

WIRTSCHAFTLICHES LEITBILD

für die Berirke

PANKOW-PRENTZLAUERBERG-WEISSENSEE

Eberhard v Einem
FHTW Berlin

1. Vorbemerkung zur Funktion von Leitbildern

Wirtschaftliche Leitbilder benennen eine denkbare und mögliche Zielvorstellung für einen Zeitraum von - in unserem Fall 20 Jahren -, wobei bestimmte näher bezeichnete Voraussetzungen greifen müssen. Leitbilder umreißen eine Zukunftsvision.

Berlin besitzt bis heute kein übergreifendes Leitbild, das den Korridor seiner Entwicklungsperspektiven absteckt. Umso schwieriger ist es, ein Leitbild allein für den Nordostraum zu skizzieren. Gleichwohl, an Versuchen, mit Leitbildentwürfen die Zukunft der Stadt zu fassen, hat es nicht gefehlt; letztlich hat sich aber keiner dieser Leitbildentwürfe in Berlin durchsetzen können: ¹

- Ost-West Drehscheibe
- Europäische Dienstleistungsmetropole
- Hauptstadt mit großstädtischer Wirtschaftsstruktur
- Zukunft aus eigener Kraft
- Kompetenzzentrum

Zu dieser Schlußfolgerung muß man gelangen, wenn man die Wirkung von Leitbildern als daran mißt, ob sie einen von der Bevölkerung breit geteilten Konsens, eine evidente Zukunftsvision ausdrücken, ob sie als "verinnerlichte, bildhafte Vorstellung" eines zugleich wünschbaren wie machbaren Entwicklungspfadens akzeptiert werden und ob sie damit eine "erhebliche Prägekraft" entfalten.² Das aber darf bezweifelt werden. Keines hat jene drei Funktionen eines Leitbildes erfüllen können, Orientierung, Koordinierung und Motivierung zu bündeln, damit die wichtigsten Akteure der Region nicht gegeneinander, sondern in gleiche Richtung denken und handeln ³. Das "Berliner Leitbildvakuum" gilt es - nach wie vor - zu füllen.

¹ vgl. H. Heuer, Politikfeld Wirtschafts- und Technologiepolitik; Materialien zum 1. Strategie-Workshop der Berlin-Studie (23./24. Okt. 1998), S. 15

² Kalhenborn, Dierkes, a.a.O. S. 1822

³ a.a.O. S. 16 f

Im folgenden umreißen wir ein Leitbild für den Nordostraum Berlins, die drei Bezirke Pankow, Prenzlauer Berg und Weißensee. Es soll die Potentiale des Nordostraums aufgreifen, um zum Aufbruch zu ermutigen und jene, die in orientierungsloser Lethargie verharren, wachzurütteln.

Die Autoren knüpfen dabei an die Vorarbeiten verschiedener Kommissionen an, namentlich an die Vorarbeiten der wirtschaftspolitischen Expertengruppe (1992), der Arbeitsgruppe Standortmarketing (1993), des Wissenschaftszentrums (1995), der Zukunftskommission des Abgeordnetenhauses (1998/99) und der "Arbeitsgruppe Zivile Wege ins 21. Jahrhundert", die derzeit eine von der EU angestoßene Berlin-Studie erstellt (1998/99),

Im Lichte der derzeitigen Zukunftsdebatten sollte jedes Leitbild zudem Überlegungen enthalten, was heute getan werden muß, um die Weichen so zu stellen, daß die erwarteten und erhofften Effekte übermorgen auch tatsächlich eintreten. Keineswegs ist die Umsetzung alleinige Sache der Wirtschaftspolitik. Um diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen, ist das kooperierende Zusammenspiel im lokalen Netzwerk aus Wirtschaftsunternehmen, wirtschaftsnahen Verbänden und Institutionen, Bildungseinrichtungen, Wissenschaft, Politik und Verwaltung erforderlich. Dabei ist nicht nur an die Wirtschaftspolitik im engeren Sinne zu denken, sondern darüberhinaus auch an die Verbesserung der Rahmenbedingungen, für die die Nachbarrressort für Schule und berufliche Bildung, Infrastruktur, Liegenschaften und Finanzen zuständig sind.

