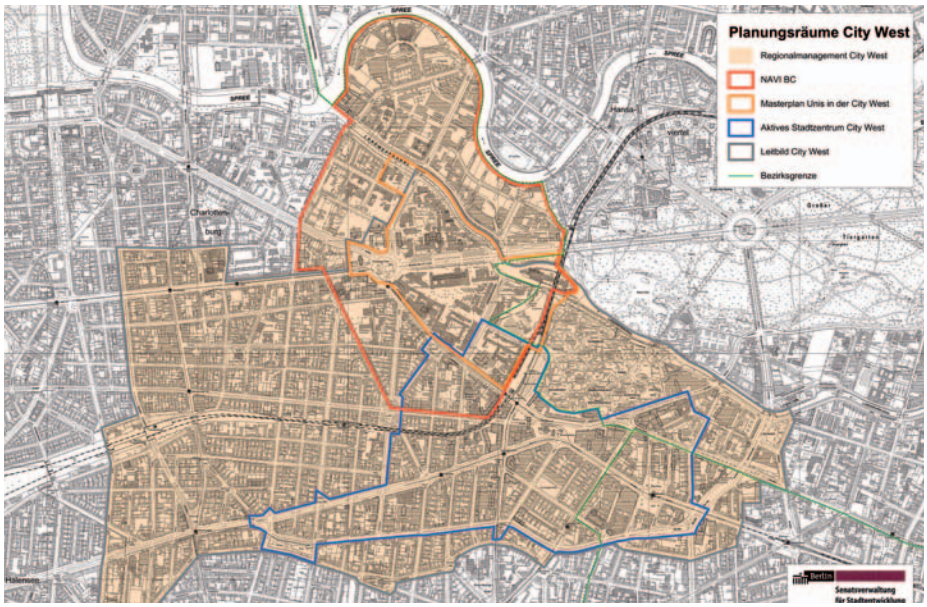


Abb. 4: Planungsräume City West
Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin

Technische Universität Berlin
© TU Berlin/Pressestelle

3.2 Bestandsaufnahme

Ein erster Schritt zur Analyse der Potenziale und Hemmnisse im Projektgebiet war das Sichten und Zusammentragen von Unterlagen und Aktivitäten in diesem Bereich. Die Bestandsaufnahme erfolgte dabei in zwei Schritten. Zunächst wurde die aktuelle Berliner Stadtentwicklungsplanung hinsichtlich der Planungen im Charlottenburger Raum untersucht und in einem Bericht zusammengefasst. Ergänzt wurden diese Untersuchungen um eigene Erhebungen hinsichtlich der Flächennutzung und der Eigentumsverhältnisse der Gewerbeimmobilien im Untersuchungsgebiet.[4]

Darüber hinaus ist das durch NAVI BC untersuchte Areal Bestandteil des Entwicklungsraumes der City West. Beschrieben wurden diese Planungsräume (Abb. 4) durch die am 25. August 2009 beschlossenen acht Leitlinien für die City West des Berliner Senats (SenStadt, 2009). Das noch junge Förderprogramm Aktive Stadtzentren ist Teil der Städtebauförderung und schließt die City West mit ein.[5] Zusammen mit dem Masterplan Universitätscampus City West (UCCW)[6] von 2009 wird hier der Rahmen für die weitere Entwicklung in der City West abgesteckt.

Das NAVI-BC-Untersuchungsgebiet ist ein wesentlicher Bestandteil der genannten Planungsräume oder steht mit ihnen in direkter Interaktion. Vielfach eröffnete das Projekt NAVI BC in der Zusammenarbeit mit den Akteuren der City West weitere Planungsperspektiven.

3.3 Experteninterviews und Workshops

Neben der im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Bestandsaufnahme wurden für die systematische Erarbeitung eines Entwicklungskonzeptes zum einen Experteninterviews mit offenem Leitfaden und zum anderen Expertenworkshops durchgeführt.

Experteninterviews
Die gewählte Methode des „Experteninterviews mit offenem Leitfaden“ orientierte sich in Durchführung und Auswertung an Meuser und Nagel 1991[7]. Dabei folgte die Auswahl der Gesprächspartner dem Ziel, das gesamte Spektrum der Institutionen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Immobilienwirtschaft und Politik bzw. relevanten Verbänden in Charlottenburg abzubilden, welche den Standort in den Bereichen Kompetenzen und auf Planungsebenen repräsentieren. Aus diesen vier übergeordneten Gruppen wurden für die Befragungen Institutionen mit einer besonderen Bedeutung für die wissenschaftlich-wirtschaftliche Entwicklung des Gebietes ausgewählt. Die Wahl der Gesprächspartner, also der sogenannten Experten, wurde, wie die folgende Auflistung zeigt, im Wesentlichen durch ihre Beteiligung an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen in der jeweiligen Institution bestimmt. (Vgl. Mieg/Näf 2006:9)

- Leitende Vertreter der wissenschaftlichen Institute (TU, UdK, FhGs, PTB)
- Leitende Vertreter von besonders erfolgreichen Instituten der Technischen Universität Berlin (Parameter für die Auswahl: 1. Einwerbung von Drittmitteln, 2. wissenschaftliches Renommee (Beteiligung an

4 Ergebnisse zur Bestandsaufnahme siehe Kapitel 4.1.1.

5 Detaillierte Informationen unter: http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/aktive_stadtzentren/index.shtml

6 Detaillierte Informationen unter: http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/stadtplanerische_konzepte/leitbild_city_west/de/massnahmen/masterplan_der_unis/index.shtml

7 1995 wurde eine kritische Überarbeitung dieser Methode von Brinkmann, Deeke und Völkel veröffentlicht. Die Kritikpunkte und Anregungen dieser Arbeit wurden bei der Durchführung der Interviews weitgehend berücksichtigt (vgl. Deeke 1995).

wissenschaftlichen Programmen, SFBs, etc.) und 3. Vernetzungsgrad mit der Industrie)
- Leitende Vertreter von Unternehmen in der Kreativbranche
- Leitende Vertreter von Unternehmen im Technologiebereich
- alle Vertreter der Immobilienwirtschaft in Charlottenburg mit einem relevanten Flächenanteil
- Vertreter aus Politik und anderen Verbänden, die thematisch und/oder administrativ relevant für die wirtschaftliche Entwicklung sind (Planungsebenen Bezirk, Senat, Technologiestiftung Berlin (TSB), Industrie- und Handelskammer (IHK), Gründungszentrum, VDI/VDE)

Zur Durchführung der Interviews wurde ein offener Leitfaden erstellt. Der Vorteil in der Anwendung eines Leitfadens liegt in der Fokussierung des Gesprächs auf die zu untersuchenden Themen, die jeweils nur als Themenkomplexe, nicht aber in ausformulierten Fragen angesprochen wurden (vgl. Meuser/Nagel 1991: 453 f.). Hierbei bietet die offene Gesprächsform, im Gegensatz zu anderen Verfahren, Raum für Erläuterungen, Begründungen und Einschätzungen sowie unerwartete Themendimensionen (vgl. Deeke 1995: 18). Vor dem Hintergrund, ein Entwicklungskonzept für den gesamten Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort zu erarbeiten, orientierte sich der Leitfaden an den nachfolgenden Themenkomplexen:
- Profil und zukünftige Strategie der befragten Institution
- Wirtschaftliche/wissenschaftliche Aktivitäten/Profil
- Wissenstransfer-Kooperation und Partner
- Standort Charlottenburg – Charakterisierung aus Institutionsperspektive/Standortidentität
- Gründungsförderung
- Weiterbildung
- Flächenplanung/-bedarf/-anforderungen
- offene Fragestellung für Ergänzungen des Gesprächspartners

Die Auswahl der Gesprächspartner, die Konzeption und Ausarbeitung der Leitlinien sowie die eigentliche Durchführung von über 80 Interviews wurde im Zeitraum von Januar bis Anfang März 2009 realisiert.

Zur Auswertung der Interviews wurden Transkriptionen und Protokolle angefertigt, die anschließend paraphrasiert wurden. Über den so sequenzierten Text wurde eine Systematisierung der Daten vorgenommen. Als Ergebnis dieser Phase kristallisierten sich 12 Handlungsfelder für den Standort heraus.

In der darauffolgenden Phase der Konzeptualisierung wurden die Handlungsfelder verdichtet, in Expertenworkshops diskutiert und weiterentwickelt. Dies bildete die Grundlage für die Entwicklung der sechs Projektmodule zur Entwicklung des Wissenschafts- und Wirtschaftsstandortes Charlottenburg.

Quelle: NAVI BC, Expertenworkshop, 15.06.2009

Expertenworkshops

Die allgemeinen Bedingungen in Charlottenburg ermöglichen die Umsetzung von Projekten nur auf der Grundlage der Mitwirkungsbereitschaft der Standortakteure und Freiwilligkeit der Eigentümer und Nutzer. Alle Projekte und Maßnahmen zur Meinungs- und Imagebildung, Identitätsstiftung, Marketing oder Standortentwicklung konnten nur im Konsensverfahren entwickelt werden. Daher wurden zur Verifizierung der sechs aufgestellten Projektideen Expertenworkshops veranstaltet, zu denen die schon benannten Akteure themenorientiert eingeladen wurden. Die Zielsetzung dieser Workshops bestand einerseits darin, strategische Ziele und deren Umsetzungsmaßnahmen festzulegen, die sowohl von den Standortakteuren als auch von Politik und Verwaltung getragen und unterstützt werden würden. Andererseits konnte bei den intensiven Arbeitstreffen die Grundlage für eine enge Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure im Rahmen einzelner Themen geschaffen werden.

Als Ergebnis dieser Abstimmungsprozesse wurde für jedes geplante Projekt eine detaillierte SWOT-Analyse[8] und ein Projektvorschlag aufgestellt, die im Erweiterten Lenkungsausschuss eingebracht und abgestimmt wurde.

8 Die Abkürzung SWOT steht für strengths (Stärken), weaknesses (Schwächen), opportunities (Chancen) und threats (Risiken).

3.4 Projektentwicklung

Die SWOT-Analyse ist ein erprobtes Instrument in der strategischen Unternehmensentwicklung, das zudem bei Standortanalysen und zur Beurteilung der Standortfaktoren Anwendung findet. Durch die Verknüpfung der Stärken-Schwächen- mit der Chancen-Risiken-Analyse werden im Rahmen der Beschreibung des Ist-Zustandes sowohl interne als auch externe Faktoren berücksichtigt. Diese bilden die Grundlage zur Entwicklung strategischer Zielsetzungen, aus denen einzelne Maßnahmen abgeleitet werden können.

Modell der SWOT-Analyse im NAVI-BC-Untersuchungsgebiet

S – Strengths = Stärken	**W – Weaknesses = Schwächen**
– Auf welche besonderen Stärken kann sich der Standort stützen? – Akteure/Qualifikation/Renommee – Infrastruktur – Vernetzung – Image/Wahrnehmung – etc.	– Welche Schwächen weist der Standort auf – Akteure/Qualifikation/Renommee – Infrastruktur – Vernetzung – Image/Wahrnehmung – etc.
O – Opportunities = Chancen	**T – Threats = Risiken**
– Welche Möglichkeiten eröffnen die angestrebten Veränderungen dem Standort? – Welche bestehenden Aktivitäten können/sollten forciert werden? – Wo liegt der Mehrwert für die einzelnen Akteure?	– Welche Schwierigkeiten/Barrikaden können sich am Standort einstellen? – Welche Änderungen der nächsten Monate können sich negativ auf die Standortprozesse auswirken? – Gibt es Prozesse, die sich gegenseitig konterkarieren?

4 VITALISIERUNG DES CAMPUS CHARLOTTENBURG

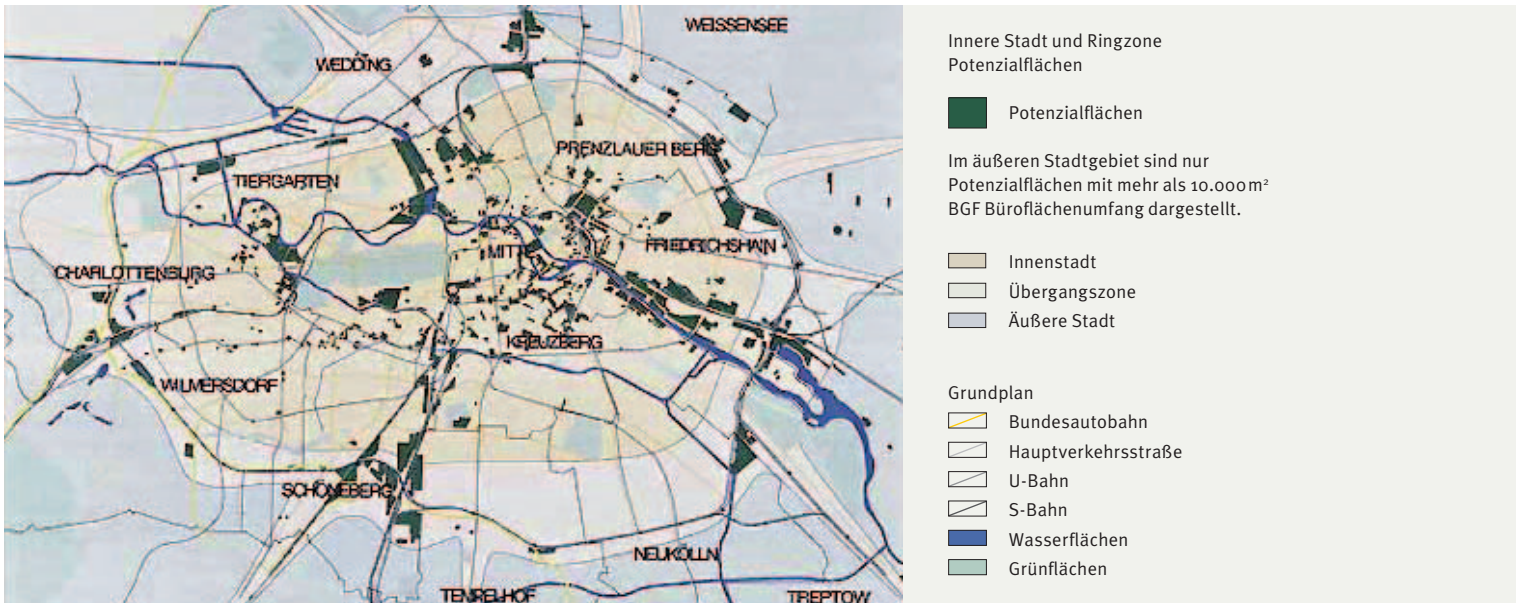


Abb. 5: Stadt und Ringzone – Potenzialflächen
Quelle: www.stadtentwicklung.berlin.de

4.1 Ergebnisse der Analysephase

Die von Januar bis Mai 2009 durchführte Erhebungsphase konzentrierte sich auf die Stakeholder des Projektgebietes und auf bestehende und künftige stadträumliche Entwicklungen. Die wichtigsten Ergebnisse der Bestandsaufnahe und der Expertenbefragung werden in den Kapiteln 4.1.1 und 4.1.2 beschrieben. Sie bilden die Grundlage für die darauffolgenden Projektmodule.

4.1.1 Ergebnisse der Bestandsaufnahme

Die Bestandsaufnahme der erhobenen Daten zur aktuellen Berliner Stadtentwicklungsplanung, zu Eigentumsverhältnissen und dem Bestand von Firmen im NAVI-BC-Gebiet bot einen ersten Überblick zu den Potenzialen und Defiziten des Standortes. Offensichtlich war der Gegensatz zwischen dem Angebot von Flächen und dem Bedarf junger Unternehmen, die in der Mehrzahl kleine Flächen mit flexiblen Mietkonditionen suchen. Im Folgenden werden die Ergebnisse beider Bestandsaufnahmen zusammenfassend vorgestellt.

a) Bestandsaufnahme I: Stadtentwicklungsplanung in Charlottenburg

Zukunftsorientierten Wachstumsbranchen bietet das wissenschaftliche Umfeld des Campus Charlottenburg hervorragende Standortbedingungen. Darüber hinaus benötigen Spitzenforschung und Entwicklung geeignete städtebauliche Infrastrukturen und ein modernes Umfeld, um jungen Wissenschaftlern, Gründern und ansiedlungsbereiten Firmen einen Top-Standort bieten zu können.

Die Stadtentwicklungsplanung gestaltet diese Räume. Daher waren die Bestandsaufnahme und Sortierung bestehender und vergangener städtebaulicher Planungen für den Raum Charlottenburg essenziell für die weitere Projektarbeit, da sie einen ersten Überblick zum Ist-Zustand geben konnten. Als entscheidend haben sich die Stadtentwicklungspläne (StEP) Gewerbe und Büroflächen herausgestellt. Ein Stadtentwicklungsplan (StEP) ist ein rahmengebendes und ergänzendes Instrument zum städtebaulichen Planungsverfahren. In diesem werden für Berlin Leitlinien und Zielsetzungen aus unterschiedlichen Themenfeldern wie beispielsweise Arbeiten, Wohnen, Soziale Infrastruktur, Gewerbe, Büroflächen oder Zentren erarbeitet. Die Stadtentwicklungspläne (StEP) in den Bereichen Gewerbe, Zentren und Büroflächen weisen den Charlottenburger Stadtteil als besonders zukunftsträchtigen Standort aus. Die Aussagen dieser beiden Pläne gaben einen ersten Überblick zu den Nutzungspotenzialen der Flächen und dienten als Basis für die Expertengespräche, insbesondere der Experten aus den Bereichen Wirtschaft und Immobilien. Im Folgenden sollen die für das Untersuchungsgebiet wesentlichen Inhalte beider Stadtentwicklungspläne kurz dargestellt werden.

