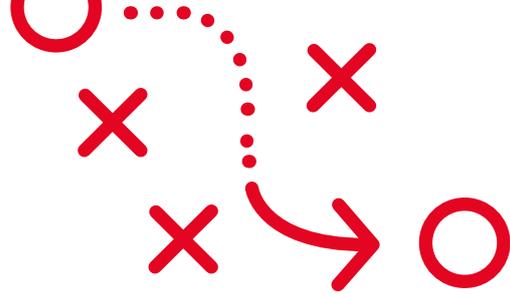


# Der Zukunftsprozess von Berlin Partner

für eine Geschäftsstrategie 2019–2023



# Mit Szenarien zur zukünftigen strategischen Stoßrichtung

*Unser Weg zur neuen Geschäftsstrategie.*

*Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH (Berlin Partner) leistet mit zahlreichen Aktivitäten einen maßgeblichen Beitrag zur anhaltenden erfolgreichen Entwicklung Berlins zu einer innovativen und wirtschaftlich starken Stadt.*

*Fünf Jahre nach der Fusion aus den beiden Vorgängergesellschaften haben wir 2018 die Aufgaben und thematischen Tätigkeitsfelder von Berlin Partner im Rahmen eines Zukunftsprozesses überprüft und mit dem Ziel einer Profilschärfung weiterentwickelt.*

*Mit Hilfe von Szenarien für die weitere Entwicklung der äußeren Rahmenbedingungen von Berlin Partner sowie möglicher Handlungsoptionen haben wir in einem moderierten Stakeholder-Prozess eine strategische Stoßrichtung erarbeitet – gemeinsam im Szenarioteam mit den Gesellschaftern und Senatsverwaltungen, mit Unternehmensvertretern und den Führungskräften von Berlin Partner.*

*Vorgehensweise und zentrale Ergebnisse dieser gemeinsamen Arbeit haben wir im Folgenden zusammenfassend dargestellt.*

*Danke an alle Beteiligten für ihre engagierte Mitwirkung und großartige Unterstützung!*

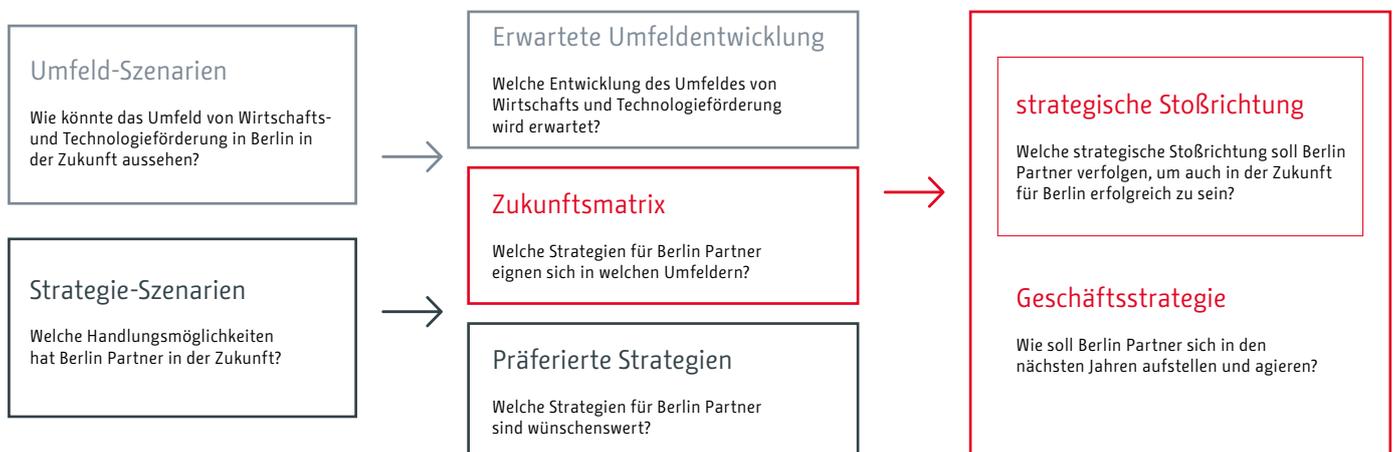
*Ihr Dr. Stefan Franzke*

Die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der wachsenden Stadt Berlin und des Wettbewerbs mit anderen Metropolen weltweit waren wesentliche Ausgangspunkte für den Zukunftsprozess von Berlin Partner.