Um Fortschritte auf der vernetzten lokalen Ebene zu erreichen, bedarf jedes Netz eines "Herzschrittmachers", eines Netzwerkmanagers, der die übrigen Partner immer wieder anstößt, die zusammenruft, Hürden aus dem Weg räumt, Engpässe aufweitet und als Ansprechpartner fungiert, der motiviert, ohne andere Partner zu passiven Statisten zu machen. Diese Rolle ist für den Nordostraum noch zu besetzen; sie erfordert Umsicht, Ressourcen und Virtuosität; in der Regel ist dies Chefsache.

2. Die wirtschaftlichen Potentiale des Nordostraums Berlins bis in das Jahr 2020

Wie also könnte die wirtschaftliche Zukunft der drei Bezirke Pankow, Prenzlauer Berg und Weißensee im Jahre 2020 aussehen ? Welches sind die aussichtsreichen Wirtschaftssektoren ? Wo werden die Menschen Arbeit finden ? Gibt es eine realistische Chance, genügend Arbeitsplätze zu generieren, um die Arbeitslosigkeit auf unter 5 % zu drücken ? Wie kann die Balance aus ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen erreicht werden ?

Die Potentiale, die der Nordostraum Berlins aktivieren sollte, sehen die Autoren in folgenden Nachfrage- und Angebotsbedingungen der Bezirke Pankow, Prenzlauer Berg und Weißensee:

- das Forschungszentrum für Biotechnologie in Buch als Innovationszentrum einer neuen Basis- und Querschnittstechnologie mit vielfältigen

Anwendungen;

- die verkehrstechnische günstige geographische Lage im Nordosten mit ihren Verbindungen nach Osteuropa;
- die Attraktivität von Teilen Prenzlauer Bergs Strukturwandel in Richtung Multimedia sowie kreative und wissensintensive Dienstleistungen;
- die sich zwar abschwächende aber auch künftig noch kräftige Nachfrage nach Bauleistungen;
- die mit der Einkommensentwicklung steigende lokale Nachfrage der drei Bezirke nach Konsumartikeln und konsumbezogenen Dienstleistungen.

Die schrumpfende Berliner Industrie und die wachsenden Dienstleistungen befinden sich in einem Umbruch, der Risiken, aber auch Chancen in sich birgt. Letztere bilden den Anknüpfungspunkt für eine Strategie zur wirtschaftlichen Revitalisierung.

Zum Ausgangspunkt der Überlegungen für ein wirtschaftspolitisches Leitbild nehmen wir eine strukturpolitische Sichtweise. Nur solche Unternehmen werden im 21. Jahrhundert an Hochlohn- und Hochkostenstandorten (wie es Berlin mit seinem Brandenburger Umland ist) international wettbewerbsfähig sein, nur hier sind zusätzliche Arbeitsplätze zu erwarten, die sich auf wissens-, service-, technik- und designintensive Präzisionsfertigungen und Dienstleistungen konzentrieren, die aufgrund hoher Wertschöpfung in der Lage sind, hiesigen Lohn- und Standortkosten zu tragen. Berlin wird sich darauf einstellen müssen, daß lohnintensive Massenfertigungen technisch einfacher oder im Innovationszyklus standardisierbarer Produkte die Stadt verlassen werden und durch immer neue Innovationen ersetzt werden müssen. Mit zeitlichem Phasenverzug dürfte dies auch für einen Teil der Dienstleistungen gelten, zumindest soweit diese - z.B. aufgrund von on-line Vernetzungen - nicht (mehr) auf face-to-face Kontakte angewiesen sind (uno actu Prinzip).

Die Wirtschaftsstruktur der Berlin-Brandenburger Region steckt mitten in einem noch nicht abgeschlossen Strukturwandel; junge und verjüngte Unternehmen, die die Herausforderungen des Weltmarktes angenommen haben, stehen neben alternen und veralteten, die noch immer darauf hoffen, mittels öffentlich finanzierter Beschaffungsaufträge und/oder anhaltender Förderprogramme dem Wettbewerb (teilweise) entgehen oder sich über die nächste Runde retten zu können. Auch diese Unternehmen müssen lernen - künftig weitgehend ohne neue öffentliche Förderprogramme - innerhalb weniger Jahre aus eigener Kraft (internationale) Wettbewerbsfähigkeit erlangen.