Gewerbeflächen in Charlottenburg –
Der Stadtentwicklungsplan Gewerbe

Der Stadtentwicklungsplan Gewerbe unterteilt die Innenstadt in verschiedene Nutzungszonen, wobei der Bereich zwischen dem Charlottenburger Verbindungskanal und der City West als Innenstadtbereich mit Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkt deklariert wurden. Hervorgehoben werden insbesondere die Forschungsbereiche Maschinenbau sowie die Kommunikations- und Informationstechnik.

Büroflächen in Charlottenburg –
Die Studie Bürostandort Berlin

Die Studie Bürostandort Berlin – Strukturen und Perspektiven bis 2010 (IHK Berlin / Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin 2001) ergab, dass die City West einer der wichtigsten Bürostandorte Berlins ist. Seit 1990 hatte Berlin einen gesamtstädtischen Zuwachs an Büroflächen von ca. 7 Mio. m² zu verzeichnen.

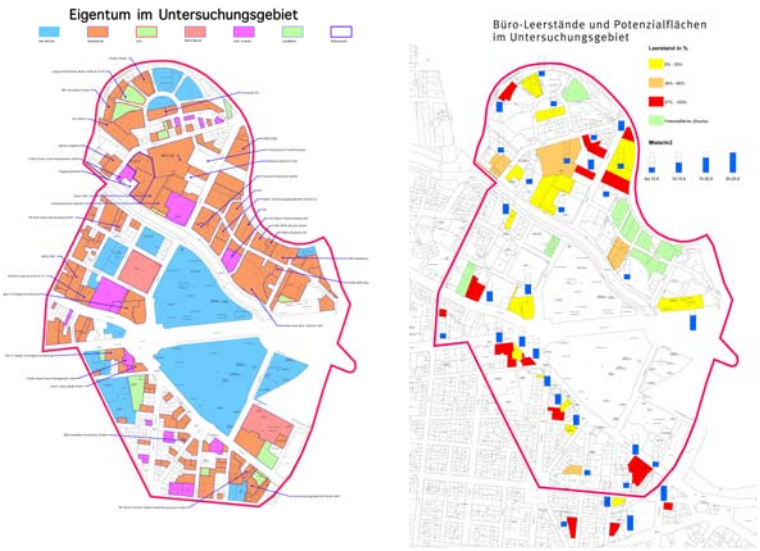


Abb. 6: Eigentum- und Leerstand im Untersuchungsgebiet im Mai 2009
Quelle: NAVI BC, 2009

Da sich die Nachfrage an Büroflächen zu großen Teilen (57 %) auf die Innenstadt bezieht, würden vor allem die beiden Berliner Zentren Berlin-Mitte und City West in Zukunft Zuwächse an neuen Unternehmen verzeichnen können.

Um der weiterhin hohen Nachfrage nach Büroflächen nachzukommen, bietet der Berliner Stadtraum noch viele Potenziale an attraktiven Standorten, wie die Abb. 5 zeigt.

Der zum Innenstadtbereich gehörende Campus Charlottenburg und seine nähere Umgebung besitzen zudem potenzielle Büroflächen an den Ufern der Spree, wie beispielsweise die Spreestadt Charlottenburg (Abb. 5).

Die Studie untersuchte zudem die Bedürfnisse bestimmter Unternehmenstypen an Bürostandorten und prognostizierte, dass die beiden Zentren der Innenstadtbereiche zukünftig stärker bestimmt sein werden durch Unternehmen der New Economy und der Global Player.

b) Aufbauende Analysen zur Flächennutzung und -entwicklung im Untersuchungsgebiet

Während die Flächennutzungsplanung und die Stadtentwicklungspläne Leitlinien für stadträumliche Gebiete des Berliner Raums entwerfen, gestaltet die Immobilienwirtschaft im konkreten Falle die einzelnen Flächen und Gebäude von Arbeitsräumen. Sie nimmt dadurch Einfluss auf die Qualität, Lage und Attraktivität dieser städtischen Arbeitsorte.

Um ein exakteres Bild der aktuellen Flächennutzung im Projektgebiet zu erhalten, wurden die Daten zur Stadtentwicklungsplanung durch die Leerstandsdaten für Gewerbeimmobilien des Business-Location Centers von Berlin Partner ergänzt (Abb. 6). Der Gewerbeimmobilienatlas erfasste allerdings nur geschätzte 80 % der Gewerbeimmobilien im Untersuchungsgebiet, da die Datenbank nur jene Immobilienanbieter erfasste, die sich im System registrieren ließen. Daher wurden die fehlenden Daten im Laufe des Projektes sukzessive ergänzt. Eine ausführliche Darstellung der Eigentumsverhältnisse ist, aufgrund von Datenschutzrichtlinien, in diesem Bericht nicht möglich.

Die Analysen und Gespräche mit den Akteuren im Projektgebiet ergaben, dass der Standort ein attraktiver innerstädtischer Hauptstadtstandort ist, mit einer Mischung aus Wissenschaft, Wirtschaft und Wohnen. Durch die gute Verkehrslage im Zentrum der Stadt und die noch verfügbaren Flächen bietet dieser Standort Wachstumsbranchen hervorragende Standortbedingungen und Wachstumsmöglichkeiten: So stehen beispielsweise in der Spreestadt und dem Spreebogen über 33.000 m² Entwicklungsfläche in bester Lage auf im gesamten Projektgebiet 84.000 m² hochwertiger Bürofläche zur Verfügung. Ein großer Teil der zu bebauenden Fläche befindet sich in der Spreestadt entlang der Gutenbergstraße. Dem folgen Flächen im Spreebogen und in der Nähe des Ernst-Reuter-Platzes.

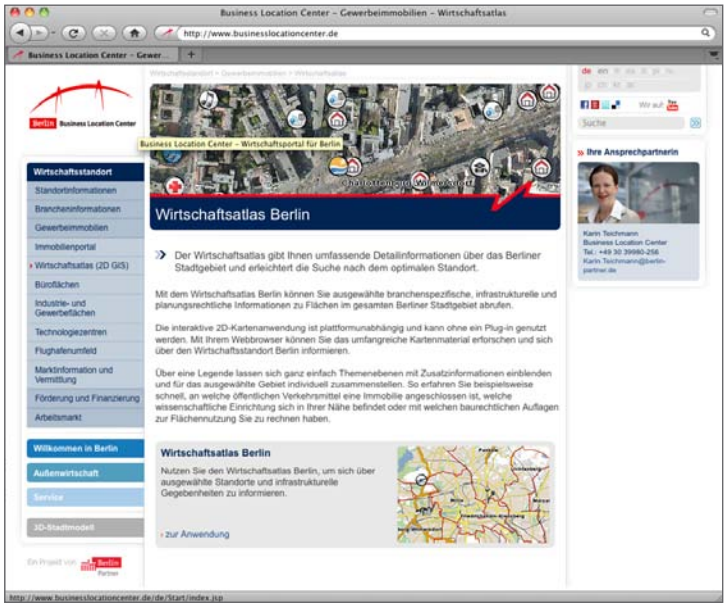
Dennoch birgt der Standort, neben seinen zahlreichen Potenzialen, auch Risiken, die sich unter anderem in der geringen Verfügbarkeit von kleinteiligen Gewerbe- und Büroflächen äußern. Diese wären jedoch für eine profilkonforme Ansiedlung von Unternehmen aus der Kreativbranche und zur Ansiedlung von Start-up-Unternehmen besonders wichtig.

Des Weiteren ergab die Analyse, dass das Gebiet von unstrukturierten Flächen, Leerstand und mangelnden Impulsen zur Belebung von Leerstandflächen und von Brachen gekennzeichnet ist.

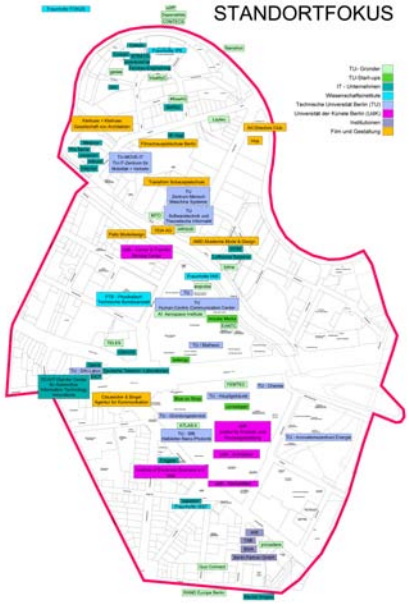
Insbesondere die als schwierig zu bezeichnenden Bauten der Nachkriegsmoderne in der City West sind eine Herausforderung für die Immobilienentwickler. Campusnahe Orte, wie der Ernst-Reuter-Platz, sind attraktive Standorte für schon etablierte umsatzstarke Unternehmen. Dennoch bleibt dieser Platz in der Aufenthaltsqualität hinter seinen Möglichkeiten zurück, wie vielfach in den Gesprächen erwähnt wurde.

Problemlagen der NAVI BC Teilräume:

Areal Risiken	Kleinteiligkeit unzureichend	Unstrukturierte Flächen	Leerstand	Brachen
Block 68 im Spreebogen	XXX	XXX	X	XX
Spreestadt	XXX	XX	X	XXX
Ernst-Reuter-Platz	XXX	X	XXX	–
Campusgelände	–	XX	–	–
Hardenbergstraße	XX	X	XX	–



Digitaler Wirtschaftsatlas – Berlin Partner
Quelle: Berlin Partner GmbH unter www.businesslocationcenter.de



Kartierungen der profilkonformen Unternehmen und Institutionen
Quelle: NAVI BC, 2009

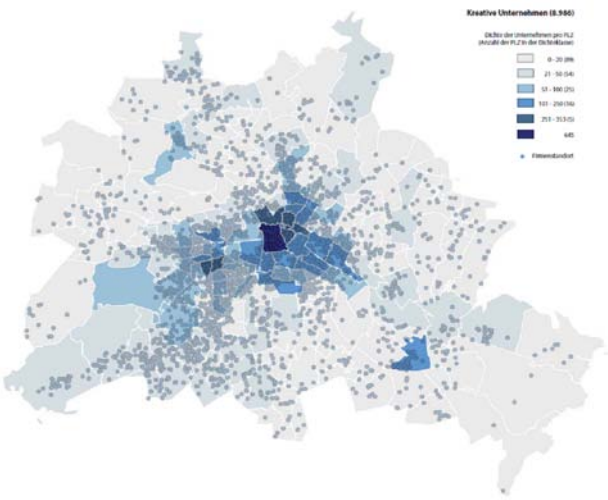
c) Bestandsaufnahme II: Kartierungen der Unternehmen und Institutionen

Die erhobene Datenbasis von NAVI BC wurden durch die Ergebnisse des Vorgängerprojektes „Innovation-Habitat Berlin-Charlottenburg“ (INBC) ergänzt. Die im Projekt INBC identifizierten Bereiche Kultur, Industrie, Kreativwirtschaft, Technologien und Stadtentwicklung wurden in ihrer Komplexität im NAVI-BC-Projekt berücksichtigt. Weitere Daten zu Unternehmen konnten über die Wirtschaftsförderung des Bezirks Charlottenburg-Wilmersdorf und der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologien und Frauen sowie aus dem digitalen Wirtschaftsatlas der Berlin Partner GmbH zu den Ansiedlungen der letzten drei Jahre ergänzt werden.

Weiterhin wurden Informationen und Daten von Standortentwicklern der Immobilienwirtschaft, Daten zu Flächenplanungen der Bezirksverwaltung sowie Informationen von über den Bezirk hinaus agierenden Institutionen, wie die Industrie- und Handelskammer und die Technologiestiftung Berlin ergänzt.

Aufschluss über die am Standort befindlichen Ausgründungen der TU Berlin gab der Gründerservice der TU Berlin. Die UdK Berlin lieferte als Konsortialpartner die Daten zu Unternehmen und Institutionen der Kultur- und Kreativindustrie. Vergleichende Analysen mit anderen Berliner Standorten lieferte die Studie „Creative Class in Berlin“ vom Oktober 2008.

40 von den im Untersuchungsgebiet identifizierten Unternehmen haben ihren Schwerpunkt im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien oder im Engineering. Ein großer Anteil der Firmen aus der IT-Branche haben ihren Standort im nördlichen Untersuchungsgebiet an der Grenze zu Moabit.

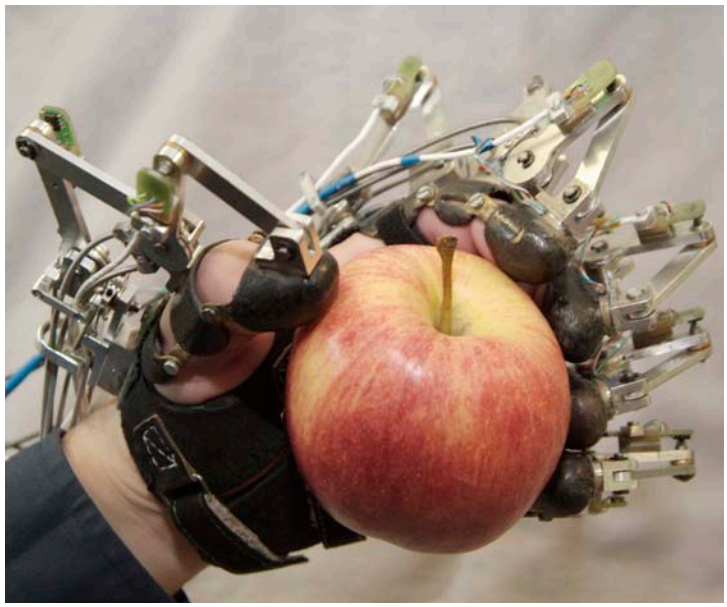


Verteilung der Kreativbranche in Berlin
Quelle: TU Berlin, Institut für Stadt- und Regionalplanung aus „Creative Class in Berlin“, 2008

Wie die Studie der ORCO / Berlin Partner (2008) zudem zeigt, liegt Charlottenburg in Bezug auf die Konzentration von Unternehmen in der Kreativwirtschaft in der gesamtstädtischen Bewertung an zweiter Stelle. Mit allein 39 Kreativfirmen ist der Gewerbehof in der Helmholtzstraße ein Ort höchster Konzentration in diesem Segment (ORCO / Berlin Partner 2008).

Zusammengenommen weist der Universitätscampus eine erstaunliche Dichte in den Bereichen IKT und Kreativwirtschaft auf. Ursächlich hierfür ist die Nähe zu den universitären Einrichtungen, der TU Berlin und der UdK Berlin, zu sehen.

UdK Berlin Fotograph
© Matthias Heyde



ExoSkelett-Roboter, Prof. Dr. Hommel
© TU-Pressestelle/Dahl

4.1.2 12 Handlungsfelder als Ergebnis der Interview- und Analysephase

Die von Januar bis Ende Mai 2009 durchgeführte Analyse basierte auf über 80 Einzelexperteninterviews mit Stakeholdern des Campus Charlottenburg sowie auf einer Auswertung der aktuellen und zukünftigen Flächennutzung und -entwicklung. Die Interviews bildeten eine vielfältige und heterogene Akteursgemeinschaft ab, die ein facettenreiches Bild zu gewachsenen Strukturen und neuen Bedarfen des Wissenschafts- und Wirtschaftsstandortes liefern konnte. Als Ergebnis dieser Phase kristallisierten sich 12 Handlungsfelder zur wirtschaftlichen Entwicklung für den Standort heraus, die hier im Folgenden kurz vorgestellt werden.

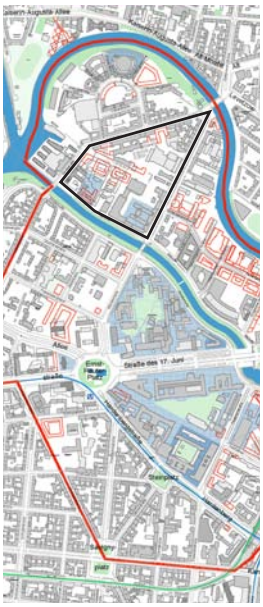
a) Standortfokus: Informations- und Kommunikationstechnologie, Engineering und Design

These:
Die besondere Stärke des Wissenschafts- und Wirtschaftsstandortes liegt im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie, Engineering und Design. Dies ist jedoch weder in Berlin, noch im nationalen oder internationalen Maßstab bekannt, obwohl die ansässigen Institute ein weltweites Renommee genießen. Zur Profilbildung sollten diese Bereiche nach innen stärker vernetzt und nach außen besser kommuniziert werden.

Belege:
- hohe Konzentration wichtiger Forschungseinrichtungen mit ausgeprägten Stärken in den genannten Themenfeldern (TU Berlin, UdK Berlin, vier Institute der Fraunhofer-Gesellschaft, Physikalisch-Technische Bundesanstalt, European Center for Information and Communication Technologies (EICT))
- Standort wichtiger Untenehmen in diesem Cluster, außerdem Neugründungen und Zuzüge von Unternehmen in den letzten Jahren; z. B. Telekom Laboratories, IAV, Lufthansa Systems, frogster, mental images
- gute Clusterbildung, insbesondere durch European Center for Information and Communication Technologies (EICT), der Fraunhofer Innovationscluster und der Vernetzungsaktivitäten der TU Berlin mit der Wirtschaft
- Charlottenburg ist mit der UdK Berlin Standort der größten künstlerischen Universität Kontinentaleuropas

Handlungsoptionen:
Die Stärkung und Vermarktung des Standortfokus und seiner Netzwerke kann über folgende Maßnahmen befördert werden:
- Prüfung und Förderung des Modells des EICT
- Unterstützung der Aktivitäten, eine „Knowledge and Innovation Community“ (KIC), die vom European Institut of Technology ausgeschrieben wurde, nach Berlin-Charlottenburg zu ziehen
- Strategietreffen mit Standortentscheidern und Entwicklung von Leitlinien
- Schärfung der Profilbildung
- Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Standortkommunikation mit dem langfristigen Ziel einer Ansiedlung von profilkonformen Firmen

Helmholtzstraße



Lage des Blocks 68
im Untersuchungsgebiet

Montag, 09.03.2009,
17:00 Uhr Parkplatz Brillux

b) Quartiersentwicklung im Spreebogenareal

These:
Das Spreebogenareal ist beispielhaft für eine wissenschafts- und technologieorientierte Entwicklung. Allerdings gefährdet die Umgebung eine Adressbildung.