Zukunftsentwicklungen mit ihren Veränderungen und komplexen Wechselwirkungen sind immer ungewiss. Berlin Partner wählte daher für die Erarbeitung einer neuen strategischen Ausrichtung die Methodik des Szenario-Managements™ – entwickelt und im Zukunftsprozess moderiert von der Scenario Management International AG. Über die Szenario-Methode wurden ganz unterschiedliche Zukunftsszenarien als Bilder der Zukunft entwickelt, die dann als „Denkwerkzeuge“ genutzt wurden. So durften sie auch übertriebene und pointierte Möglichkeiten darstellen. Die Szenarien beschreiben die externen Rahmenbedingungen wie eine Wettervorhersage, auf die Berlin Partner mit der Wahl der passenden und bevorzugten Kleidung innerhalb der eigenen strategischen Spielräume antworten muss.

Bei der Entwicklung der Zukunftsszenarien wurden zunächst Eintrittswahrscheinlichkeiten oder Erwartungen außen vorgelassen. Erst nachdem die verschiedenen denkbaren Umfeldler sowie unterschiedliche Handlungsalternativen formuliert waren, wurden sie miteinander verknüpft. Aus den Interpretationen und Bewertungen der Umfeld-Szenarien und aus der Auswahl passender und präferierter Strategie-Szenarien wurde dann die neue strategische Stoßrichtung von Berlin Partner abgeleitet.

Detaillierte Informationen zur Methodik: [www.scmi.de](http://www.scmi.de)



# Landkarte der Zukunft

Das Szenarioteam bearbeitete basierend auf aktuellen Entwicklungen Fragen an die Zukunft und entwickelte in der Landkarte der Zukunft durch unterschiedliche Kombinationen eigenständige Umfeld-Szenarien.

→ Wie entwickelt sich die globale Wirtschaft?

Für diese Frage wurde die strukturelle Entwicklung der Weltwirtschaft ebenso betrachtet wie die Entwicklung der globalen Vernetzung. Die Szenarien unterschieden sich in prosperierende und stagnierende, aber auch in freie oder eher abgeschottete Märkte.

→ Wie attraktiv wird der Standort Berlin zukünftig sein?

Dafür wurden harte („arm“ oder „reich“) und weiche („öde“ oder „sexy“) Standortfaktoren betrachtet. Durch die Kombinationsmöglichkeiten entstanden so unterschiedlich attraktive Berlin-Bilder, die von der Entwicklung von Miet- oder Lebenshaltungskosten ebenso abhängen wie von Weltoffenheit, Fachkräften, Wissen, Bildung, Kultur und Digitaler Agenda am Standort.

→ Wie wird sich Berlin als Wirtschaftsstandort behaupten?