Dies setzt die Umsetzung der in Berlin seit Jahren zwar angekündigten, aber immer wieder verschobenen, Qualifikationsoffensive des Senats voraus, um die Humankapitalbasis der Stadt nachhaltig und auf allen Feldern (Schule, Hochschule, duale Berufsausbildung mit beruflicher Fort- und Weiterbildung, künstlerische und

kulturelle Bildung, ökologische Bildung, Bibliotheken, Medien) zu verbessern. Breitenförderung gekoppelt mit Elitenförderung, internationale Orientierung und aktuelles Spitzen know how in die Stadt zu tragen sind infrastrukturelle Aufgaben der Politik.

Neue Kompetenzzentren (Verkehrstechnik, Medizintechnik, I & K Technologie, Biotechnologie, aber auch Umwelttechnik, neue Werkstoffe, Optoelektronik, Mikrosystemtechnik und Bautechnik) können zu Motoren der wirtschaftlichen Entwicklung werden. Daneben ist aber auch die Wettbewerbsfähigkeit "konventioneller Branchen" im regionalen Verbund (unter Einfluß Westpolens) im Visier zu behalten. Sie müssen als Nachfragebasis für die (unternehmensbezogenen) Dienstleistungen in der Region gehalten werden, um diesen Sektor, der die größten Beschäftigungspotentiale bietet, schnell genug und nachhaltig wachsen zu lassen. Eine umsichtige angelegte, auf die Verbesserung von Rahmenbedingungen abstellende, über Jahrzehnte stabile Industrie- Beschäftigungs- und Wirtschaftspolitik sollte sich Berlin zu eigen machen.

Dazu gehört auch eine auf ökologische Belange Rücksicht nehmende Strategie. Reduzierung der Verkehrsströme durch intelligente Verkehrssysteme, Schutz der Naturräume, Vermeidung von Zersiedlungen der Landschaft, Verringerung des Flächenverbrauchs, ästhetisch anspruchsvolle Stadtgestaltung, Verbesserung der Luft- und Wasserqualität sowie Lärmprävention sind Landesgrenzen übergreifende, interkommunal steuerbare Aufgaben, mit denen Berlin im Verbund mit Brandenburg die Bilanz der ökologischen Belastungen im Sinne einer nachhaltigen Stabilisierung der Umwelt senken kann. Auf regionaler, gesamtstädtischer und nachbarschaftlicher Ebene bedarf es einer neuen Balance ökologischer Ziele, die gegen wirtschaftliche und soziale Anforderungen abgewogen werden müssen.

Berlin hat gar keine andere Wahl, als - im Verbund mit seinem Umland - ein Ort der permanenten Kreativität und Vorreiter der internationalen Wissensproduktion und -anwendung zu werden, wobei Invention und Innovationen nicht eng auf naturwissenschaftliche-technologische Felder begrenzt werden dürfen, sondern gleichermaßen gesellschaftliche, politisch-administrative und kreativ-künstlerische einschließt. Die besten Köpfe in die Stadt zu holen, auf Eliten zu setzen und ihnen in Berlin eine Wirkungsfeld zu eröffnen, ihren hier die Bühne, Arena oder Auditorium zu bieten, das ist die vornehmste Aufgabe der Politik. Hier liegt die letztlich entscheidende Herausforderung, an der sich die Zukunftsfähigkeit der Stadt und der Region entscheidet. Qualifiziertes Humankapital ist die Voraussetzung dafür. Weitsichtige Politik meint, dieses für Berlin zu erschließen, sei es durch international attraktive Ausbildung, durch Forschungsk Kooperation, durch wirtschaftliche Verflechtung, durch Zuwanderung aus dem In- und Ausland oder durch gezielte Anwerbung.

2.1 Biotechnologie

Der Nordosten Berlins kann innerhalb von 20 Jahren zu einem der international führenden Standorte einerseits kleiner junger

forschungsstarker Biotech Firmen werden und andererseits zum Entwicklungs- und Produktionsstandort großer weltweit tätiger medizintechnischer und pharmakologischer Unternehmen werden.

Derzeit beschleunigt sich die Forschung auf dem Feld der Genetik, der Biochemie und Pharmakologie sowie der Medizin in einem atemberaubendem Tempo. Dem Markt für gentechnische und biomedizinische Produkte werden steil steigende Umsatzzahlen vorausgesagt. Berlin-Buch beheimatet - neben dem Klinikum Buch - mit dem Max Delbrück Zentrum für molekulare Medizin (MDC) eines der herausragenden und international weithin anerkannten Forschungszentren. Dem Max Debrück Zentrum ist ein Technologiepark für junge Bio Tech Firmen angeschlossen, das bereits ausgebucht ist und auf dessen Wartelist 14 Firmen stehen.