Belege:
- dichter High-Tech-Standort (z. B. IPK, IAV, Strato etc.)
- zahlreiche Spin-offs
- gute Vermietungssituation
- IPK plant Erweiterung

Aber:
- Umgebung gefährdet die Adresse
- schlechte soziale und urbane Infrastruktur
- das Gebiet liegt isoliert vom Campus
- die Grundstücksnutzung neben dem IPK ist noch ungeklärt

Handlungsoptionen:
Eine Stärkung des Hightech-Profils am Standort und die nachhaltige Einbindung in den Campus sollten verfolgt werden.
- Verstärken der Hightech-Basis durch gezielte Ansiedlung
- Klärung der Nutzung des IPK-Nachbargeländes
- Einbindung der IAV und der ORCO-GSG in die Planung
- Gründungszentrum mit möglichem Standort Dovestraße prüfen
- Anschluss an das nördliche Industriegebiet Moabit

c) Block 68

Lage:
Der Block 68 bezeichnet ein Areal nördlich des Universitätscampus.

These:
Das Gebiet ist derzeit nicht öffentlich erschlossen, die Immobilien- und Nutzerstruktur ist beliebig. Damit bildet das Areal eine Barriere zwischen der Forschung auf dem Campus und Wirtschaft im nördlichen Areal.

Belege:
- Nutzerstruktur ist beliebig, dadurch keine Synergien (Autohäuser, Universität, Gewerbeparks, große Farbanbieter etc.)
- sehr groß- bis kleinteilige Immobilienvermietung
  ⇨ ungeordnete Flächenentwicklung
- keine Durchwegung des Areals, riesige unausgelastete Parkplatzflächen
- keine Entwicklung des TU-Severin-Geländes, Wegzug der TU Berlin aus der Franklinstraße

Handlungsoptionen:
Die Campusanbindung nach Norden und eine wirtschaftliche Profilierung können durch die Aufwertung des Areals erreicht werden.
- Illustration des Handlungsbedarfs
- Mitwirkungswille von Eigentümern prüfen
- Aufsetzen eines angebundenen Masterplan-Prozesses für den gesamten Bereich des Spreebogens

Ernst-Reuter-Platz
© TU-Pressestelle / Böck

d) Die Spreestadt

These:
Östlich des „schwarzen Trapez“ befindet sich die Spreestadt, die mit ihrer sehr guten Spreelage und freien Wachstumsflächen ein hohes Entwicklungspotenzial hat. Derzeit herrscht jedoch eine gemischte Nutzung vor, es gibt kaum Entwicklung auf Brachen, das Gelände ist schlecht angebunden, isoliert und bisher ohne klares Entwicklungsprofil.

Belege:
- Leuchtturmunternehmen am Standort sind z. B. WOM und Lufthansa-Systems, weitere Zuzüge sind geplant.
- gemischte Nutzung dauerhaft etabliert (Autoindustrie, Verbände, Nivea)
- Verdichtung um KPM-Gelände
- vorrangig starke private Investoren

Aber:
- es gibt langjährige Brachen
- keine Investitionen, weil Mieter für große Flächen fehlen
- schlechte Anbindung und kein klares Entwicklungsprofil

Handlungsoptionen:
Die Besiedlung des Gebietes ist schwergängig und ohne Profilierungsstrategie.
Eine Entwicklung scheint nur mit großen Nutzern möglich.
- Zusammenarbeit der Akteure stärken
- Vermarktungskampagne in Verbindung mit Immobilienwirtschaft und Berlin Partner

e) Ernst-Reuter-Platz

These:
Der Ernst-Reuter-Platz hat eine zentrale Bedeutung für den Standort, bleibt aber aufgrund seiner Bedeutung für den Verkehr und mit dem denkmalgeschützten Ensemble der umliegenden Gebäude unter seinen Möglichkeiten.

Belege:
- Mit seiner hohen verkehrspolitischen Bedeutung ist der Platz für Fußgänger und als Zentralpunkt für den Campus ungeeignet.
- Der Masterplan TU/UdK hat kapituliert (Denkmalschutz, Bedeutung für Verkehr).
- Der ehemalige Bankenstandort ist unpassend für Campus-Anforderungen.
- Immobilien sind großflächig, teilweise marode und schwergängig.

Handlungsoptionen:
Eine dauerhafte Veränderung der Situation wäre sehr wahrscheinlich nur möglich mit hohen Investitionen und einem gemeinsamen Handlungswillen auf den verschiedenen politischen Ebenen. Derzeit jedoch ist ein Ansatz mit realistischer Durchsetzbarkeit nicht greifbar.
Möglich wären jedoch:
- temporäre experimentelle Möblierung
- Inszenierung

f) „Opernstadt Charlottenburg“

These:
Die Wiederbelebung des Schillertheaters durch die temporäre Nutzung großer Opernhäuser bietet die Chance, den Kulturstandort Charlottenburg zu stärken.

Belege:
- Wegen Umbauarbeiten zieht die Staatsoper „Unter den Linden“ zwischen 2010 und 2013 in das Schillertheater, darauf folgend kommt die Komische Oper zwischen 2014 und 2017.
- Die Deutsche Oper befindet sich in Sichtweite.
- vom Intendanten geplant: Intensive Bespielung „18 Stunden“, Kinderoper, Oper@school etc.
- Kooperation mit UdK Berlin gewünscht

Aber:
- Die Umgebung des Schillertheaters ist wenig einladend für ein entsprechendes Publikum.
- Die Kulturangebote in Charlottenburg haben ein angestaubtes Image.

Handlungsoptionen:
Zur Belebung des Kulturstandortes Charlottenburg bedarf es einer gemeinsamen Strategie der verschiedenen Kulturhäuser in Zusammenarbeit mit der Stadtentwicklung.
- konkrete Analyse der Handlungsoptionen
- Entwicklung und Umsetzung von Handlungsempfehlungen

g) Kleinteilige Immobilien

These:
Entgegen dem Bedarf in der Umgebung von Forschung und Entwicklung bietet der Standort keine kleinteiligen Immobilien. Somit müssen junge Unternehmen, die eigentlich die Nähe zu ihren „Mutterinstitutionen“ suchen, auf andere Bezirke oder sogar Städte ausweichen und wertvolle Synergieeffekte gehen verloren.

Belege:
- sehr wenige Flächen zwischen 150 und 200 m², meist nur über 400 m² bis hin zu mehreren 1000 m² verfügbar
- Technologie- und Kreativgründer sowie Projektteams größerer Unternehmen brauchen kleine, variable Flächen – EICT, T-Labs, UdK Berlin und TU Berlin bestätigen den Bedarf.
- ORCO GSG bieten entsprechende Flächen an, diese sind jedoch voll vermietet.
- FUNDUS GmbH, Optima Aegidius erkennen den Bedarf und sind willens, im kleineren Umfang Platz zu schaffen.

Handlungsoptionen:
Wachstumschancen bietet der Standort, wenn es gelingt, in Zusammenarbeit mit der Immobilienwirtschaft ein adäquates Flächenangebot für junge Firmen mit Bezug zu Forschung und Entwicklung zu schaffen.
- Gewinnung von privaten Immobilieneigentümern für ein kleinteiliges Angebot
- Berücksichtigung des Standortprofils in der Stadtplanung
- Immobilienbewirtschaftungskonzept: entweder nach dem Vorbild eines klassischen Gründerzentrums (Firmenrotation) oder mit Expansionsoption und dauerhaftem Verbleib

Schleuseninsel
© TU-Pressestelle / Böck

h) Leo Schleuseninsel

These:
Die Schleuseninsel mit dem markanten Gebäude des Umlaufkanals der Versuchanstalt für Wasser- und Schiffsbau der TU Berlin (Ludwig Leo, 1975–76) bietet hervorragende Möglichkeiten, die Sichtbarkeit der Universität und die Vernetzung mit der Stadt zu verbessern. Das im Erscheinungsbild etwas skurrile Ingenieurbauwerk kann im Zusammenhang mit neuen Ergänzungen eine Antwort geben – es erzeugt bereits im aktuellen vernachlässigten Zustand Neugier auf die Ingenieurwissenschaft.[9]
Die Schleuseninsel birgt ein besonders hohes Potenzial für die TU Berlin und die UdK Berlin, als gemeinsamer Wissens- und Identifikationsort und eventuell auch als Schaufenster zu fungieren.

Belege:
- Verbindung zwischen Campus und Tiergarten mit extrem hoher Sichtbarkeit
- Ort mit hohem Identifikationspotenzial für alle befragten Akteure
- Sanierungsbedarf ist nur mit gemeinsamem Konzept und Inhalten zu bewältigen.

Aber:
- Hohe Schadstoffbelastung des Gebäudes lässt extrem hohe Umbau- und Sanierungskosten erwarten.
- Südlich, direkt hinter der Schleuseninsel ist ein Riesenrad in Planung, das mit seinen Eventkonzept nur schlecht zum Wissenschaftsstandort passt.

Handlungsoptionen:
- Machbarkeitsstudie/Nutzungskonzept durch Prof. Krischanitz, UdK Berlin

In der Alten Minaeralogie befindet sich die Gründerwerkstatt
© TU-Pressestelle / Böck

Campusleben
© TU Berlin / Weiß

i) Bündelung der Gründungsaktivitäten

These:
Die Angebote für Gründer der verschiedenen Institutionen sind vielfältig, allerdings wenig aufeinander abgestimmt, und vor allem fehlt es an einer Förderung von Start-ups.

Belege:
- UdK ⇢ Carrer-Transfer-Center: Angebot für alle künstlerischen Hochschulen Berlins ⇢ Existenzgründer, Berufseinstieg
- TUB ⇢ Gründerinitiative: Gründungsservice, Zentrum für Entrepreneurship, wissenschaftliche Mitarbeiter als Existenzgründer, z. B. ZTG
- Fraunhofer-Institute ⇢ forschungsbegleitende Ausgründungen, Fraunhofer Venture Group
- überschneidende Angebote, geringes Raumangebot, kaum Start-up-Förderung

Handlungsoptionen:
Ein gemeinsamer und strukturierter Ansatz für sämtliche Gründeraktivitäten am Standort ist wünschenswert.
- Veranstaltung eines Workshops mit TU/UdK/IZBM/FhG zur Entwicklung eines Konzeptes für eine gemeinsame Charlottenburger Gründerförderung
- Bedarfsprüfung für ein Start-up-Center
- Verfügbarkeit geeigneter und bestehender Immobilien prüfen

j) Internationale Studiengänge

These:
Internationale Studiengänge und akademische Qualifizierung können ein profitables Wachstumsfeld darstellen und einen wesentlichen Beitrag zur Profilierung des Standortes leisten.

Belege:
- SRH Berlin: 160 Studierende, Erhöhung der Einschreibungen im Vergleich zu 2007 um 4 %, Studiengebühren: 700 Euro mtl.
- Studiengang „Global Production Engineering“ der TU ist erfolgreich – GPE-Production, GPE-Solar
- „Zentralinstitut für Weiterbildung“ von UdK, Kunsthochschule Weißensee und Schauspielschule „Ernst Busch“ wachsend, UdK strebt Exzellenzprogramm an
- Private Hochschulen drängen auf den Markt.

Handlungsoptionen:
Internationale Studiengänge könnten ein lohnendes Feld für gemeinsame Aktivitäten sein und den Wissenschaftsstandort stärken.
- Bedarf und Interesse der Universitäten und Fraunhofer-Institute prüfen
- Veranstaltung eines gemeinsamen Workshops zur Entwicklung eines Standortkonzeptes „Internationale Studiengänge Charlottenburg“

9 Aus dem Rundschreiben des AIV-Schinkel-Wettbewerb – 2011 vom 05. Juli 2010.

Hauptgebäude der TU Berlin; im Vordergrund die Siemens-Statue
© TU Berlin/Dahl

k) „Hybrid“

These:
Interdisziplinäre Angebote zwischen TU Berlin und UdK Berlin können als Campusformat für Innovation und Wissenstransfer für Lehre, Forschung und Wirtschaftskooperationen ausgebaut werden.

Belege:
- Bedarf und Vorschläge von Interview-Partnern in allen Bereichen, z. B. T-Labs
- Design-Reaktor ist Best-Practice, allgemeines Fortsetzungsinteresse
- Projekt-Kooperationen für BA/MA an Unis erwünscht

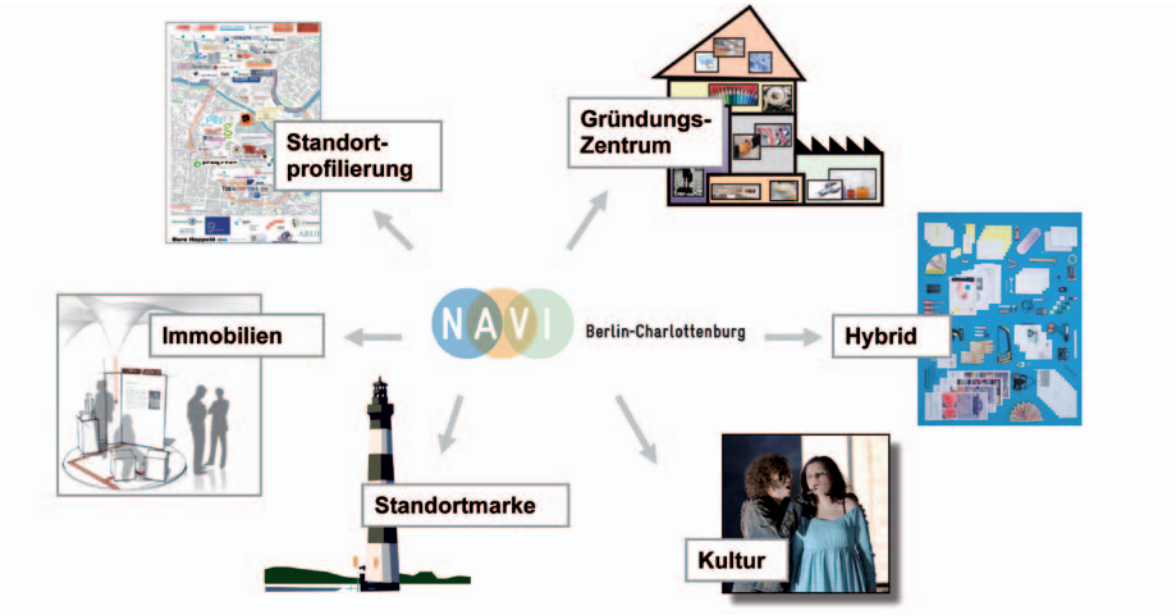
Handlungsoptionen:
Projekte und feste Einrichtung eines Hybrid_Lab ermöglichen hybride Zukunftsformate. Entsäulung der einzelnen Institutionen, die themen- und institutsübergreifend arbeiten, könnte zum Merkmal einer zukünftigen Campusidentität werden.
- Konzeption und zeitnahe Umsetzung eines ‚Campus-Piloten‘
- Finden interdisziplinärer Projekte zur Prüfung eines gemeinsamen PP-Partnership als Forschungs-, Innovations- und Serviceplattform
- Suche und Ausarbeitung einer Location für das Hybrid_Lab

l) Eine Marke für den Campus

These:
Der Wissens- und Kreativstandort Charlottenburg existiert – aber noch nicht in den Köpfen.

Belege:
- Charlottenburg ist einer der konzentriertesten und vielfältigsten Wissenschafts- und Kreativstandorte in Europa, Tendenz steigend.
- Schwerpunkte liegen in IT-/K & Engineering und Kreativwirtschaft.
- Adlershof mit stadträumlich schwierigeren Bedingungen zeigt: gutes Branding ist erfolgreich.

Handlungsoptionen:
Ein von den Standortakteuren getragenes kreatives und professionelles Kommunikationskonzept ist notwendig. Es sollte sich an vergleichbaren internationalen Wissenschaftsstandorten orientieren.
- Ausarbeitung einer Kommunikationsstrategie im Rahmen von NAVI
- Umsetzung der Strategie durch eine von TU Berlin, UdK Berlin und Bezirksamt getragenen Kampagne
- Pressestrategie



Übersicht Projekte NAVI BC

4.2 Entwicklung und Umsetzung der sechs NAVI-BC-Projektmodule

Nach etwa drei Monaten wurden die zwölf im vorhergehenden Kapitel vorgestellten Handlungsfelder dem Erweiterten Lenkungsausschuss vorgestellt. In dieser Sitzung wurde jedes einzelne Thema diskutiert und darüber abgestimmt, ob, in welcher Weise und mit welcher Zielsetzung es umgesetzt werden sollte.

Zwei Handlungsfelder, namentlich „Internationale Studiengänge“ und „Leo Schleuseninsel“, sollten durch das Projektteam nicht weiter verfolgt werden. Die Gründe hierfür liegen vorrangig in der Machbarkeit im Rahmen der geplanten Projektlaufzeit bzw. in den zu erwartenden Kosten. Beim Thema „Internationale Studiengänge“ befand das Gremium zudem, dass dies als internes Thema der einzelnen Wissenschaftsinstitutionen betrachtet werden müsse und keiner Steuerung von außen bedürfe.