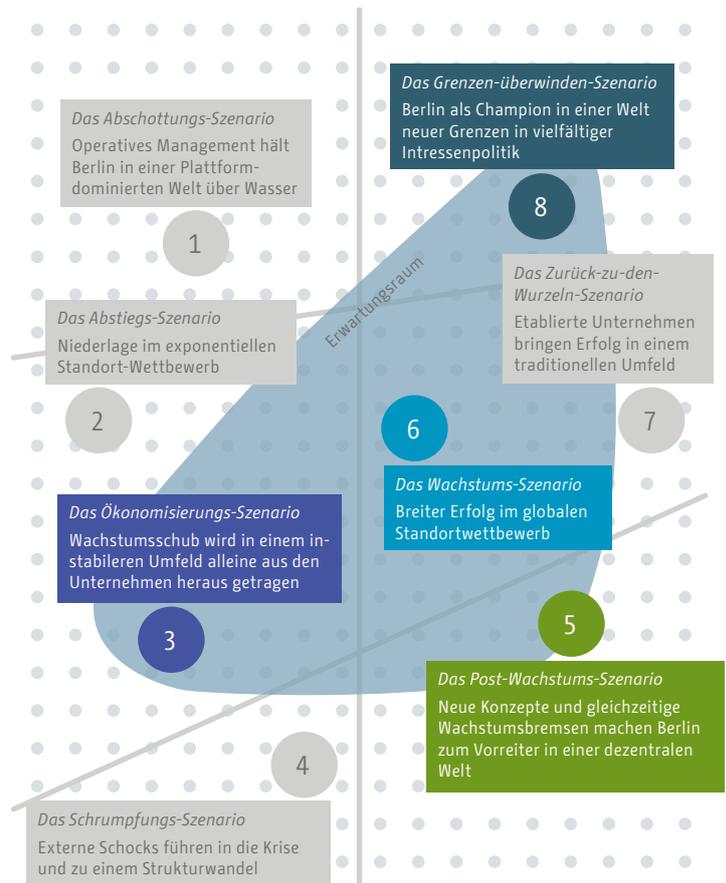
Die Betrachtung von möglichen Positionen Berlins im globalen Standortwettbewerb der Zukunft teilte die Landkarte in zwei Bereiche: In pessimistischen Szenarien wird der Wirtschaftsstandort Berlin zunehmend unter Druck geraten, die optimistischen Szenarien sehen Berlin als zukünftigen Gewinner im internationalen Standortwettbewerb.

→ Wie entwickeln sich Branchen und Geschäftsmodelle?

Die Veränderungsdynamik betrifft Produkte und Geschäftsmodelle von Unternehmen innerhalb und außerhalb Berlins. Die Berliner Wirtschaft entwickelt sich in den Szenarien mit unterschiedlicher Innovationskraft, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit. Die Bedeutung der Plattform-Ökonomie weltweit wächst in einigen aber nicht allen Szenarien deutlich.

→ Wie entwickeln sich Bevölkerung und Wirtschaft in Berlin?

Je nach Standortattraktivität verändern sich die Anforderungen an Fachkräfteangebot und Flächen in Berlin. Eine wachsende Bevölkerung und eine prosperierende Berliner Wirtschaft benötigen ein steigendes Angebot. Je nach Entwicklung innerhalb der unterschiedlichen Szenarien kommt es zu einer Entspannung oder einer Verschärfung der jeweiligen Herausforderung.



Die Landkarte der Zukunft mit Erwartungsraum für das zukünftige Umfeld von Berlin Partner

Im gesamten Raum zukünftiger Möglichkeiten erschienen nicht alle Umfeld-Szenarien gleichermaßen wahrscheinlich. Unter den unterschiedlichen, möglichen Zukunftsbildern werteten die Prozessteilnehmer drei Szenarien als die wahrscheinlichsten, die unter die Titel „Wachstum“, „Ökonomisierung“ und „Grenzen-überwinden“ gefasst wurden. Ein weiteres Szenario („Post-Wachstum“) wurde als weniger wahrscheinlich, aber durchaus möglich, in die nähere Betrachtung einbezogen.

Die zukünftige strategische Stoßrichtung von Berlin Partner sollte in diesem Erwartungsraum Antworten liefern.

### **Wachstums-Szenario:**

Breiter Erfolg Berlins im globalen Standortwettbewerb

Was wäre, wenn die weltweite Wirtschaft sich weiterhin dynamisch fortentwickelt und Berlin dabei von den stabilen Rahmenbedingungen in besonderem Maße profitierte? Die offene Weltwirtschaft prosperiert, und der globale Wettbewerb ist von der Digitalisierung geprägt. Das politische Umfeld zeigt sich international wie national stabil. Für Europa entwickelt sich ein neuer Schub in einer wieder gestärkten EU.