Berlin-Buch hat zweifellos die Chance, neben München und Heidelberg zur dritten wichtigen Zentrum dieser Entwicklung in Deutschland zu werden, eine Aussage, die Booz Allen & Hamilton in ihrer Studie "Kompetenzprofil Berlin", 1999 für die Investitionsbank Berlin erarbeitet, nochmal unterstreichen.

Die wirtschaftliche Verwertung der biotechnischen Forschungsergebnisse geschieht vorzugsweise in kleinen und jungen High Tech Firmen, die durch ehemalige Mitarbeiter wissenschaftlicher Einrichtungen oder großer Firmen (aus-)gegründet werden, die hochspezialisiertes Wissen erworben haben und dieses im Sinne von spin offs in ein Unternehmenskonzept umsetzen. Ihre Wachstumsdynamik hängt allerdings davon vier Randbedingungen ab:

- zum einen, daß sich in Berlin in den nächsten Jahren hinreichend starke Venture Capital Fonds, z.B. als Tochtergesellschaften der Banken oder als Kapitalsammelstellen privater Vermögen ansiedeln (dies dürfte nur teilweise in Weissensee möglich sein und eher in Berlin-Mitte oder am Südrand von Prenzlauer Berg erfolgen);
- zum anderen, daß sich international erfahrene Business Angels finden, die das Bindeglied zwischen unerfahrenen Neugründern, den Venture Capital Fonds und den Märkten der großen Unternehmen bilden;
- zum dritten, daß sich die Genehmigungszeiten der Behörden des Bezirks sowie des Senats bei Neuansiedlungen entscheidend beschleunigen und
- zum vierten, daß die bereits vorhandene Vernetzung weiter ausgebaut und durch einen professionellen Netzwerkmanager dichter geknüpft wird. Hier fungiert das BioTop Büro als Schaltstelle auch zu anderen Zentren in Berlin und Brandenburg (Biotechnikpark Luckenwalde, BioTech Campus Potsdam-Hermannswerder, Biotechpark Charlottenburg, Biotechnologiezentrum Hennigsdorf sowie den Forschungseinrichtungen der Charité, der Freien Universität, dem Deutschen Rheumaforschungszentrum und dem Max Planck Institut für molekulre Geneik in Dahlem).

Diese Entwicklung wird begünstigt durch die veränderte Strategie der multinational tätigen großen Pharmunternehmen, die ihre eigenen kostenaufwendigen Forschungs- und Entwicklungsprogramme für neue Produktideen und genehmigungsreife Präparate zurückzufahren und sich verstärkt auf "Scouts" zu verlassen, die die Forschungszene weltweit beobachten, um möglichst frühzeitig auf aussichtsreiche Forschungsergebnisse zu stoßen, diese dann samt der Forschungsteams einzukaufen (oder sich zu beteiligen), um sie wirtschaftlich zu verwerten.

Frühzeitige Entdeckung neuer wissenschaftlicher Ergebnisse setzt voraus, daß die großen Unternehmen Zugang zur lokalen "Szene" der Forscher, Jungunternehmer und Venture Capitalists finden, die sich untereinander (oft schon seit dem Studium) persönlich kennen oder auf internationalen Tagungen begegnen. Lokale Präsenz und Einbindung in fachliche Netze wird somit zur Voraussetzung, um früher als die Konkurrenz auf Entdeckungen zu stoßen.

Was heute bereits im Silicon Valley, in East Anglia im Norden von London, in Grenoble oder in Martinsried am Südrand von München zu beobachten ist, dürfte sich in ähnlicher Weise auch auf Buch und im weiteren auf den gesamten Nordostraum Berlins zukommen: Es siedeln sich junge Bio Tech Firmen an, in der ersten Welle oft Neugründung, später gefolgt von Entwicklungszentren und Außenstellen (Hochposten) der großen Pharmakonzerne. Diese Ansiedlungen ziehen im Verbund weitere unterstützende Dienstleistungen nach sich, insbesondere Risikokapitalfonds, Consultants, Software Spezialisten und auf den Ideen Im- und Export spezialisierten Handelsunternehmen. Dazu gehören aber auch Handwerksbetriebe (z.B. zur Laboreinrichtung und -wartung) und spezialisierte Service Unternehmen.