Die verbleibenden Handlungsfelder wurden zum Teil zusammengefasst und im folgenden Projektabschnitt zu Einzelprojekten mit eigener Umsetzungsstrategie weiterentwickelt. Zur Festsetzung der jeweiligen Zielsetzung und der Umsetzungsmaßnahmen veranstaltete das Projektteam Expertenworkshops, zu denen die Vertreter der „betroffenen“ Akteursgruppen eingeladen wurden. Am Ende dieses Prozesses, nach etwa sechs Monaten Projektlaufzeit, wurden den Standortakteuren im Erweiterten Lenkungsausschuss sechs eigenständige Projekte vorgestellt. Die wesentlichen Zielsetzungen, die Umsetzung, Maßnahmen, Ergebnisse und ein Ausblick werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.

4.2.1 Projektmodul: Standortprofilierung

Strategische Zielsetzung:
Im Zentrum des Projektmoduls Standortprofilierung steht die Etablierung Charlottenburgs als herausragender Wissenschaftsstandort und attraktiver Wirtschaftsraum für forschungsnahe Unternehmen. Damit ist dieses Projekt im Gegensatz zu den anderen Modulen als übergreifendes Projekt zu verstehen, das mit seinen Maßnahmen die anderen Projektmodule fördert und eine thematisch-strategische Klammer bildet.

Die bis Juni 2009 durchgeführte Standortanalyse konzentrierte sich auf die Definitionen der Kernkompetenzen des Standorts und der Analyse der Vernetzungs-, Kommunikations- und Zukunftsstrategien der Akteure.

Die folgende SWOT-Analyse zeigt, dass der Campus Charlottenburg die besten Voraussetzungen hat, um sich zu einem national und international anerkannten Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort zu entwickeln. Vergleichbare Standorte wie renommierte Universitätscampus oder Wissenschafts- und Technologieparks haben dem Standort Charlottenburg jedoch eines voraus: Die Akteure dieser Standorte stehen in einem definierten Beziehungsgeflecht zueinander, sie agieren in einem gesetzten Rahmen gemeinschaftlich und zielorientiert. Damit haben sie sich an die Erfordernisse der Wissensgesellschaft sowie der zunehmenden Globalisierung angepasst. Auf diese Weise gelingt es, Synergien für die gemeinsam administrierten und organisierten Bereiche zu erzeugen. Die Bündelung der individuell ausgerichteten Akteure bietet den Beteiligten einen Mehrwert, der als einzelne Institution nicht generiert werden kann.

SWOT-Analyse Profilbildung:

S – Strengths = Stärken	W – Weaknesses = Schwächen
– hohe Konzentration wichtiger Forschungseinrichtungen, z. B. TU Berlin, UdK Berlin, PTB, Fraunhofer HHI, ISST, FOKUS, IPK, T-Labs – Branchenkompetenz in IKT, Engineering, Design – wachsender Stand der Clusterbildung, z. B. EICT, EIT-KIC, verschiedene Fraunhofer Innovationscluster, DAI-Labor – interessante Industriebasis und profilkonforme Zuzüge, z. B. T-Labs, mental images, frogster, LH Systems, WOM – hohe Start-up-Quote – zentrale Lage mit noch gestaltbaren Flächen und Immobilien	– keine gemeinsame Identität (Landmarks) – keine überregionale Strahlkraft – keine strategische Standortentwicklung – keine gemeinsame Kommunikation – geringe Transparenz (Akteure/Aktivitäten) – keine gemeinsame Start-up-Förderung – Die enormen Stärken des Standortes sind weitgehend unbekannt. – ungastliches Campus-Areal ohne Zentralpunkt – fehlende politische Unterstützung
O – Opportunities = Chancen	**T – Threats = Risiken**
– nachhaltige Positionierung des Standortes durch gemeinsames Handeln – „Hybrid“ vereint Kompetenzen und hat das Potenzial für Standort-USP (kooperative Kreativität) mit eigener Wertschöpfungskette. – Stärkung der Position gegenüber der Politik, Verwaltung und Immobilienwirtschaft – wissenschaftliches und wirtschaftliches Renommee für jeden einzelnen Akteur – Chance der schnellen Konkretisierung	– konkurrierende Interessen der Institutionen – keine Wahrnehmung der Chancen, kein Handlungsdruck – Überfremdungsangst – steigende Immobilienpreise und eine nicht profilkonforme Stadtentwicklung – langfristiger Renommeeverlust für Akteure und damit Nachteile im Wettbewerb um junge Talente, Ansiedlung von Gründern und Spin-offs sowie F&E-Einheiten internationaler Unternehmen – Abwärtsspirale

Umsetzung, Maßnahmen:
Für die Umsetzung des strategischen Projektziels ließen sich anhand der SWOT-Analyse und im Rahmen der verbleibenden Projektlaufzeit drei Projektziele formulieren: Die Schärfung des Standortprofils, Standortmarketing und Kommunikation sowie der Aufbau einer Standortgemeinschaft Charlottenburger Institute. Die entsprechenden Maßnahmen und Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden.

1. Schärfung des thematischen Standortprofils
Zur Erarbeitung des thematischen Standortprofils wurden vertiefende Untersuchungen zu standortrelevanten Themenfeldern unternommen. Die Grundlage hierfür lieferten die eingangs geführten Experteninterviews sowie eine Auswertung der von den einzelnen Instituten verfolgten Kompetenz- und Innovationsfelder. Entscheidend für die Verifizierung waren vor allen der Grad der Vernetzung der Institutionen mit der Industrie in den entsprechenden Kompetenzfeldern, die Höhe der eingeworbenen Drittmittel und die Beteiligung an Forschungsprogrammen, die für Aktualität und die Relevanz des jeweiligen Forschungsfeldes sprechen, sowie ein Vergleich des Profils mit national und international erfolgreichen Standorten wie z. B. KISTA in Schweden oder der High Tech Campus Eindhoven. Die Ergebnisse der intensiven Recherche bestätigten die ersten Erhebungen, nämlich dass der Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort Charlottenburg über eine ausgeprägte Kompetenz in den Feldern IKT, Engineering und Design verfügt. Darüber hinaus zeigte sich im Hybrid-Projekt, dass die interdisziplinäre und flexible Verknüpfung der genannten Disziplinen in einer gemeinsamen Projekt- und Kooperationsplattform[10] einen echten USP (Unique Selling Proposition) für den Standort bilden können. Sowohl in wissenschaftlicher als auch in wirtschaftlicher Hinsicht lassen die Recherchen enorme Potenziale vermuten. Beleg hierfür mag der enorme Erfolg des Unternehmens Apple sein, dessen Schlüsselfaktoren der Gründer Steve Jobs vor allem in der Schnittmenge aus Technologie und freier Kunst[11] sieht.

Von zentraler Bedeutung für die weitere Entwicklung des Standortprofils war die Einbindung der Ergebnisse in die parallelen Projektmodule. Für die Immobilienwirtschaft beispielsweise bietet ein klares Standortprofil die Möglichkeit,

10 Detaillierte Darstellung im Kapitel 4.2.4 Projektmodul Hybrid.
11 Steve Jobs bei der Erstpräsentation des iPad, 27. Januar 2010.

Ausstellung NAVI BC
Erarbeitung und Foto CB.e

Presse- und Kommunikation NAVI BC

spezifische Anforderungen künftiger Nutzer beim Neu- oder Ausbau ihrer Immobilien zu berücksichtigen und die Flächen auf entsprechenden Foren[12] anzubieten. Weiterhin ist ein klares Standortprofil unverzichtbar für eine nachhaltige Markenentwicklung oder für die Entwicklung eines Nutzerkonzeptes für ein Gründungszentrum. Im Rahmen der systematischen Erschließung eines Profils wurden einzelne Standortprojekte identifiziert, die von strategischer Bedeutung für die zukünftige Ausrichtung und langfristige Profilierung sind. Vor allem über verschiedene Kommunikationsmaßnahmen[13] konnte das NAVI-Projekt einen Beitrag dazu leisten, standortrelevante Themen wie zum Beispiel die Gewinnung der EIT-KIC für IKT oder die Neuordnung der Fraunhofer-Institute verstärkt in das Bewusstsein der Bezirks- und Landespolitik zu rücken, um letztlich die notwendige Aufmerksamkeit zu erzeugen und für Unterstützung zu werben.

2. Standortmarketing und Kommunikation

In der Flut der täglichen Informationen ist es nicht einfach, Nachrichten und Meldungen zielgerichtet zu platzieren. Wichtig sind vor allem Kontinuität und eine klare Zielgruppenorientierung. Jede der in Charlottenburg ansässigen Institutionen weiß das und leistet im Rahmen der eigenen Öffentlichkeitsarbeit eine hervorragende Medienarbeit. Diese ist ausgerichtet auf spezifische Dialoggruppen, die zu den Zielen der jeweiligen Häuser passen. Damit gelingt es beispielsweise den Universitäten in Charlottenburg, sich gegenüber anderen Universitäten erfolgreich zu positionieren.

Ergänzend zu den Kommunikationsstrategien der einzelnen Häuser verfolgte das Projekt NAVI BC das Ziel, den Campus Charlottenburg im Wettbewerbsumfeld von anderen Wissenschafts- und Wirtschaftsstandorten zu positionieren. Die Umsetzung der Standortkommunikation erfolgte im Wesentlichen durch:

- Bündelung der Standortinformationen, Profilbildung und Marketing nach innen und außen (Flyer, Internetseite, Kontaktnetzwerk etc.)
- Öffentlichkeitsarbeit; Berichte in der Tagespresse, Fernsehen (RBB), Deutschlandfunk
- Präsentation von Standortthemen auf verschiedenen Foren (z. B. Lange Nacht der Wissenschaften, Besuch des Regierenden Bürgermeisters, int. Colloquium Innercity Scienceparks, int. Workshop Creative Industry, Unternehmensnetzwerk Moabit, EXPO Real, dauerhafte Projektausstellung im Amerika Haus etc.)
- Entwicklung einer Standortmarke[14] mit entsprechenden Kommunikationsinstrumenten
- Umsetzung eines Internetauftritts für den Campus (www.campus-charlottenburg.de)
- Durchführung der sehr erfolgreichen Veranstaltungsreihe Forum Campus Charlottenburg im Amerika Haus, bei der vor allem eine Vernetzung nach innen und die Kommunikation nach außen mit Wirtschaft und Politik angestrebt wurde.

12 Detaillierte Darstellung im Kapitel 4.2.2 Projektmodul Immobilien.
13 Siehe Punkt 2 dieses Kapitels.
14 Ausführlich siehe Kapitel 4.2.5 Projektmodul: Marke für den Campus.

Darstellung aus dem Prozess der Markenentwicklung
© Johanssen+Kretschmer

3. Aufbau einer Standortgemeinschaft Charlottenburger Institute

Das Projekt NAVI BC hat mit Blick auf den gesamten Campus Charlottenburg fünf Einzelprojekte zu akteursübergreifenden Themen entwickelt und mit deren Umsetzung dazu beigetragen, den notwendigen Prozess eines gemeinsamen Handelns zu initiieren. Die erfolgreichen Aktivitäten zu den Themen Standortentwicklung, Markenbildung, Hybrid-Plattform, Stadtentwicklung und Gründerzentrum basieren auf der Unterstützung und dem aktiven Zusammenwirken der beteiligten Standortakteure. Auf diese Weise wurden mit einer hohen lokalen Akzeptanz und mit breiter Unterstützung der Berliner Politik die einzelnen Projektmodule erfolgreich realisiert.

Für eine dauerhafte und erfolgreiche Positionierung des Campus als Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort ist es allerdings notwendig, den begonnenen Prozess fortzusetzen und eine Kontinuität in die Themen der Standortentwicklung zu bringen. Hierfür sollte eine langfristige Struktur geschaffen werden, die für die Entwicklung und Umsetzung von gemeinsam festgelegten, akteursübergreifenden Aufgaben zuständig ist. Aufbauend auf der Akteursstruktur und den Potenzialen des Standortes, sollte für entsprechende Aufgaben eine Gemeinschaft der wissenschaftlichen und forschungsnahen Institutionen gegründet werden.

Dieser Argumentation folgend, wurden von NAVI BC ein Konzept und ein Geschäftsmodell für eine Standortgemeinschaft in Form eines Vereins entwickelt. Die Gründung des Vereins konnte aufgrund der notwendigen Abstimmungsphasen zwischen allen Standortakteuren in der Projektlaufzeit nicht erreicht werden. Es besteht jedoch seitens der Akteure ein großes Interesse, das Thema weiter voranzutreiben. Die TU Berlin und die UdK Berlin haben zu diesem Zweck bei Beendigung des Projektes NAVI BC eine Arbeitsgemeinschaft gegründet.

Bewertung und Ausblick:
Die Etablierung eines Standortes in einem entsprechenden Wettbewerbsumfeld erfordert ein komplexes und langfristiges Herangehen, das sich zum einen nach innen auf die mitwirkenden Akteure richtet und die Festlegung von Visionen und Zielen, Strukturen und Prozessen der Zusammenarbeit, die Definition von Aufgaben und Organisationsabläufen sowie die Bündelung und Zuordnung von Kompetenzen erfordert. Ziel der nach innen gerichteten Maßnahmen sind die Schaffung einer gemeinsamen Identität (Profil)[15] und die dazugehörigen Organisationsstrukturen. Die intelligente Kombination der Kompetenzen der verschiedenen Akteure sollte hierbei einen Mehrwert und Synergien für die einzelnen Institutionen bieten und darf gleichzeitig deren interne Zielsetzungen nicht negativ beeinflussen. Zum anderen zielen die nach außen gerichteten Maßnahmen auf die Positionierung unter den Mitbewerbern im gewünschten Umfeld ab. Dazu gehören unter anderem eine langfristige Kommunikationsstrategie, Beteiligung an relevanten Foren, eine offene Angebotsstruktur für Kooperationspartner und junge Talente und Einbettung in die lokale/regionale Wirtschafts- und Wissenschaftsstruktur.

Die Dauer der Etablierung von Netzwerken, Clustern oder Standorten ist sehr unterschiedlich. Allerdings ist aufgrund der Komplexität von einem eher längeren Zeitraum auszugehen.[16]

NAVI BC ist es gelungen diesen Prozess zu initiieren. Insbesondere in den Bereichen Aktivierung der Akteure, gemeinsame Identität, Kommunikation und bei der Entwicklung einer Organisationsstruktur wurden wesentliche Schritte unternommen und erfolgreich abgeschlossen. Die Etablierung des Campus Charlottenburg erfordert, wie bereits beschrieben, dauerhafte Anstrengungen, die eine entsprechende Struktur voraussetzen.

Mit der Arbeitsgemeinschaft der Universitäten wurde die Grundlage für einen Initiatorenkreis geschaffen, der in der Regel aus den wichtigsten Akteuren des Standortes besteht. Zudem stehen dem Campus verschiedene Instrumente der Kommunikation, ein gemeinsames Gründungszentrum, das Konzept für Hybrid und ein leichterer Zugang zur Immobilienwirtschaft zu Verfügung. Damit wurden die wesentlichen Voraussetzungen für ein Standortmanagement geschaffen.

15 Idealerweise bewegt sich dieses Profil entlang einer Wertschöpfungskette.

16 Der Standort Berlin-Adlershof benötigte etwa 10 Jahre. Dagegen kann der Prozess bei Kompetenznetzwerken aufgrund der Zugehörigkeit zu einer Wertschöpfungskette erheblich kürzer sein.

4.2.2 Projektmodul: Immobilienentwicklung

Büroleerstand trotz bester Citylage und lokaler Nachfrage, steigende Mieten und Preise trotz veralteter Gebäudestandards – beide Aspekte kennzeichnen den Immobilienmarkt der City West. Das Projekt NAVI BC trägt dazu bei, dass die Anforderungen von potenziellen Unternehmen aus dem Umfeld Wissenschaft und Forschung und das Immobilienangebot sich auf einander zubewegen. Hierfür haben das Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf und NAVI BC gemeinsam ein Netzwerk der ortsansässigen und vielfältigen Immobilienanbieter aufgebaut und die erste Immobilienmesse EXPO City West initiiert.

Ziele

Ziel des Projektes war es, vor allem Anreize für Investitionen zu geben, die dem langjährigen Leerstand entgegenwirken und einen standortspezifischen Aus- und Umbau ermöglichen. Um dies zu erreichen, sollten vor allem Brachflächen aktiviert und Büroleerstände minimiert werden, um sie für forschungsintensive Unternehmen, vom Spin-off bis zu den Entwicklungsabteilungen großer Konzerne, zur Verfügung stellen zu können.

Wichtig für diesen Prozess war die Einbeziehung der Immobilien- und Projektentwickler im Untersuchungsgebiet unter der Zielstellung, eine Strategie des gemeinsamen Handelns für den Projektraum zu entwickeln. Für den Erfolg dieses Vorhabens war die Mitwirkungsbereitschaft der Immobilieneigentümer eine Grundvoraussetzung, um auch die Nachhaltigkeit der von NAVI BC initiierten Aktivitäten über den Projektzeitraum hinaus zu gewährleisten. Zur Umsetzung dieser Aufgabe wurden zunächst die folgenden Teilziele vereinbart:

- Erhöhung der Standortattraktivität
- Schaffung eines adäquaten Angebots für forschungsintensive Unternehmen (junge Firmen und etablierte Kooperationspartner)
- Impulse für Nutzungsoptionen der Brachflächen
- Bündelung der Interessen der Immobilieneigentümer

Der sich durch gemeinsames Handeln ergebende wirtschaftliche Nutzen wäre sehr hoch: Stärkung des Standortprofils, Förderung der Ansiedlung von zukunftssicheren Wachstumsbranchen aus den Bereichen IKT, Design und Engineering und die Schaffung von Arbeitsplätzen am Standort Charlottenburg.