Im zunehmenden weltweiten Standort-Wettbewerb behauptet sich Berlin sehr gut. Dabei entwickeln sich sowohl die harten (Infrastruktur, Kosten) als auch die weichen Standortfaktoren (Fachkräfte, Wissen, Kreativität) in Berlin positiv. Unternehmen entscheiden sich aufgrund unterschiedlicher Faktoren immer häufiger für Berlin. Die Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung zeigt sich dynamisch. Durch diese Entwicklung ist der Arbeitsmarkt attraktiv und ausgewogen, während der Druck auf die verfügbaren Flächen wächst. Im Rahmen kooperativer Regionalpolitik und hoher öffentlicher Investitionen kann eine visionäre Politik umgesetzt werden. Berlin wird zunehmend Hotspot für neue, innovative Lösungen.

### **Grenzen-überwinden-Szenario:**

Berlin als Champion in einer Welt neuer Grenzen und vielfältiger Interessenpolitik

Was wäre, wenn die aktuell erkennbaren Abschottungstendenzen sich zukünftig negativ auf Handel und wirtschaftliche Entwicklung auswirken, die Europäische Union aber gut als gemeinsamer Wirtschaftsraum funktionieren würde? Die globale Wirtschaft zeigt geringes Wachstum, Abschottung und geopolitische Fragilität. In diesem schwierigen Umfeld konzentriert sich die EU auf wirtschaftlichen Austausch. Der Standortwettbewerb zeigt sich intensiv, aber traditionell, und die Entwicklung der Wirtschaftsmetropolen bleibt kommunal geprägt.

Berlin stößt zunehmend auf neue, auch mittelgroße Wettbewerber aus Europa. Berlin punktet durch seine breite Attraktivität auf Basis harter und weicher Faktoren („Reich und sexy“). So entwickelt sich die Berliner Wirtschaft innerhalb ihres eingegrenzten Umfeldes dynamisch. Politische Initiativen werden entwickelt, stoßen aber in einer eher technikskeptischen Bevölkerung auf mangelnde Akzeptanz.



## **Was wäre, wenn... Vier Szenarien beschreiben – zum Teil übertrieben und pointiert – unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Wirtschafts- und Technologieförderung der Zukunft**

### **Ökonomisierungs-Szenario:**

Wachstumsschub wird in einem instabileren Umfeld alleine aus den Unternehmen heraus getragen

Was wäre, wenn das politische Umfeld deutlich instabiler wäre, die Unternehmen sich aber unabhängig davon dynamisch entwickeln? Das globale Umfeld Berlins ist durch hohes Wachstum in einer offenen Weltwirtschaft gekennzeichnet, in der Netzwerkeffekte den Wettbewerb verändern. Politik ist weltweit nur eingeschränkt handlungsfähig. Berlin befindet sich zunehmend im Wettbewerb mit globalen Metropolen.

Die Attraktivität Berlins für neue Unternehmen im globalen Wettbewerb beruht vor allem auf der Verfügbarkeit von Fachkräften. Treiber für die Standortentwicklung sind vor allem private Unternehmen und Initiativen. Die Berliner Politik besticht durch Visionen und Ideen, umfangreichere Investitionen bleiben aufgrund begrenzter finanzieller Spielräume aber aus.

### **Post-Wachstums-Szenario:**

Neue Konzepte und gleichzeitige Wachstumsbremsen machen Berlin zum Vorreiter in einer dezentralen Welt

Was wäre, wenn die von der Digitalisierung ausgelöste Dynamik sich zukünftig nicht weiter fortsetzt? In einer zunehmend dezentralisierten Wirtschaft zeichnet sich die Post-Wachstums-Welt mit regionalen Kreisläufen und ohne klassische Wachstumsdynamik aus. Deutschland und Berlin kommt dabei eine treibende und gestaltende Rolle in Europa zu. Ein Standortwettbewerb findet nur moderat und vorwiegend in einem abgeschotteten Kerneuropa statt.