2.2 Industrieunternehmen mit Ost - West Kooperation

Im Nordostraum, insbesondere auf den freien Gewerbeflächen (bzw. den recycelten Brachen) in Weissensee und Pankow, kann innerhalb von 20 Jahren eine neue industrielle Basis in der Präzisions- und High Tech Fertigung aufgebaut werden und zwar insbesondere in den Feldern: Sondermaschinenbau, Roboter- und Produktionstechnik, Laser- und Mikrosystemtechnik, Sensorik und Apparatebau sowie Mikroelektronik. Das know how dürfte aus der Technischen Universität, aus den Fachhochschulen und den zahlreichen Institute kommen, die jährlich junge hochqualifizierte Absolventen auf den Arbeitsmarkt entlassen und bei jungen technologieorientierten Firmen, aber auch einigen Großunternehmen Beschäftigung finden.

Von Bedeutung für den Nordostraum könnte sein, daß diese Unternehmen künftig ihre Produktion mehr und mehr aufspalten. Fertigungsstufen, die hohe Qualifikationen erfordern (neue Produkte in der Phase der Markteinführung, Sonderlösungen, Präzisions- und Hochtechnik, vollautomatisierte Verfahrenstechniken, die die Bedienung komplexer, computergesteuerter Fertigungsstraßen erfordern, etc.) in Berlin bleiben, während die standardisierbaren, lohnintensiven Fertigungsstufen, die auf ausgereiften Technologien basieren, in

Niedriglohnländer verlagert werden.

Der Nordostraum bietet sich als Standort für derartig gespaltete Industrieunternehmen an, die darauf angewiesen sind, einen Teil der Fertigung mit qualifizierten Mitarbeitern an Hochlohnstandorten auszuführen, während sie für andere Fertigungen auch niedrigqualifizierte und entsprechend billigere Mitarbeiter einsetzen können. Dieses Muster der Kombination einfacher und komplexer Fertigungsstufen zieht sich - wie in Untersuchung für die IHK nachgewiesen - quer durch alle Sektoren des verarbeitenden Gewerbes und dürfte die künftige Arbeitslandschaft in der Industrie prägen. Die Möglichkeit, simultan in Berlin sowie in Polen und anderen osteuropäischen Ländern fertigen zu können, stellt einen der klaren Standortvorteile des Nordostrumes dar.

Voraussetzung ist allerdings, daß der Senat von Berlin und die Bezirke eine Bildungs- und Wissenschaftspolitik betreiben, die den ständigen Zustrom neuen Wissens und qualifizierter Mitarbeiter sicherstellt. Berlin hat hinsichtlich seines Qualifikationsmixes bisher klare Defizite (zu hoher Anteil Ungelernter bzw. von Beschäftigten mit veralteten Qualifikationen sowie zierter) und rangiert hinter den süddeutschen Bundesländern.

2.3 Logistik, Lagerung, Veredlung

Innerhalb von 20 Jahren kann der Nordostraum zu einem logistischen Zentrum des Fernhandels und des Warenaustausches zwischen Osteuropa und Deutschland sowie Westeuropa werden, an die teilweise Veredlungsstufen der Weiterverarbeitung angeschlossen sind.

Die geographische Lage sowie die direkten überregionalen Straßenanbindungen des Nordostrumes in Richtung Stettin, Posen, Warschau und Moskau begünstigt die Kooperation mit osteuropäischen Firmen auch in anderer Hinsicht. Die Verlagerung der traditionellen Low Tech Industrien nach Osteuropa bedeutet, daß diese Produkte, oft als Halbfertigprodukte reimportiert werden müssen, was sich heute bereits in einem wachsenden Strom an LKWs niederschlägt, der oft an Berlin vorbei nach Westen rollt. (Die für den Güterverkehr in Betracht kommenden Bahnstrecken von/nach Osteuropa sind nicht hinreichend ausgebaut). Berlin ist zwar Verkehrsknotenpunkt im internationalen Autobahnnetz, aber es finden zu wenig Veredlungen statt. Dies könnte sich ändern, soweit sich die Berliner Niederlassungen darauf spezialisieren, Kapazitäten für die logistikbezogene Weiterverarbeitung importierter Güter aufzubauen (Endmontage, Lackierung, Zertifizierung für den deutschen oder westeuropäischen Markt, Verpackung, Kommissionierung, aber auch ihre Kombination mit Dienstleistungen wie Beratung, Finanzierung, Service).