Maßnahmen

Ausgehend von den Stärken und Chancen im Bereich Immobilienwirtschaft wurden folgende Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele entwickelt:

- Schaffung einer regelmäßigen Runde der für den Erfolg kritischen Immobilienfirmen
- Kofinanzierung von Maßnahmen zur Bewerbung des Standortes
- nutzerbezogene Veranstaltungen
- Erstellung entsprechenden Werbematerials
- Initiativgemeinschaft für Immobilienvermarktung

Im Wesentlichen zielten die Maßnahmen zunächst darauf ab, das Interesse der Immobilieneigentümer am Standort zu wecken, mit ihnen gemeinsam standortrelevante, immobiliere Themen zu diskutieren und langfristig Anreize für Investitionen zu schaffen.

Zur Umsetzung der Maßnahmen stand dem Projekt ein Experte aus der Immobilienwirtschaft zur Verfügung, der einerseits durch seine genaue Kenntnis sachdienliche Hinweise für strategische Projektentscheidungen geben konnte und andererseits durch das Vertrauen, das er in der City West genießt, den Mitwirkungswillen der Immobilienwirtschaft positiv beeinflussen konnte.

SWOT-Analyse – Immobilienprogramm

S – Strengths = Stärken	W – Weaknesses = Schwächen
– attraktiver innerstädtischer Hauptstadtstandort mit einer Mischung aus Wissenschaft, Wirtschaft und Wohnen – Zoo-Bereich erfährt Aufwertung – gute Verkehrslage im Zentrum des Campus – Zukunftssicherheit durch Wachstumsbranchen – Brachflächen in guter Lage (Wasserlage in der Spreestadt) – genügend Leerstandsflächen für größere Unternehmen	– keine kleinteiligen Flächen – viele Liegenschaften in der Hand von intransparenten Fonds – Immobilienwirtschaft hat z. T. zu hohe Mieterwartungen – Immobilienwirtschaft reagiert zu träge auf die Bedürfnisse moderner Unternehmen – kein wahrgenommenes Standortprofil – im Norden schlechte ÖPNV-Anbindung
O – Opportunities = Chancen	**T – Threats = Risiken**
– Investorengewinnung mit verbessertem Standortprofil – hohe Mitwirkungsbereitschaft der Immobilienwirtschaft – nutzbare gute Erfahrungen der AG City e. V. für den Kurfürstendamm-Bereich – Aktivierung brachliegender Flächen durch Vernetzungsaktivitäten	– steigende Immobilienpreise – Brachflächen bleiben trotz guter Lage ungenutzt – die Profilierung gelingt nicht: Abwanderung und beliebige Besiedlung – geringes Aktivierungspotenzial und Verhinderung von Aktivierungen durch ungeklärte Eigentümerverhältnisse (z. B. Fonds)

Ergebnisse
Realisiert wurden die Maßnahmen durch den Aufbau eines Netzwerks, durch die Veranstaltungsreihe ImmoTalk Charlottenburg und durch die Immobilienmesse EXPO Berlin City West. Weiterhin wurde im Rahmen der EXPO Berlin City West ein Immobilien- und Standortwegweiser erstellt. Der Wegweiser informiert im ersten Teil über die wichtigsten Institutionen auf dem Campus Charlottenburg und präsentiert im zweiten Teil aktuelle Entwicklungsflächen und Objekte der Immobilienwirtschaft.

Veranstaltungsreihe ImmoTalk Charlottenburg
Mit dem Kick-Off am 16.11.2009 wurde der zweimonatlich stattfindende ImmoTalk Charlottenburg offiziell eröffnet. Zum ImmoTalk wurden ausschließlich Vertreter der Immobilienbranche geladen. Zum einen wurden den Vertretern der Immobilienwirtschaft die Akteure des Standortes mit ihrem spezifischen Profil vorgestellt. Dabei kam es vor allem darauf an, zu vermitteln, mit welchen industriellen Partnern die Charlottenburger Institute zusammenarbeiten, wie diese Partnerschaften in Forschungsteams funktionieren, welcher Bedarf an Mietflächen daraus erwächst und wie diese beschaffen sein müssen. Das Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik war unter anderen Partner in der Reihe. Vorgestellt wurde das neue Innovationscluster „Sichere Identität“, das die Aktivitäten von fünf Instituten der Fraunhofer-Gesellschaft, verschiedener Universitäten und regionaler Unternehmen mit unterschiedlichen Kompetenzen bündelt.

Zum anderen wurden den Gästen der Veranstaltung flexible und an die heutige Forschungs- und Entwicklungsarbeit angepasste Raumnutzungskonzepte präsentiert. Denn als ehemaliger Bankenstandort erfüllen beispielweise die Gebäude am Ernst-Reuter-Platz nicht die Voraussetzungen, die für Ansiedlungen von Unternehmen aus der Technologie oder Kreativbranche notwendig sind. Da sich in Charlottenburg eine Vielzahl von Forschungspartnern für Unternehmen dieser Branchen befinden, erscheint die Ausrichtung der Gebäudestruktur auf diese Nutzergruppe nur folgerichtig. In diesem Zusammenhang sei insbesondere auf die Deutsche Telekom Laboratories verwiesen, die mit ihrem digitalen Buchungssystem von Schreibtischplätzen, schallschluckenden Stellwänden und verschieden großen und technisch voll ausgestatteten Beratungszimmern ein hochmodernes und angenehmes Arbeitsumfeld geschaffen haben, dass einer heutigen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit in Teams gerecht wird.

EXPO Berlin City West
Mit der Pilotinitiative, eine Immobilienausstellung für die City West zu organisieren, verfolgen NAVI BC und das Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf das Ziel, den wichtigsten Immobilienanbietern der Region ein Forum für zukünftige Projekte zu bieten und sie gleichzeitig mit den potenziellen Nutzern aus Wissenschaft und Wirtschaft ins Gespräch zu bringen. Unterstützt wurde das Vorhaben durch die AG City, die Interessenvertretung der Einzelhändler und Dienstleister der City West. Im Einzelnen wurden folgende Aspekte verfolgt:

- die Gewinnung des Zielpublikums aus den Bereichen der Kommunikations- und Informationswirtschaft, Engineering und Design sowie wissensintensiver Dienstleister (Rechtsanwälte, Unternehmensberater etc.) durch für diese Gruppen interessante Themen
- Vermittlung wichtiger standortrelevanter Themen zu Gründern, Kreativwirtschaft und IKT im Kontext der Stadtentwicklung
- die Vertiefung der Standortvernetzung, um lokale und regionale Synergien zu stärken
- eine Kommunikationsplattform für Nutzer und Immobilienanbieter

EXPO CITY WEST 2010
Entwurf und Umsetzung des Katalogs: TRIAD

Die Messe fand über einen Zeitraum von drei Wochen vom 14.10. – 04.11.2010 statt. Als Ausstellungsort fungierte das Amerika Haus nahe dem Bahnhof Zoologischer Garten, das, über viele Jahre vernachlässigt, ideales Sinnbild für die aus dem Dornröschenschlaf erwachende City West war[17]. Während der Ausstellung fanden zwei- bis dreimal wöchentlich Themenabende statt. Dabei gelang es, jeweils hochkarätige Diskussionspartner aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zu gewinnen und so die entsprechenden Themen und verschiedenen Positionen stärker in das Bewusstsein aller Standortakteure zu rücken und mögliche Perspektiven zu diskutieren. An der Ausstellung und dem dazugehörigen Messekatalog beteiligten sich zehn Immobilieneigentümer und Entwickler. Hinzu kamen die wichtigsten Standortakteure, wie die Charlottenburger Fraunhofer-Institute

17 Marc Schulte, Wirtschaftsstadtrat Charlottenburg-Wilmersdorf und Auftraggeber von NAVI BC.

18 http://www.bz-berlin.de/aktuell/berlin/wir-bauen-den-ernst-reuter-platz-neu-article1011792.html

(HHI, FIRST, ISST, Fokus), die Physikalisch-Technische Bundesanstalt, die Telekom Laboratories, VDI/VDE – IT sowie die UdK Berlin und die TU Berlin.

Die Expo Berlin City West bot externen Unternehmensvertretern und Wissenschaftlern eine Plattform, um Repräsentanten des Campus Charlottenburg kennenzulernen und sich über das Immobilienangebot zu informieren.

Unwägbarkeiten im Projektverlauf

Erschwert wurde die Umsetzung der Modulziele durch die häufig ungeklärten Besitzverhältnisse von Grundstücken im Projektgebiet. Die erfolgreiche Vermittlung der leerstehenden Gebäude an ansiedlungsbereite Unternehmen konnte zum Teil nicht realisiert werden, weil einzelne Gebäude zu großen Immobilienfonds gehörten, aus denen die Herauslösung eines einzelnen Objektes unmöglich war. Ein Beispiel ist das Ottilie-Hanselmann-Haus in der Otto-Suhr-Allee. Ein wunderschönes, komplett leerstehendes Gebäude aus der Gründerzeit, welches einem Gründungszentrum oder einem großen Unternehmen durchaus genügend Raum und Expansionsfläche geboten hätte.

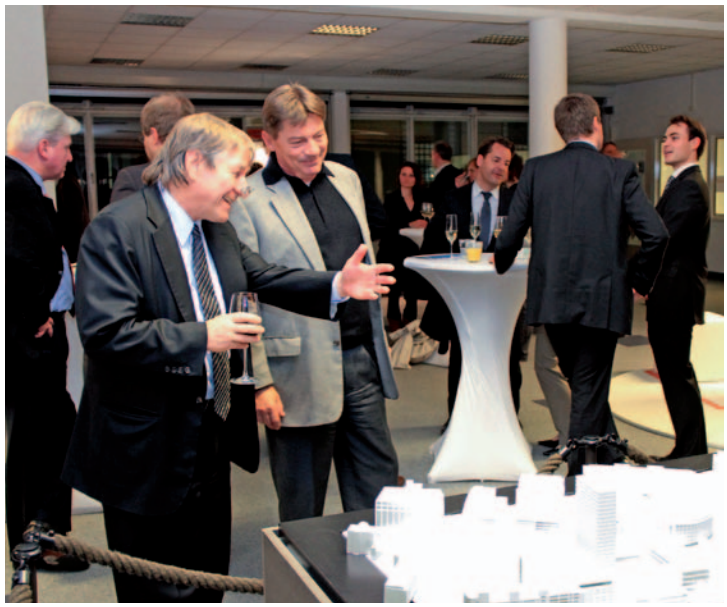
Am Anfang des Projektes formulierte NAVI BC das Ziel, eine dauerhafte Immobilienallianz, analog zur Interessenvertretung der AG City, aufzubauen. Dies ist leider nicht gelungen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Der wichtigste Grund ist die zwischen den Immobilieneigentümern bestehende Konkurrenz, die eine strategische Zusammenarbeit auf absehbare Zeit als nicht ermöglich erscheinen lässt. Ein weiterer Grund für eine ablehnende Haltung, der insbesondere in der City West zum Tragen kam, war die Einstellung, dass die Mitgliedschaft in einer solchen Interessenvertretung die Krisenlage eines Unternehmens verdeutlichen würde. Die identifizierten Leerstände und Brachflächen im Untersuchungsgebiet ergeben jedoch ein anderes Bild.

Da der Aufbau einer gemeinsamen Interessenvertretung der Charlottenburger Immobilienwirtschaft zu dieser Zeit nicht möglich war, wurden andere Lösungen gesucht, um die eingangs formulierten Ziele umzusetzen. Auf Empfehlung einiger Eigentümer wurde von NAVI BC ein Konzept für eine lokale Aktion erarbeitet, dessen Ergebnis die Immobilienausstellung EXPO Berlin City West war. Zudem wurde Charlottenburg durch NAVI BC auf der größten Immobilienmesse Deutschlands, der EXPO REAL in München vertreten.

Bewertung und Ausblick

Die Ergebnisse der oben beschriebenen Maßnahmen konnten nur erreicht werden, weil dem Projekt ein Berater aus der Immobilienwirtschaft zur Seite stand, auf dessen Netzwerk das Projekt aufbauen konnte. Ohne diese Kontakte hätte NAVI BC die Immobilieneigentümer aus dem Untersuchungsgebiet nicht in der Kürze der Zeit mobilisieren können.

Die Veranstaltungsreihe ImmoTalk war eine erfolgreiche Veranstaltung, da ein Großteil der Immobilieneigentümer und Besitzer für eine Teilnahme aktiviert werden konnte. Die Schwierigkeit der Veranstaltung lag darin, zu vermitteln, dass durch die Mitwirkung der Charlottenburger Immobilienszene an einer gemeinsamen Standortentwicklungsstrategie auf Dauer für alle Beteiligten ein Mehrwert entsteht. Das Anliegen der Veranstaltung, das Interesse der Eigentümer an Standortentwicklungsthemen zu wecken,



Vernissage EXPO CITY WEST

konnte zunächst nur bei vereinzelten Eigentümern erreicht werden. Ein weiterer Schritt bestand darin, die Eigentümer nicht nur in geplante Aktionen mit einzubeziehen, sondern auch eine finanzielle Beteiligung zu forcieren. Dies gelang zunächst im kleinen Rahmen mit der Planung einer Charlottenburger Immobilienausstellung. Die EXPO Berlin City West war als Pilot-Ausstellung ein Erfolg und wurde von den Teilnehmern und Besuchern als sehr positiv bewertet. Insgesamt zog die Ausstellung 800 Personen aus den verschiedensten Branchen an. Durchschnittlich besuchten täglich bis zu 40 Besucher die Ausstellung. An den Themenabenden bewegte sich die Teilnehmerzahl zwischen 40 und 120 Interessierten.

Die Rückmeldungen bezeugen, dass das Format der Ausstellung durchaus dazu geeignet ist, als temporäre Plattform für Networking und zum Anbahnen von Geschäftskontakten zu fungieren. Zudem muss hervorgehoben werden, dass für diese Ausstellung wichtige Einzelakteure aktiviert werden konnten, wie beispielsweise die Familie Pepper, die am Ernst-Reuter-Platz zahlreiche Immobilien besitzt. Im Zuge der Ausstellung wurden Neuplanungen einzelner Gebäude vorgestellt und in der Presse war danach zu lesen, dass geplant ist, ca. 80 – 90 Millionen Euro am Ernst-Reuter-Platz zu investieren[18].

Die Immobilienmesse war überaus erfolgreich und könnte sukzessive durch die Beteiligung weiterer Akteure aus den Bereichen Wirtschaft und Wissenschaft die Funktion einer regelmäßig stattfindenden Standortmarketingkampagne übernehmen. Daher wurde auf der abschließenden Sitzung des Erweiterten Lenkungsausschuss am 22.11.2010 beschlossen, dass die Fortführung der Ausstellung durch das Regionalmanagement in Zusammenarbeit mit der AG City erfolgen soll. Die folgenden Empfehlungen für einen weiteren Ausbau des Formats erachtet NAVI BC als sinnvoll:

- jährliches Event mit Veranstaltungen zu Immobilien- und standortrelevanten Themen
- Akquirierung ständig neuer Aussteller (auch anderer Wirtschaftsbereiche)
- Weiterentwicklung des Konzepts

4.2.3 Projektmodul: Gründungsförderung

Strategische Zielsetzung:
Auf der Grundlage der Bedarfsanalyse kristallisierte sich ein Handlungsbedarf zur Schaffung einer geeigneten Infrastruktur für die Unterstützung von Unternehmensgründungen und Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft heraus. Dem folgend, ist ein Ergebnis dieses Projektes die Etablierung eines Gründer- und Kooperationszentrums in Charlottenburg. Die Darstellung der SWOT-Analyse zeichnet ein Bild der wesentlichen Faktoren.

Umsetzung und Maßnahmen:
Im Rahmen eines Expertenworkshops, an dem sich Vertreter der wichtigsten Charlottenburger Institutionen beteiligten, wurden die Bedarfe, Strategien und Zielsetzungen für ein Charlottenburger Gründungszentrum erarbeitet. Zum Aufbau und für den Betrieb des Gründungszentrums fand NAVI BC in der „Innovations- und Gründerzentrum Berlin Management GmbH“ (IZBM)[19] einen überaus erfahrenen Partner, ohne den das Projekt wohl kaum diese Reife erreicht hätte. Die IZBM betreibt seit 1983 sehr erfolgreich Gründungs- und Innovationszentren in Berlin und hat im Rahmen des Aufbaus des Charlottenburger Gründerzentrums die Leitung des Projektes übernommen.

Neben einer vertieften Bedarfsanalyse wurden durch die IZBM Wertgutachten in Auftrag gegeben, Herrichtungskosten geschätzt und die Gesamtkosten für jedes in die engere Wahl gekommene Objekt berechnet. Dabei wurde insbesondere die städtebauliche Struktur des Standortes berücksichtigt und empfohlen, ein unter Denkmalschutz stehendes Bestandsobjekt mit einem langfristigen Leerstand zu reaktivieren, um gleichzeitig einen Beitrag zur Gründer- und Kooperationsförderung sowie zur standortgerechten Ansiedlung und einer Belebung des Quartiers zu leisten.