Berlin verfügt in einem stagnierenden globalen Umfeld weiterhin über eine hohe Attraktivität aufgrund harter und weicher Standortfaktoren („Reich und sexy“). Auch aufgrund seines attraktiven Bildungsangebots entwickelt sich eine hohe Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Die Standortentscheidungen der Unternehmen orientieren sich wieder mehr an der Region als Absatzmarkt.

# Strategie-Landkarte

Analog zur Landkarte der Zukunft wurden hier Strategie-Szenarien als Handlungsalternativen für Berlin Partner erarbeitet.

Die Kernfragen richteten sich auf die adressierten Zielgruppen von Berlin Partner, das eigene Leistungsangebot, Möglichkeiten zur Fokussierung in Themenfeldern und Aufgaben sowie die regionale und internationale Kooperationsstrategie. Durch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen entstanden Strategie-Alternativen innerhalb einer Strategie-Landkarte.

Für den Abgleich mit dem Erwartungsraum aus der Landkarte der Zukunft wurden folgende Fragen beantwortet: Welche Strategie-Szenarien sind als Antwort auf die erwarteten Umfeld-Entwicklungen besonders geeignet? Welche ihrer Ausprägungen werden vom Szenarioteam präferiert? Auf welchen Strategie-Pfad soll sich Berlin Partner begeben?

Aus allen erwarteten Umfeldern ließen sich entscheidende Prämissen herauskristallisieren: ein zunächst anhaltendes Wachstum Berlins, die hohe Wettbewerbsintensität und Dynamik in der Wirtschaft aus Berlin heraus und von außen, die hohe Attraktivität insbesondere weicher Standortfaktoren Berlins sowie ein weiter zunehmender Standortwettbewerb. Diese Prämissen konnten durch vier ähnliche Strategiealternativen gut erfüllt werden, aus denen sich ein zukunftsrobuster Strategie-Raum ableitete und sich unter Einbeziehung der Präferenzen des Szenarioteams die strategische Stoßrichtung in dessen Mittelpunkt herausbildete.

Gemeinsamer Kern der diskutierten Strategieszenarien ist, dass Berlin Partner in den erwarteten komplexen Umfeldern der Zukunft angesichts eines anhaltenden Wachstums verstärkt Schwerpunkte setzen muss. Unter der Annahme einer in Zukunft weiter anhaltenden Dynamik der Stadt, die zu Zuzug, neuen Unternehmen und neuen Technologien bei nur beschränkt ausbaubaren Ressourcen der Stadt (Flächen, Infrastruktur) führt, wird ein eindeutiger Fokus bei Kernaufgaben und Zielgruppen auf Innovation, hohe Wertschöpfung und Zukunftsthemen gesetzt. Berlin Partner soll die hohe Dynamik in Berlin so auch qualitativ und zukunftsorientiert unterstützen.

Hinzu kommt eine aktivere Rolle in der Diskussion um zukünftige Rahmenbedingungen am Standort Berlin, die Berlin Partner mit konkreten Erkenntnissen aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen und den weiteren Zielgruppen bereichern kann. Im zunehmenden Standortwettbewerb soll Berlin Partner seine Allianzen über Berlin hinaus stärken: In der Hauptstadtregion mit einer weiterentwickelten Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung in Brandenburg, um die zunehmenden Engpässe im Bereich Gewerbeflächen in der wachsenden Stadt durch eine Ausweitung des Angebots zu meistern, und weltweit durch den Ausbau der Partnerschaften mit internationalen Standorten.