Im Nordostraum werden sich kaum traditionelle Industriebetriebe ansiedeln, wohl aber bestehen gute Aussichten, Unternehmen zu gewinnen, die zwar nicht die gesamte Wertschöpfungskette fertigen, sondern sich auf die letzten Fertigungsstufen spezialisieren, die im Zusammenhang mit dem Import in Logistikzentren anfallen. Die verfügbaren Flächen der Gewerbegebiete, aber auch

auf altindustriellen Brachen (nach Altlastenbeseitigung und Flächenrecycling) eignen sich, soweit sie über einen Autobahnanschluß verfügen.

2.4 Unternehmensbezogene Dienstleistungen

Die zentrumsnahen, südlichen Teile von Prenzlauer Berg dürften innerhalb von 20 Jahren von der Cityerweiterung profitieren und dank ihrer dann restaurierten Altbaubestandes zu attraktiven Standort wissensintensiver Unternehmensdienste geworden sein: Anwaltskanzleien und Steuerberater, Finanzdienstleister und Unternehmensberater, Architekten- und Ingenieurbüros, Informations- und Telekommunikationsdienste, EDV und Software, Nachrichten, Medien-, Film- und Werbeagenturen, Im- und Export, Großhandel, Gesundheit und Bildung, Wissenschaft und internationale Vertretungen, Galerien und Kunsthandel.

Im Strukturwandel zählen diese Dienstleistungen unzweideutig zu den Gewinnern. Diese präferiert kleinteilige Altbaustrukturen mit großstädtischem Ambiente. Die schrittweise Expansion von Kunst, Medien und kreativen Dienstleistungen, derzeit noch auf den Bezirk Mitte beschränkt, in Richtung Prenzlauer Berg dürfte diesem Bezirk zu neuen Arbeitsplätzen verhelfen. Die Entwicklung der kreativen Dienstleistungen endet z.Zt. noch an der Torstraße, dürfte aber in den kommenden Jahren diese Grenze überspringen und sich blockweise nach Norden fortsetzen. Insbesondere betrifft dies auch die Altbausubstanz beiderseits der Prenzlauer Allee und der Greifswalder Allee, wobei hier mehr und mehr auch konsumbezogene Dienste (Bankfilialen, Versicherungsagenturen, Autovermietung, Gastronomie, Reisebüros, Ärzte etc.) hinzukommen.

2.5 Regionalverwaltungen

An den Autobahnausfahrten, insbesondere aber am Beginn des Autobahnzubringers Pankow (Prenzlauer Promenade) dürften sich innerhalb der kommenden 20 Jahre eine Reihe von Niederlassungen großer deutscher oder internationaler Dienstleistungsunternehmen ansiedeln, die von dort den Berliner Markt, aber auch das Brandenburger Umland versorgen (z.B. Versicherungen, Back Offices von Finanzdienstleistungen, Informations- und Kommunikationstechnologie, Touristik, Niederlassungen von Industrieunternehmen).

Nach wie vor leidet Berlin unter dem Mangel an Unternehmenszentralen. Dennoch ist die Strategie der Ansiedlung neuer Dienstleistungsbetriebe als Regionalverwaltungen von Großunternehmen aussichtsreich. Zumindest vier Entwicklungstrends stützen den Aufbau regionaler Unternehmensniederlassungen und erweisen sich als aussichtsreiche Zielgruppen der Akquisition und des Standortmarketings.

- Zum einen besitzen fast alle großen deutschen Unternehmen (über 1.000

Beschäftigte) bereits eine Niederlassung, zumindest jedoch eine Firmenrepräsentanz, in Berlin; nicht selten kamen die Unternehmen nach 1990 zunächst nur mit kleinen Kopfstellen nach Berlin, denen aber nach Stabilisierung ein allmählicher Aufbau der mit Dienstleistungen befaßten Unternehmensbereiche folgt. Mit dem Regierungsumzug dürften diese Dependancen weiter verstärkt und ausgebaut werden, z.T. auch innerhalb Berlins nochmal umziehen, sei es als regionales Verwaltungszentrum für den Nordosten Deutschlands, sei es als regierungsnahe eigene Firmenvertretung, sei es als Brückenkopf zur Erschließung der Märkte Osteuropas. Auch wenn die Hauptverwaltungen an ihren angestammten westlichen Standorten bleiben, so dürften dennoch regionale Unternehmensverwaltungen, gekoppelt mit besonderen Funktionen für Osteuropa, entstehen (z.B. Versicherungen).