Neben der engen Zusammenarbeit mit den wissenschaftlichen Einrichtungen in Charlottenburg sollen vor allem die infrastrukturellen Voraussetzungen zur Unterstützung von Unternehmensgründungen durch die folgenden Funktionen des Zentrums realisiert werden:

- Unterstützung von Unternehmensgründern in ihrer Konzept-, Start- und ersten Entwicklungsphase sowie von Kooperationsprojekten
- Einbindung der Unternehmen des Zentrums sowie der Partner in die Kooperations- und Kontaktnetzwerke der Betreibergesellschaft des Zentrums
- Bereitstellung auf Gründer und junge Unternehmen zugeschnittener Dienstleistungen und Infrastruktur
- Angebot an gewerblichen Räumen zur Realisierung der unternehmerischen Idee bzw. des jeweiligen Kooperationsprojektes in der gebotenen Flexibilität in Vertragsgestaltung, Größe, Fristen und Preis unter Beachtung der entsprechenden GA-Bedingungen

Die Ausgestaltung dieser Funktionen sollte hierbei wirtschaftsfördernden Aspekten folgen und orientiert sich vor allem an den jeweiligen Entwicklungserfordernissen der Unternehmen.

SWOT-Analyse Gründungszentrum:

S – Strengths = Stärken	W – Weaknesses = Schwächen
– TU Berlin: große Ausgründungsbasis, gutes Pre-Inkubation-Programm, gute Alumni-Pflege, Center for Entrepreneurship – UdK Berlin: große Ausgründungsbasis im Bereich Kleinst- und Mikrounternehmen, Gründerförderung für alle künstlerischen Hochschulen Berlins – zahlreiche Start-ups aus den Instituten von FhG und T-Labs – bewährte Kooperation mit der Industrie	– keine Start-up-Förderung – keine kleinteiligen Flächen für Start-ups oder Unternehmenskooperationen im Umkreis – junge Unternehmungen können nicht am Standort gehalten werden ⇒ keine Synergien – Gründungsförderung am Standort nur wenig abgestimmt – Immobilienbranche hat bisher kein entsprechendes Flächenangebot.
O – Opportunities = Chancen	**T – Threats = Risiken**
– Schaffung eines hocheffizienten Gründungs- und Kooperationszentrums, das sowohl Technologie- als auch Kreativgründungen gerecht wird – Leuchtturmcharakter des „Charlottenburger Gründungs-Modells“ – Stärkung und Ausbau der Pre-Inkubatoren der Universitäten	– kein identifizierter Immobilienpartner – kein verfügbares Landesgrundstück – Business-Modell für einen privaten Betreiber zu anspruchsvoll

19 http://www.izbm.de/

CHIC in der Bismarckstraße
© IZBM GmbH

Aus den vier untersuchten Objekten kristallisierte sich ein Gebäude in der Bismarckstraße heraus, das den Anforderungen in Lage, Gebäudestruktur und Verfügbarkeit entspricht. Das ehemalige Gerling-Gebäude befindet sich gegenüber dem Schillertheater und drei Minuten fußläufig vom Ernst-Reuter-Platz und damit nahezu im Zentrum des Campus.

Für die Realisierung der notwendigen Sanierungsarbeiten und für die Überbrückung einer Anlaufphase wurde durch die IZBM im April 2010 und mit Unterstützung aller großen Forschungsinstitutionen Charlottenburgs ein GA-Antrag (Gemeinschaftsaufgabe) für das CHIC (Charlottenburger Innovation Center) beim Senat für Wirtschaft, Technologie und Frauen eingereicht. Dieser wurde im Oktober 2010 positiv entschieden.

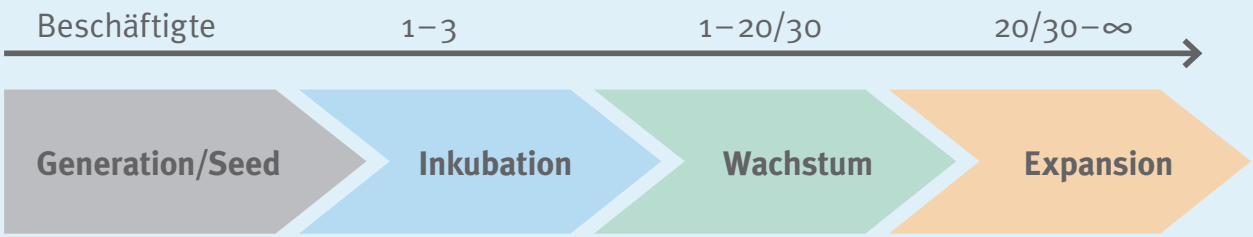
Mit den Sanierungsarbeiten wurde bereits im Dezember 2010 begonnen und der erste Teil wird bereits im April 2011 für die ersten Unternehmen bezugsfertig sein.

Bewertung und Ausblick:
Da es in Berlin bereits verschiedene Gründerzentren gibt und zudem auf den ersten Blick eine Konkurrenz zu privatwirtschaftlicher Gewerbevermietung und einem geförderten Gründungszentrum besteht, stellte sich schon vor Antragstellung die Frage nach der grundsätzlichen Notwendigkeit. Aus Sicht des Projektes handelt es sich hierbei jedoch um ergänzende Angebote von wirtschaftsfördernden Maßnahmen und den Angeboten der Immobilienwirtschaft.

Junge Gründer und Gründerinnen benötigen ein kleinteiliges, zeitlich und flächenmäßig flexibles Immobilienangebot. Allerdings ist bei der Anmietung einer Fläche die Miethöhe der entscheidende Faktor für junge Unternehmen. Besonders in der Startphase können nur geringe Mieten geleistet werden. Entgegen dem Bedarf, der sich am Standort Charlottenburg zeigt, stehen seitens der Immobilienwirtschaft vorrangig sehr große Flächen für lange Zeiträume zur Verfügung. Die wenigen kleinteiligen Büroflächen zum Beispiel in den Höfen der ORCO/GSG oder der Einsteinhöfe sind voll ausgelastet und jeder frei werdende Raum wird nach Aussagen der Vermieter unmittelbar neu besetzt.

Eine OECD-Studie (OECD 2009) zum Unternehmertum an Berliner Hochschulen bescheinigt, dass die TU Berlin auf eine eindrucksvolle Bilanz von Gründungen und auf ein vielfältiges Angebot in der Gründungsförderung verweisen kann. Allerdings müssen sich die neu gegründeten Unternehmen nach Ablauf der einjährigen Pre-Inkubatoren-Zeit in der TU Berlin auf dem freien Markt behaupten. Eine einfache Überleitung z. B. in preiswerte Büros und Werkstätten, die sich vorzugsweise in der Nähe der Universität befinden, war in Charlottenburg unter den gegebenen Bedingungen nicht möglich. Alle derzeitigen Gründerteams wünschen sich ein Büro in unmittelbarer Nachbarschaft zur Universität. Dies gilt insbesondere für die ersten Jahre, in denen die Gründer zum Teil noch in der Universität arbeiten, Geräte und Labore über spezielle Nutzungsvereinbarungen in Anspruch nehmen können und der kurze Weg zu betreuenden Professoren wichtig ist.

„Prozesskette“ Unternehmensentwicklung



Beschäftigtenzahlen in den verschiedenen Phasen der Unternehmensgründung/Durchschnittswerte des Gründungszentrums Berlin-Adlershof

Mit der Einrichtung des CHIC in der Umgebung der vorhandenen Charlottenburger Forschungseinrichtungen gelingt es, die „Prozesskette“ von der Unternehmensgründung bis zum stabilen Unternehmen schließen. Eine sukzessiv steigende Miete im Gründungszentrum, die Einbindung der jungen Unternehmen in das Netzwerk des Gründungszentrums und eine passgenaue Beratung sorgen dafür, dass sich die Unternehmen marktgerecht entwickeln und am Ende der begrenzten Verweildauer als stabile Unternehmen das Gründerzentrum verlassen.

In ihrer Expansionsphase angekommen, stehen sie nun dem privatwirtschaftlichen Immobilienmarkt zur Verfügung. Damit können Gründerzenten im Allgemeinen als „Brüter“ und verlässliche Wachstumskerne bezeichnet werden.

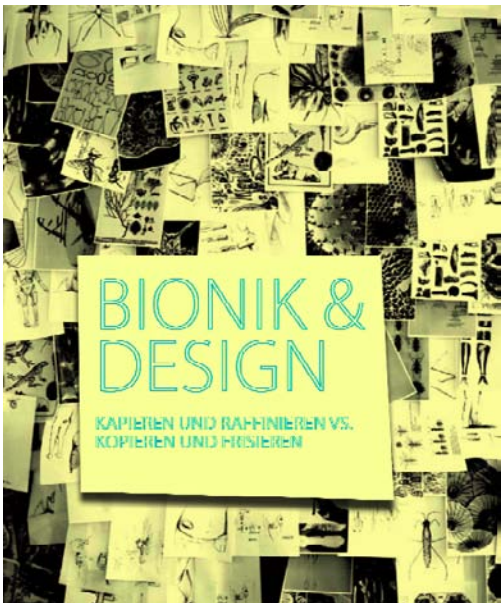
Zudem stellt das Gründungszentrum CHIC nicht nur ein eng auf den Raum Charlottenburg bezogenes Projekt dar. Sein gesamtstädtischer Charakter kommt zudem zum Ausdruck

- in der Schließung entstandener Lücken in der Technologie- und Gründungszentrum-Infrastruktur durch Wegfall des Phönix-Gründerzentrums und des MediPort als Gründerzentrum
- in der Einbindung des Projektes in die Landschaft der Technologie- und Gründerzentren und -parks von Berlin und deren Kooperationspool
- in der Reaktivierung langjähriger Leerstandsgebäude im Zentrum Berlins.
- Zudem vernetzt das CHIC die Akteure und schafft Synergien am Standort.
- Es ist das erste Gründungszentrum für Technik und Gestaltung und
- mit dem Standort mitten im Zentrum stärkt und stabilisiert es Berlin als Wirtschaftsstandort.

Eine der zukünftigen Herausforderungen wird sein, die Angebote der Pre-Inkubatoren der einzelnen Institutionen untereinander und mit den Angeboten des CHIC zu vernetzen. Hierfür werden bereits Gespräche über Kooperationsverträge geführt.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass Gründerzentren sehr häufig bei ihrem Aufbau und zumeist in der Startphase durch Wirtschaftsförderung unterstützt wurden. Für den laufenden Betrieb gibt es keine Förderung. Die Zentren decken im Wesentlichen ihre Kosten durch erwirtschaftete Erlöse. Die ursprüngliche Fördersumme fließt bei funktionierendem Betrieb des Zentrums in Form von Steuereinnahmen aus den Unternehmen innerhalb weniger Jahre zurück.

Design Reaktor
© Prof. Axel Kufus



Bionik & Design
© Prof. Axel Kufus

4.2.4 Projektmodul: Hybrid

Zielsetzung:
Zwei Universitäten, die unterschiedlicher nicht sein könnten, prägen den Campus Charlottenburg. Die TU Berlin zählt mit mehr als 28.000 Studierenden in den etwa 70 Fächern der sieben Fakultäten mit dem Schwerpunkt auf technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen zu den größten Technischen Hochschulen in Deutschland. Die UdK Berlin ist mit knapp 4.000 Studierenden die größte Kunsthochschule Europas und bildet mit ihren vier Fakultäten das gesamte künstlerische Spektrum ab: von Bildender Kunst über Gestaltung hin zu Darstellender Kunst und Musik.

Mit Blick auf die Potenziale, die in der Partnerschaft dieser direkt benachbarten Universitäten liegen, besteht das Ziel des Projektes in der Entwicklung und Initiierung eines „Hybrides“, d. h. eines Schmelztiegels zweier Welten: die Expertise der TU Berlin in den Bereichen Technologie und Wissenschaft soll auf das künstlerische und gestalterische Know-how der UdK Berlin treffen. Aus dieser Verbindung heraus soll ein Format geschaffen werden, wo neuartige Antworten und überraschende Lösungen auf Themen und Fragen gefunden werden, die uns heute beschäftigen.

Maßnahmen und Umsetzung:
Im Juni 2009 unterzeichneten die Präsidenten der TU Berlin und der UdK eine gemeinsame Absichtserklärung zur Entwicklung und zum Aufbau einer experimentellen Projektplattform, in der Technologie und Wissenschaft mit künstlerischen und gestalterischen Disziplinen verbunden werden sollen.[20] Ziel dieser Zusammenarbeit ist, gemeinsame Vorhaben und Projekte von Angehörigen der beiden Universitäten und in Kooperation mit Unternehmen, besonders kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), und anderen Forschungseinrichtungen im Spannungsfeld zwischen der Technologie, der Gestaltung und der Künste bzw. kulturellen Inhalten im Interesse aller Beteiligten zu befördern. Zur Realisierung wurde in Zusammenarbeit mit beiden Universitäten ein Antrag auf EFRE-Kofinanzierung zur Recherche, Konzeption und Ausarbeitung eines Hybrid-Betriebssystems erarbeitet. Die Berliner Senatsverwaltung hat mit der Bewilligung des Antrags ein hohes Interesse signalisiert, die Ausarbeitung eines solchen Hybrid-Modells auf dem Campus Charlottenburg zu unterstützen. Als interdisziplinäres Projekt- und Kooperationsformat soll es langfristig ein wichtiger Bestandteil der Innovationsstrategie für den Campus Charlottenburg darstellen.

Das in der Konzeptionsphase erarbeitete Modell zeichnet das Bild einer Plattform, die als gut vernetzte Kommunikationsplattform, als kompetente Beratungs- und Koordinationseinheit und als eine geeignete Infrastruktur aufgebaut werden soll. Ausgestattet mit einer Mehrzweckinfrastruktur (Büro, Werkstatt und Veranstaltungsraum), soll die Hybrid-Plattform als attraktiver Ort des Austausches und als kreativer Ort des schöpferischen, zugleich wertschöpfenden Miteinanders von Studenten und Dozenten beider Universitäten und ihren Partnern, insbesondere aus der Kreativwirtschaft der Region Berlin-Brandenburg, etabliert werden.

Durch die Vernetzung von Hochschulangehörigen, Experten aus verschiedenen Bereichen und KMU katalysiert

20 Auf Einzelinitiative von Professoren von TU Berlin und UdK Berlin wurden erfolgreiche Kooperationen, wie zum Beispiel die Projekte „Design Reaktor“ oder „Bionik & Design“, durchgeführt. Diese waren für die Entwicklung des Hybridprogramms Vorbild und Anregung.

SWOT-Analyse Hybrid

S – Strengths = Stärken	W – Weaknesses = Schwächen
– Die UdK Berlin ist Kontinentaleuropas größte künstlerische Universität. – Die TU Berlin ist eine der größten technischen Hochschulen, die enge Verzahnung mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen und der Industrie aufweist. – extreme räumliche Nähe – bereits einige gute Beispiele für Kooperation	– trotz großer räumlicher Nähe war die Zusammenarbeit auf wenige Einzelprojekte beschränkt – vorhandene Best-Practices konnten noch nicht verstetigt werden – voneinander verschiedene starre Regelwerke und komplexe Organisationsstrukturen – fehlende rechtliche Grundlagen für gemeinsame Plattform
O – Opportunities = Chancen	**T – Threats = Risiken**
– Schaffung einer einmaligen Kombination von Technik, Gestaltung und Kunst in Lehre, Forschung und Anwendung – neue Felder und Vernetzungsmöglichkeiten – hochinteressant für F&E-Projekte, Industriekooperationen, Weiterbildung, Talente – standortprägend – Entwicklung zum USP	– Einzelinteressen überwiegen – unzureichende Unterstützung von Wissenschafts- und Wirtschaftssenatsverwaltung für die Aufbauphase – Umsetzung in vorhandenen starren Regularien ⇝ Verlust der angestrebten Flexibilität, Plattform bleibt unter den Möglichkeiten – Vernachlässigung der wirtschaftlichen Aspekte

die Hybrid-Plattform Kooperationsprojekte und schöpft dadurch ein Potenzial komplementärer Kompetenzen aus, das bisher kaum genutzt wurde. Die Vorhaben können als experimentelle Studienprojekte, als gemeinsame Forschungsvorhaben oder in vielen anderen Formaten bis hin zur Gründung von Spin-offs und Joint Ventures realisiert werden.

Die Plattform entwickelt flexible Modelle für Kooperationsprojekte zwischen Studien-/Arbeitsgruppen der beiden Universitäten und KMU sowie anderen interessierten Partnern, sie berät die Projektbeteiligten in allen Fragen der Zusammenarbeit von der Regelung von Verwertungsrechten und der Projektkommunikation bis hin zu der Anerkennung von Studienleistungen.

Ergebnisse und Ausblick:
Die Hybrid-Plattform soll in 2011 als eigenständiger Verein gegründet und ins Vereinsregister eingetragen werden. Neben den beiden Universitäten werden kooperierende juristische und natürliche Personen als Gründungsmitglieder eingeladen. An einer langfristigen Zusammenarbeit interessierte Unternehmen können sich als Fördermitglieder dem Verein anschließen. Ein Beirat mit Experten aus Technologie, Wissenschaft und Kreativwirtschaft wird den Vereinsvorstand und die Geschäftsführung bei der strategischen Ausrichtung der Hybrid-Plattform beraten.