Der resultierende neue Strategiepfad bedeutet eine zukunftsrobuste Profilschärfung von Berlin Partner mit Fokussierung in Kerngeschäft, Aufgaben- und Themenportfolio sowie einer breiteren Aufstellung zu Zielgruppen, Standort-Expertise und Allianzen über Berlin hinaus.



Die Strategie-Landkarte mit dem robusten Strategie-Raum und strategischer Stoßrichtung für Berlin Partner

# Die neue strategische Stoßrichtung von Berlin Partner

## *Was wir tun*

Unser Kerngeschäft besteht aus Ansiedlungsmanagement, Bestandsentwicklung, Innovationsmanagement und Marketing für den Standort Berlin. Zusätzliche Aktivitäten außerhalb unseres Kerngeschäfts wollen wir begrenzen oder bepreisen.

## *Worauf wir uns fokussieren*

In allen Kernaufgaben fokussieren wir uns auf innovative Themen und Zielgruppen mit hoher Innovationskraft oder hoher Wertschöpfung. Unser Fokus richtet sich auch in Ansiedlungsmanagement und Bestandsentwicklung auf innovative Unternehmen sowie Unternehmen mit hoher Wertschöpfung, für die wir unseren Einsatz und unsere aktive Ansprache steigern. Für andere Unternehmensanfragen etablieren wir abgestufte Service Levels.

Zu unserem Fokus zählen – in Abstimmung mit anderen Akteuren – das Moderieren und Stärken von Zukunfts- und Technologiethemen in den Clustern und für Berlin sowie die Umsetzung dieser Themen mit den Unternehmen. Unsere fachlichen und vertrieblischen Kompetenzen für diese Nutzbarmachung von Zukunftstrends werden wir ausbauen.

## *Für wen wir leisten*

Die Veränderungen in unseren Umfeldern verlangen unser stärker gestaltendes Vorgehen für Berlin. Neben Unternehmen als Haupt-Zielgruppe werden für Unternehmensbetreuung sowie Standort- und Clusterentwicklung in Berlin auch Hochschulen und Forschungseinrichtungen, NGOs und Fachkräfte immer wichtiger und werden von uns verstärkt und systematisch adressiert.

Unser Marketing für den Standort Berlin wendet sich primär an Unternehmen sowie verstärkt an die weiteren Zielgruppen Fachkräfte und Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie NGOs – sowie im Image-Marketing auch an die relevante Öffentlichkeit.

## *Was wir für Berlin auf den Weg bringen*

Wir sind kein politischer Akteur. Politik und Verwaltung sind Auftraggeber und Adressat für unsere Standortentwicklungs-Expertise. Mit dieser Expertise bringen wir uns in die Diskussion mit Politik, Verwaltung und Stakeholdern zur Weiterentwicklung ausgewählter Rahmenbedingungen für Unternehmen und die weiteren Zielgruppen am Standort Berlin ein.

## *Welche Allianzen wir stärken*

Zu Ansiedlungsmanagement und Bestandsentwicklung wollen wir unsere Kooperation mit der Wirtschaftsförderung in Brandenburg intensivieren, um die Chancen und Herausforderungen der wachsenden Hauptstadtregion für die Unternehmen gemeinsam zu nutzen beziehungsweise zu meistern.

Im globalen Standortwettbewerb wollen wir unsere Kooperationen und Partnerschaften mit internationalen Standorten ausbauen. Mit dieser Vernetzung und unserer internationalen Marktexpertise wollen wir Ansiedlungsunternehmen und Unternehmen aus Berlin verstärkt unterstützen.

Die strategische Stoßrichtung bildet das Fundament für die Geschäftsstrategie der kommenden Jahre (2019 – 2023): für die zukünftige Mission und die Positionierung von Berlin Partner sowie die Umsetzung der Kernaufgaben.

Der Aufsichtsrat von Berlin Partner hat die strategische Stoßrichtung und die weiterentwickelte Geschäftsstrategie von Berlin Partner im November 2018 beschlossen.