Für die Anschubphase der Projektplattform wurde bei der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen eine Förderung für die ersten drei Jahre beantragt. Diese Anschubfinanzierung räumt den beiden Universitäten den notwendigen Spielraum für den Aufbau, die Erprobung und Etablierung der skizzierten Hybrid-Plattform ein. Das Arbeitsprogramm für den geplanten Zeitraum umfasst die rechtliche Formierung, den Aufbau des Kompetenzzentrums (Auswahl und Einarbeitung der Mitarbeiter, Aufbau eines Informationspools und geeigneter Kommunikationsinstrumente), die Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen, den Start erster Projekte sowie die Erarbeitung und Erprobung eines Businessplans für die nachhaltige Fortführung der Plattformtätigkeit. Dazu gehört auch die Einrichtung einer dazugehörigen Projektwerkstatt, dem ‚Hybrid-Lab'. Auf 200–400 Quadratmeter Fläche sollen hier die interdisziplinären Projektteams gemeinsam arbeiten können. Beide Universitäten wollen eine solche Räumlichkeit in enger Abstimmung mit den Planungen zum Gründer- und Kooperationszentrum einrichten.

Das Hybrid-Proramm ist inzwischen fester Bestandteil der Zukunftsstrategien beider Universitäten und wird dazu beitragen, das Profil des Standorts auf der Basis seiner Institutionen und Aktivitäten einzigartig und langfristig zu ergänzen.

4.2.5 Projektmodul: Marke für den Campus

Zielsetzung:
Ein starker Standort braucht eine starke Botschaft. Im globalen Wettbewerb um junge Talente, hervorragende Wissenschaftler und Gestalter, forschungsstarke Unternehmen sowie innovative und nachhaltige Technologien kann der Campus Charlottenburg international ganz vorne mitspielen. Auf der Liste der weltweit bekannten Wissenschaftsstandorte taucht der Campus Charlottenburg jedoch noch nicht auf, obwohl er alle Eigenschaften dafür besitzt.

Eine Möglichkeit, die Sichtbarkeit und Wahrnehmbarkeit der handelnden Akteure zu erhöhen und gleichzeitig über gemeinsame Angebote und eine strategische Kommunikation Synergieeffekte zu erzielen, liegt in einer Gemeinschaftsmarke für den Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort Charlottenburg. Die Entwicklung einer solchen Marke mit den dazugehörigen Marketinginstrumenten war erklärtes Ziel des Projektes und Auftrag des Erweiterten Lenkungsausschusses, der sich aus wesentlichen Akteuren des Standortes und wichtigen Vertretern relevanter Institutionen auf Bezirks- und Landesebene zusammensetzte.

Die Markenentwicklung begann mit einer Datenerhebung – einer Analyse der Zahlen und Fakten, die den Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort charakterisieren, und einer Vielzahl von erkenntnisreichen Gesprächen, die schließlich ein Bild des Standorts zeichneten. Die Erhebungen von NAVI BC zeigten: Charlottenburg verfügt über eine herausragende Kompetenz in Informations- und Kommunikationstechnologie, Engineering und Design, wie sie in dieser Kombination nur wenige Standorte weltweit vorweisen können, und dies sowohl in der Grundlagenforschung als auch in der Anwendung. Weitere Stärken sowie Schwächen, Chancen und Risiken, die mit der Entwicklung einer Gemeinschaftsmarke verbunden sind, finden sich in der folgenden SWOT-Darstellung.

SWOT-Analyse – Markenentwicklung

S – Strengths = Stärken	W – Weaknesses = Schwächen
– hohe Konzentration wichtiger Forschungseinrichtungen – Branchenkompetenz in IKT, Engineering, Design – wachsender Stand der Clusterbildung – interessante Industriebasis – hohe Start-up-Quote – zentrale Lage mit noch gestaltbaren Flächen und Immobilien	– derzeit kein Bekanntheitsgrad – kein kollektives Selbstverständnis – kein Standortbewusstsein – keine gemeinsamen strategischen Ziele der Standortakteure – keine gemeinsamen Dienstleistungen für gemeinsame Kunden/Partner – keine politische Entschlossenheit zur Entwicklung des „Leuchtturms“
O – Opportunities = Chancen	**T – Threats = Risiken**
– Entwicklung einer Standort-Marke mit Leuchtturmfunktion – Erhöhung der Reputation – Auf kommunikativer Ebene schafft die Marke ein Qualitätssiegel für Akteure und Standort. – Auf strukturell-organisatorischer Ebene schafft die Marke eine integrative Klammer für Akteure. – Impulse für Kontakte und Innovationen sowie Synergien in finanziellen, personellen und kommunikativen Ressourcen – Attraktivitätsgewinn für Forscher und Studierende	– Leuchtturm-Profilierung wird politisch nicht ausreichend unterstützt. – Überfremdungsangst – Eine neu entwickelte Marke wird von den gewünschten Akteuren nicht angenommen. – Die Marke findet keine Trägerinstitution und wird nicht gepflegt und weiterentwickelt.

Zur gemeinsamen Positionierung der Wissenschafts- und Wirtschaftsakteure in Charlottenburg mündete der gemeinsame Entwicklungsprozess in der Marke:

Campus Charlottenburg
The art of ideas.

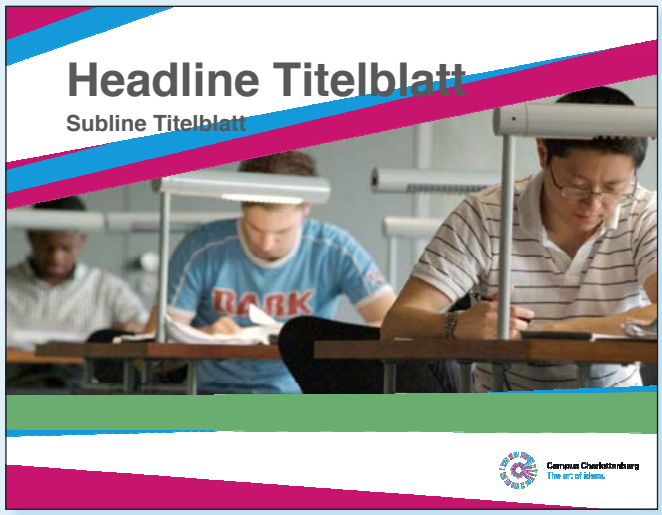
Umsetzung und Maßnahmen:
Mit dem klaren Auftrag des Erweiterten Lenkungsausschusses, ein Standortmarketing zu entwickeln, wurde zunächst im Zuge einer Diplomarbeit des Studiengangs Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation (GWK) an der UdK Berlin das fünfköpfige studentische Team „Zoonomia“ beauftragt. Zunächst wurden durch Zoonomia interne Angebots-, Potenzial- und Imageanalysen sowie externe Umfeld-, Zielgruppen- und Benchmarkanalysen vorgenommen, um daraus die marken- und kommunikationsstrategischen Leitlinien zu entwickeln. In den so gesetzten Rahmen wurden nun Markenkompetenz, Markenidentität und Markenessenz entwickelt, die eine klare Positionierung im Wettbewerbsumfeld ermöglicht und für die Identifikation eines USP (unique selling proposition – Alleinstellungsmerkmal) unentbehrlich sind. Kommunikationsstrategisch galt es dann, die aus der Markenstrategie entwickelten Resultate zu verarbeiten, um unter Berücksichtigung der Budgetvorgaben Instrumente und Maßnahmen der zielgruppengerechten Ansprache zu planen.

Das Ergebnis in Form einer Wort-Bild-Marke, einer ausführlichen Herleitung und eines 190-seitigen Booklets wurden im Dezember 2009 den beteiligten Akteuren öffentlich im Konzertsaal der UdK Berlin präsentiert. Das mit „sehr gut“ benotete Ergebnis konnte die Charlottenburger Akteure in der Breite jedoch nicht überzeugen. Der Grund hierfür liegt vor allem in der Unvereinbarkeit von engen Zeitvorgaben für eine Diplomarbeit und der Notwendigkeit einer zeitaufwendigen Einbindung aller Akteure in den Entwicklungsprozess. Denn nur auf diese Weise können die „Markenentwickler“ die notwendigen Informationen zusammentragen und einen „größten gemeinsamen Nenner“ entwickeln, der bei den Beteiligten hohe Akzeptanz und Identifikation hervorruft – die notwendigen Voraussetzungen für das Funktionieren einer Marke.

Auch wenn das Branding von Zoonomia letztlich nicht weiterentwickelt wurde, so lieferte die Gruppe dennoch eine nicht zu unterschätzende Vorarbeit, ohne die die weitere Entwicklung der Marke mit dem vorhandenen Budget und in der verbleibenden Zeit nicht möglich gewesen wäre.

Ergebnisse:
Ab Frühjahr 2010 wurde nach einer Ausschreibung die renommierte Agentur Johanssen+Kretschmer mit der (Weiter-)Entwicklung der Markenkonzeption beauftragt. An acht Terminen wurden die Vorschläge der Agentur zu Vision, Mission und einer Wort-Bild-Marke mit den wichtigsten Standortakteuren diskutiert und weiterentwickelt. Das Ergebnis wurde am 22.11.2010 dem Erweiterten Lenkungsausschuss präsentiert und einstimmig angenommen.

Im Rahmen der Konzeptentwicklung wurden Johanssen+Kretschmer weiterhin damit beauftragt, erste Kommunikationsinstrumente für die Markenpartner zu entwickeln und umzusetzen. Den Nutzern der Marke standen zum Ende des Projektes folgende Instrumente für eine gemeinschaftliche Positionierung zur Verfügung:
- Wort-Bild-Marke mit Namen und Claim in Reinzeichnung
- Gestaltungselemente in Reinzeichnung
- ein Manual mit grundsätzlichen Richtlinien zur Verwendung des Logos
- drei Templates für Flyer
- zwei Templates für Broschüren
- ein Power-Point-Template



Power-Point- und Flyertemplates Johanssen + Kretschmer
Fotos: TU Berlin, UdK Berlin

Bewertung und Ausblick:
In der Regel erfolgt eine Markenentwicklung durch einen Auftrag eines Unternehmens, eines Vereins oder einer anderen Institution. In einem solchen Fall ist eindeutig, wer die Marke nutzen darf und wo die entsprechenden Nutzungsrechte liegen. In Charlottenburg konnte das Ziel der Gründung einer Standortgemeinschaft bis zu Projektende nicht erreicht werden, daher mussten die Nutzer festgelegt und die Nutzungsrechte auf andere Weise gesichert werden. Aus Projektsicht, und diese wurde vom Erweiterten Lenkungsausschuss bestätigt, sind die Träger der Marke alle Institutionen, die für die Stärken und die Einzigartigkeit des Campus Charlottenburg stehen und vielfach in diesem Bericht bereits genannt wurden und die schon heute zum Teil eng miteinander vernetzt sind. Sie alle haben einen erheblichen Anteil an der Entwicklung der Marke und am Zustandekommen der neuen Campusidentität. Für eine Ausweitung des Nutzungsrechts sollten von den Akteuren gemeinschaftlich Parameter zur Aufnahme neuer Mitglieder erarbeitet werden.

Ein wichtiger Aspekt für eine Marke ist die Exklusivität in ihrer Nutzung. Daher wurde schnell klar: die Wort-Bild-Marke sollte mit Schutzrechten versehen werden. Dies war jedoch schwieriger als gedacht. Da es am Standort einerseits keine juristische Person/Institution gibt, die stellvertretend als Träger der Campusmarke gilt und andererseits die Anmeldung einer Gemeinschaftsmarke hohe Hürden für die Ausweitung der Akteursgemeinschaft darstellen würde, musste eine kommissarische Vertretung für die Trägerschaft gefunden werden. Als Auftraggeber der Projektes NAVI BC ist der Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf rechtmäßiger Eigentümer der Projektergebnisse und damit auch der Campusmarke. So konnte es gelingen, die Marke Campus Charlottenburg beim Deutschen Patent- und Markenamt auf das Land Berlin, vertreten durch den Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf, schützen zu lassen. In Absprache mit dem Bezirk ist dieser bereit, die Markenrechte auf eine Institution/einen Verein zu übertragen, der sich zum Zweck einer Campusvertretung gründet und gemeinschaftliche Akteursinteressen verfolgt.

Ausblick
Die Technische Universität Berlin und die Universität der Künste Berlin haben als Konsortialpartner des Projektes beschlossen, das Thema Markenentwicklung weiter voranzutreiben. Mit der Zustimmung des Erweiterten Lenkungsausschusses am 22.11.2010 wurde das Thema Markenumsetzung und das damit eng verbundene Thema Standortgemeinschaft an Universitäten übergeben, die für die nächsten administrativen und organisatorischen Schritte eine Arbeitsgemeinschaft gründen werden.

Im November 2010 wurden letzte finanzielle Mittel von NAVI BC für die Konzeption und Umsetzung einer neuen Internetseite www.campus-charlottenburg.de in Zusammenarbeit mit der Kommunikationsagentur „Deutscher und Gründer – gud“ verwendet. Die Koordination und inhaltliche Abstimmung mit der Agentur wurde bereits von den Universitäten übernommen.

Weiterhin wurden 20 Fahnen mit dem neuen Logo in Auftrag gegeben, von denen jeder Träger der Marke eine erhalten wird. Neben einer Beflaggung der Campusinstitutionen könnte so der Ernst-Reuter-Platz zur Langen Nacht der Wissenschaften 2011 zum sichtbaren Zentrum des Campus Charlottenburg werden.

4.2.6 Projektmodul: Kulturstandort Charlottenburg

Ein Spaziergang durch Charlottenburg ist immer auch ein Spaziergang durch die kulturelle Vielfalt Berlins: von der großen Oper bis zur experimentellen Studiobühne, vom traditionsreichen Premierenkino bis zum angesagten Jazzkeller – Charlottenburgs Kulturstätten sind so facettenreich wie die Stadt, in der sie beheimatet sind.

Das Projektmodul Kultur wurde zunächst nicht von NAVI BC verfolgt, da der Bereich Kultur nur entfernt mit den eigentlichen wirtschafts- und wissenschaftsnahen Zielen des Projektes verwandt war. 2009 sollte im Rahmen des Masterstudiengangs Arts and Media Administration am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Freien Universität unter der Leitung von Prof. Monika Grütters eine Studie zum „Kulturboulevard Charlottenburg“ durchgeführt werden. Dieses Vorhaben entsprach inhaltlich den Zielsetzung des NAVI-BC-Projektmoduls Kultur, daher wurde eine Zusammenarbeit vereinbart. Während das FU-Team Interviews und Analysen durchführte, unterstützte NAVI BC die Erhebungsphase administrativ und organisatorisch und veranstaltete einen Expertenworkshop, bei dem die Ergebnisse der Gruppe mit wesentlichen Vertretern der Kulturszene Charlottenburg diskutiert wurden. Bei der Auswertung arbeiteten die Teams eng zusammen.

Ziele

Ausgangspunkt für die Studie „Schillernde Zeiten“ war der Umzug der Staatsoper Unter den Linden in das Schillertheater in der Bismarckstraße im Oktober 2010. Die Ansiedelung der Tänzer und Tänzerinnen des Staatsballetts an die Deutsche Oper und der Umzug der Mitarbeiter der Staatsoper in das Schillertheater bieten einen enormen Anreiz für Gastronomie, Gewerbe und Immobilienwirtschaft. Zudem bestehen gute Voraussetzungen für eine stärkere Profilierung der Charlottenburger Kultureinrichtungen durch gemeinsame Aktionen.

Im Rahmen des NAVI-Projektes wurden zunächst folgende Ziele für die Studie vereinbart:
Entwicklung von Empfehlungen
- zur Stärkung des Kulturstandortes
- zur Schaffung von Synergien am Standort

Die SWOT-Analyse sowie die Empfehlungen sind eine kurze Zusammenfassung der Studie „Schillernde Zeiten“.

Kurzzusammenfassung der Empfehlungen der Studie „Schillernde Zeiten“:
- multifunktionale Nutzung des Standortes (IT, Kunst, Gastronomie, Tourismus, Musik, Media, Entertainment, Wirtschaft) durch Einbeziehung der Immobilienwirtschaft und Umsetzung der Leitlinien City West für den Kulturbereich
- flexiblere Angebote der Immobilienwirtschaft
- Etablierung eines Charlottenburger Kulturnetzwerks und Entwicklung eines Profils
- Etablierung eines Charlottenburger Kulturevents
- aktive Zusammenarbeit der Opernhäuser untereinander und mit den Universitäten
- spezielle Angebote für Studierende

Ergebnis und Ausblick

Das Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf übernahm das Projekt mit der Option, eine entsprechende Wirtschaftsdienliche Maßnahme zu beantragen. Zur Vorbereitung und Ausarbeitung des Antrags fanden im November 2010 mehrere Treffen zwischen dem Bezirksamt und NAVI BC statt. Es ist geplant, den Projektantrag zu Mitte 2011 bei der entsprechenden Bewilligungsstelle einzureichen.

SWOT-Analyse Kulturstandort Charlottenburg

S – Strengths = Stärken
- Dichte der renommierten Kulturhäuser
- traditionsreicher Kulturstandort
- Leitlinien City West haben Kultur explizit mit aufgenommen
- südlich der Hardenbergstraße/Savignyplatz passendes „Charlottenburger Flair“
- viele Firmen aus der Medienbranche
- Nähe zu Universitäten

W – Weaknesses = Schwächen
- Reduzierung des kulturellen Angebots durch Schließung von Häusern
- mangelndes Flair (Ungastlichkeit) nördlich der Hardenbergstraße
- wenig Freizeitangebote und Wohnraum für Studierende
- Image und Aufenthaltsqualität Ernst-Reuter-Platz
- Gegend touristisch derzeit nicht aktiv
- Einzelhandel überstrahlt Kulturangebote

O – Opportunities = Chancen
- Ansiedlung der Staatsoper als Chance und Initiation für kulturelle Profilierung
- aktive Ausgestaltung der Leitlinien unter Beteiligung der Kulturhäuser
- Wiederbelebung alter Traditionen und neue Angebote für Studenten
- Schaffung von attraktiven Angeboten zur Ansiedlung von Kreativunternehmen
- Kooperationen zwischen Kunst und Wissenschaft
- weltweit größte Opernmeile

T – Threats = Risiken
- andere Bezirke haben das „Cluster“ Kultur schon besetzt
- Verdrängungswettbewerb zwischen den Opernhäusern
- Flair lässt sich nicht erzwingen – Abwanderung der jungen Kreativen
- weitere Verwahrlosung der Gegend um den Ernst-Reuter-Platz
- Aktivitäten, die sich an Besucher wenden, können ins Leere laufen.
- kein Interesse der verschiedenen Häuser an einer Zusammenarbeit

5 RESÜMEE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

5.1 Resümee und Ergebnisse

Die Entwicklung des Campus Charlottenburg zu einem etablierten Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort, der im internationalen Wettbewerbsumfeld bestehen kann, erfordert ein komplexes und langfristiges Herangehen. Zum einen richteten sich die Aktivitäten von NAVI BC auf die mitwirkenden Akteure und die Festlegung von Visionen und Zielen sowie auf Strukturen der Zusammenarbeit und die Bündelung von Kompetenzen. Ziel dieser nach innen gerichteten Maßnahmen waren die ersten Schritte zur Schaffung einer gemeinsamen Identität und die dazugehörigen Organisationsstrukturen. Zum anderen zielen die nach außen gerichteten Maßnahmen auf die Positionierung des Standortes unter den Mitbewerbern im gewünschten Umfeld ab. Dazu gehören unter anderem eine langfristige Kommunikationsstrategie, Beteiligung an relevanten Foren, eine offene Angebotsstruktur für Kooperationspartner, junge Talente und die Einbettung in die lokale und regionale Wirtschafts- und Wissenschaftsstruktur. Eine weitere, wesentliche Projektstrategie bestand darin, die Immobilienwirtschaft in den Prozess der Standortentwicklung mit dem Ziel einzubinden, Anreize für Investitionen zu geben, die dem langjährigen Leerstand entgegenwirken und einen standortspezifischen Aus- und Umbau ermöglichen.

Ergebnisse des Projektes:

- Schärfung des Standortprofils und die Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen
- Entwicklung eines Konzeptes für eine Standortgemeinschaft für ein nachhaltiges Standortmanagement
- Integration der Immobilienwirtschaft in die Standortentwicklung und Durchführung einer Immobilien- und Standortausstellung EXPO CITY WEST
- Aufbau eines Gründungszentrums für Technologie und Gestaltung in Zusammenarbeit mit dem zukünftigen Betreiber IZBM GmbH
- Entwicklung einer Projektplattform für Lehre und angewandte Projekte aus technischen und künstlerischen Disziplinen, die offen ist für Wissenschaft und Wirtschaft und das Potenzial eines USP für den Standort Charlottenburg hat
- Entwicklung einer Standortmarke sowie Umsetzung wesentlicher Kommunikationsinstrumente
- Analyse des Kulturstandortes Charlottenburg und Initiierung eines Kulturprojektes

5.2 Lessons learned und Handlungsempfehlungen

1. Inhalte

Eine bloße räumliche Konzentration wichtiger Standortakteure allein reicht nicht aus, um ein kreatives Milieu und ein nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum zu generieren. Das erklärte Ziel des Projekts, ein starkes, eigenständiges und standortbezogenes Profil mit einer eigenen Marke entwickeln und eine institutionalisierte und damit **dauerhafte Trägerstruktur** aufzubauen, konnte im Rahmen der zweijährigen Projektlaufzeit initiiert werden. Die Generierung einer gemeinsamen Standortidentität und deren Verbreitung, institutionsübergreifende Innovationsprozesse und deren organisatorische und finanzielle Absicherung brauchen längere Laufzeit, die durch das Projekt nur angestoßen werden konnten. Die große Herausforderung für den Campus Charlottenburg wird nun darin bestehen, den begonnenen Prozess in Eigenregie fortzusetzen. Die TU Berlin und die UdK Berlin werden als ehemalige Konsortialpartner die Aktivitäten des Projektes NAVI BC im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft weiter verfolgen. Zum Aufbau einer Akteursgemeinschaft mit gemeinschaftlich definierten Aufgaben und einem Campusbüro könnte die Beantragung einer Fördermaßnahme mit dem konkreten Ziel einer Vereinsgründung in Erwägung gezogen werden. Dies böte die Möglichkeit, im Rahmen einer Pilotphase eine gut vernetzte und kompetente Campusvertretung mit einer geeigneten Infrastruktur aufzubauen, die die Funktion eines sogenannten „Standortkümmerers“ übernehmen würde. Der laufende Betrieb nach der Aufbauphase sollte sich jedoch aus Mitgliedsbeiträgen finanzieren. Als Beispiel könnte die IGAFA e. V. in Adlershof dienen.

Für den Bereich **Gründerförderung** konnte es bereits im Rahmen der Projektlaufzeit gelingen, die Standortstärken zu bündeln und mit dem Aufbau des Gründungszentrums CHIC eine integrierte Gründer- und Wirtschaftsförderung zu schaffen. Wesentlicher Erfolgsfaktor des Projektmoduls war die Zusammenarbeit mit der IZBM, die als erfahrene Betreiber von Gründer- und Innovationszentren die notwendige Expertise für die Konzeption und die Antragstellung erbracht hat und als zukünftige Träger des Zentrums eine dauerhafte Trägerinstitution stellt.

Für die Entwicklung des profilkonformen **Immobilienangebots** wurden im Laufe des Projektes die ersten Schritte der Vernetzung der Immobilieneigentümer vorgenommen. Folgende Fehlstellen wurden deutlich: Der private Immobilienmarkt stellt im direkten Umfeld keine Flächen für Unternehmen in der frühen Phase bereit. Durch das seitens des Senats für Wirtschaft, Technologie und Frauen energisch in Angriff genommene Projekt des Gründungszentrums konnte dieser Mangel unmittelbar beseitigt werden.

Die Überzeugung, gemeinschaftlich die Planungen für Bestandsgebäude und Brachflächen zu präsentieren, war nur bei einigen Eigentümern in der EXPO sichtbar. Allerdings war eine wachsende Bereitschaft spürbar, Vermarktungsinitiativen auf lokaler Ebene zu starten und zur Markenbildung beizutragen. Realisierungsvorhaben in der Immobilienwirtschaft sind an lange Planungszeiträume und hohe Investitionssummen gebunden, daher sollten die Akteure der Immobilienwirtschaft und zuständigen Verwaltung frühzeitig in die Standortentwicklung eines Gebiets miteinbezogen werden. Eine weitere Pflege des Netzwerks durch das bestehende Regionalmanagement ist dringend angeraten.

2. Projektstruktur

Ausgehend von der Akteurskonstellation in Charlottenburg orientierte sich sowohl die Projektstruktur als auch die Methodik an der **partizipativen Entwicklung und Umsetzung** des NAVI-BC-Projektes. Dabei nahm die Adlershof Projekt GmbH in ihrer Funktion als Projektleitung eine moderierende Position ein. In Bezug auf die Standortakteure erwies sich dieses Vorgehen als überaus erfolgreich, da mögliche Fehlentwicklungen zu einem frühen Zeitpunkt korrigiert und eine hohe Akzeptanz für die jeweiligen Projektbereiche erzielt werden konnten. Gleiches gilt für die Einbindung zuständiger Verwaltungsebenen und Institutionen am projektinternen Beratungsgremium, dem Erweiterten Lenkungsausschuss, und für die detaillierte Erarbeitung der einzelnen Projekte über themen- und akteursspezifische Experteninterviews und Expertenworkshops sowie über die Inanspruchnahme externer Berater, die für die Erschließung von notwendigem Expertenwissen und für den Zugang zu den entsprechenden Netzwerken sorgten.

Das partizipative Verfahren wurde ergänzt durch ein **zweistufiges Vorgehensmodell**: Recherche/Hypotheseentwicklung und Entwicklung konkreter Handlungsmodule. Durch diesen Weg konnten der Erkenntnisprozess über Analyse und Workshops gemeinsam vorangetrieben werden und die Prioritätenbildung gemeinschaftlich erfolgen.

Der Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und als Ko-Finanzier das Land Berlin haben es ermöglicht, das Projekt NAVI BC durchzuführen. Damit konnte es gelingen, die regionalen Kapazitäten im Bereich der Forschung und der technologischen Entwicklung zu stärken sowie Innovationen und Unternehmergeist vor allem bei Unternehmen der wissensbasierten Wirtschaft zu fördern. Trotz dieses Erfolges möchten wir an dieser Stelle einige Anregungen für zukünftige EFRE-Projekte geben, die eine antragsgerechte und kostensparende Umsetzung erleichtern können:

- Der Projektträger musste aufgrund der Abrechnungs- und Prüfungsmodalitäten mit sehr hohen Summen über mehrere Monate in Vorleistung gehen. Dieses Verfahren stellt durchaus qualifizierte, aber kleinere Unternehmen und Institutionen vor große Herausforderungen, die zum Teil nicht erbracht werden können.
- NAVI BC war ein Veränderungsprojekt. Es liegt in der Natur der Sache, dass es auf dem Weg zur Umsetzung, zumal bei einem hohen Grad an Partizipation, zu „Korrekturen“ in den Zielsetzungen der einzelnen Projektmodule kommen kann, die im Rahmen des Projektmanagements, einen zeitlich sehr aufwendigen Änderungsantrag zur Folge haben. Eine Vereinfachung wäre im Sinne der erfolgreichen Projektumsetzung sehr hilfreich.
- Anrechenbare Kosten z. B. für Experten, die für eine Beratung herangezogen werden, sollten sich, selbstverständlich unter Berücksichtigung des Projektzieles, stärker an den aktuellen Kosten für derartige Dienstleistungen orientieren. Häufig verfügen nur sehr wenige Personen über die entsprechende Qualifikation, das notwendige Vertrauen und über den Zugang zu den notwendigen Netzwerken, so dass ihre Mitwirkung erfolgsrelevant für das Projekt ist.

NACHWORT

Der Erfolg des Projektes ist vor allem ein Erfolg der Zusammenarbeit und Mitwirkung aller beteiligten Akteure. Die Ergebnisse, die in nur zwei Jahren Projektlaufzeit erreicht wurden, lassen ahnen, welche Entwicklung der Campus Charlottenburg bei konsequenter Verfolgung des eingeschlagenen Weges noch nehmen kann. Einen besonderen Dank möchte NAVI BC an dieser Stelle an die Akteure der folgenden Institutionen aussprechen, die im Zusammenwirken ein „Mehr“ zu schaffen in der Lage waren: Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf, insbesondere die Abt. Wirtschaft, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen, Senatsverwaltung für Finanzen, European Consulting Group Berlin, Fraunhofer Heinrich Hertz Institut, Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik, Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme, Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik, Technische Universität Berlin, Universität der Künste Berlin, Physikalisch-Technische Bundesanstalt, Deutsche Telekom Laboratories, AG City, Industrie- und Handelskammer Berlin, Berlin Partner GmbH, Technologiestiftung Berlin, Regionalmanagement City West, IZBM GmbH, allen mitwirkenden Unternehmen und Vertretern der Immobilienwirtschaft und last but not least den Mitarbeitern der Adlershof Projekt GmbH und der WISTA MANAGEMENT GMBH, die dem Projektteam über die gesamte Projektlaufzeit mit Expertise und Engagement zur Seite standen, sowie den beauftragten Agenturen und mitwirkenden Studenten.

6 LITERATUR

Literatur

Aydalot, P. (Hrsg.) (1986): Milieux innovateurs en Europe; Paris

Brake, K. (1996): Städtevernetzung. Aspekte einer aktuellen Konzeption regionaler Kooperation und Raumentwicklung. In: Geographische Zeitschrift, 86. Jg., H. 1, S. 16 – 26

Camagni, R. (1991): Introduction: from the local "milieu" to innovation through cooperation networks. In: Camagni, R. (Ed.), Innovation Networks. Belhaven Press; London, pp. 1 – 9

Crevoisier, Olivier; Maillat, Denis (1991): Milieu, industrial organization and territorial production system: towards a new theory of spatial development; in: Camagni, Roberto (Hrsg.): Innovation networks: spatial perspectives; London, New York, S. 13 – 33

Deeke, Axel (1995): Experteninterviews – ein methodisches und forschungspraktisches Problem. In: Brinkmann, Christian; Deeke, Axel; Völkel, Brigitte (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung; Nürnberg

Etzkowitz, H./Leydesdorff, L. (2000): The Dynamics of Innovation. From National Systems and mode 2 to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. In: Research policy 29 (2), S. 109 – 123

Freyer, Walter (2007): Tourismusmarketing – Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 5. Auflage; München

Leydesdorff, L., & H. Etzkowitz (1997): A triple helix of university-industry-government relations. In H. Etzkowitz & L. Leydesdorff (Hrsg.): Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations; London: Pinter, S. 155 – 162

IHK Berlin und Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (2001), Bürostandort Berlin: Strukturen und Perspektiven bis 2010

Mieg, Harald A.; Näf, Matthias: Experteninterviews in Umwelt und Planungswissenschaften, Pabst Science Publisher, Lengerich 2006

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Garz, Detlef; Kraimer Klaus (Hrsg.): Qualitative Empirische Sozialforschung; Konzepte, Methoden, Analysen; Opladen, S. 441 – 471

OECD (2009): Stärkung von Unternehmertum und wirtschaftlicher Entwicklung in Ostdeutschland; Jugend, Unternehmertum und Innovation; Berlin

Priebs, A. (1996): Zentrale Orte und Städtenetze – konkurrierende oder komplementäre Instrumente der Raumordnung? In: Informationen zur Raumentwicklung, H. 10, S. 675 – 690

PROGNOS AG (Hrsg.) (2010): Eine Zukunft für Berlin – Prognos Studie zu den Perspektiven der Stadt im Auftrag der Berliner Bank, 1. Auflage; Berlin

Scott, A. J. (2006): Entrepreneurship, Innovation, and Industrial Development: Geography and the Creative Field Revisited, Small Business Economics, 26, S. 1 – 24

Scott, A. J. (2010): Cultural Economy and the Creative Field of the City, Geografiska Annaler: Series B, Human Geography 92 (2), S. 115 – 130

Simon, Walter (2008): Kursbuch Strategieentwicklung – Analyse – Planung – Umsetzung, Reihe: Manager Edition Magazin; München

Stiens, G. (1995): Die neue raumordnungspolitische Programmatik der Städtevernetzung. In: Stadt und Gemeinschaft, Band 50, S. 174 – 180

Suwala, L. (2010): The raised awareness of creativity and creative regions within EU policies – current issues. Working Paper presented at the 50th ERSA Conference Jönköping(Sweden)

ORCO /Berlin Partner (Hrsg.) (2008), Technische Universität Berlin, Institut für Stadt- und Regionalplanung (Hrsg.) (2008): Creative Class in Berlin – Studie über Branchenstrukturen und Standortverhalten der Berliner Kreativwirtschaft, 1. Auflage; Berlin

Universität der Künste Berlin (2008): Innovation-Habitat Berlin-Charlottenburg, 1. Auflage; Berlin

Internet

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Masterplan für den Campus der Universitäten
http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/stadtplanerische_konzepte/leitbild_city_west/de/massnahmen/masterplan_der_unis/index.shtml

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung; Aktive Zentren:
http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/aktive_stadtzentren/index.shtml

Digitaler Gewerbeflächenatlas der Berlin Partner GmbH:
www.businesslocationcenter.de

IZBM GmbH
http://www.izbm.de/
Land Berlin: Informationen zur kohärenten Innovationsstrategie
http://www.berlin.de/sen/wirtschaft/politik/kompetenzfelder.html

Pressebericht Berliner Zeitung 21.10.2010, Pepper Immobilien
http://www.bz-berlin.de/aktuell/berlin/wir-bauen-den-ernst-reuter-platz-neu-article1011792.html

Campus Charlottenburg
www.campus-charlottenburg.de

IMPRESSUM

Herausgeber
Adlershof Projekt GmbH
Rudower Chaussee 19
12489 Berlin
Tel.: 030 6392 3900
Fax: 030 6392 3901
E-Mail: info@adlershof-projekt.de
Homepage: www.adlershof.de

Autoren in alphabetischer Reihenfolge
Daniela Lange, NAVI BC, Projektmanagement
Marc Piesbergen, NAVI BC Projektmanagement
Katharina Rohn, NAVI BC, Projektmanagement, Koordination
Hardy R. Schmitz, Geschäftsführer Adlershof Projekt GmbH, Projektleitung NAVI BC
Lech Suwala, Humboldt-Universität Berlin, Geographisches Institut

Konzeption und Gestaltung
designhaus berlin
Kastanienallee 29/30
10435 Berlin
Tel.: 030 282 77 08
Fax: 030 282 82 61
E-Mail: office@designhaus-berlin.de
Homepage: www.designhaus-berlin.de

Gender-Hinweis
Wir legen großen Wert auf Diversität und Gleichbehandlung.

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit unseres Berichts wurde jedoch von uns oftmals entweder die maskuline oder feminine Form gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Wenn wir also von Partnern, Managern oder Seminarteilnehmern sprechen, meinen wir selbstverständlich auch Partnerinnen, Managerinnen und Seminarteilnehmerinnen. Wir danken für Ihr Verständnis.

Titelbilder
Zeichnerin; UdK Berlin, Matthias Heyde
Modell City West; Katharina Rohn

Berlin 2011

EFRE
...eine Chance durch Europa!
NAVI BC wird von der Europäischen Union mit EFRE Mitteln kofinanziert. Investition in die Zukunft.
Berlin Adlershof
be Berlin
Universität der Künste Berlin
Charlottenburg-Wilmersdorf