- Zum anderen bedeutet der Trend zur Ausgliederung und Unternehmensaufspaltung in (rechtlich) selbstständige Geschäftsbereiche für Berlin die Chance, Hauptsitz der abgespaltenen Ausgründungen oder Fusionen zu werden, soweit diese sich neue Firmensitze suchen. Berlin und Brandenburg haben gute Aussichten, die ausgegründeten Bereiche und deren neu aufzubauenden Unternehmenszentralen zu akquirieren (z.B. Abteilungen oder Zweigniederlassungen von Industrieunternehmen).
- Zum dritten dürfte eine der Folgen der Harmonisierung des Wettbewerbsrechts innerhalb der Europäischen Union und der Globalisierung der Märkte darin bestehen, daß die internationalen Kapitalverflechtungen zunehmen. Um den deutschen Markt zu besetzen, investieren ausländische Industrie- und Dienstleistungsunternehmen in Deutschland in Firmenrepräsentanzen und Verwaltungsniederlassungen, wobei sich die Bundeshauptstadt Berlin als Standort für die regionale oder deutschland- oder gar europaweit zuständige Firmensitze anbietet (z.B. Deutschlandniederlassungen internationaler Konzerne).
- Zum vierten hält der Trend multi-nationaler Großunternehmen an, das eigene Vertriebs- und Servicenetz auszubauen. Infolge dessen werden weiterhin Werksniederlassungen, Auslieferungslager und Service Center benötigt, die Standorte in den Außenbezirken und am Stadtrand - möglichst mit direkten Anschluß an das überregionale Autobahnnetz - bevorzugen. Aus der Sicht multi-national orientierter Unternehmen kann der regionale Markt Berlin-Brandenburgs nur dann erfolgreich erschlossen werden, wenn Beratung, Distribution und After-Sales Services flächendeckend angeboten werden können. Der Berlin-Brandenburger Markt umfaßt ca. 6 Mio Konsumenten in Stadt und Land, der von eigenen Serviceniederlassungen oder Franchise Betrieben abzudecken ist.

Dies sind die Zielgruppen, auf die die Berliner Ansiedlungsstrategie insgesamt abstellen und auf die sich folgerich auch die nordöstlichen Stadtbezirke einstellen sollten. Von diesen Trends der Standortwahl können auch die nordöstlichen Stadtbezirke Pankow, Prenzlauer Berg und Weißensee profitieren, wenn sie es verstehen, mit schnellen Entscheidungen und attraktiven Flächenangeboten den be-

triebenlichen Ansiedlungsinteressen zu entsprechen.

2.6 Baugewerbe und Handwerk

Der Nordostraum Berlin könnte innerhalb von 20 Jahren - nicht zuletzt aufgrund seiner schon vorhandenen Kapazitäten - zu einem Zentrum des innovativen Bauens werden.

In der Bauwirtschaft sowie im baubezogenen Handwerk herrscht in Berlin Preiswettbewerb vor. Am derzeitigen Bauboom partizipiert das Baugewerbe nur unterproportional. Der überwiegende Teil der Aufträge geht an Bauunternehmen, die ihren Sitz im Umland haben oder an auswärtige Unternehmen, die in Berlin nur mit Niederlassungen vertreten sind. Die Gründe für das schwache Abschneiden des Berliner Baugewerbes liegen in der überwiegend klein- und mittelständischen Betriebsstruktur, in überkommenen Techniken, einem Mangel an Facharbeitern, fehlender Spezialisierung und - gemessen daran - zu hohen Lohnkosten.

Innerhalb von 20 Jahren wird sich ein Bereinigungsprozeß vollziehen, bei dem die innovativen und auf neue Techniken setzenden Betriebe einerseits, aber auch Handwerksbetriebe, die mit hoher Qualität Sonderanfertigungen ausführen andererseits, als Gewinner hervorgehen werden. Es kommt entscheidend darauf an, die Potentiale bautechnischer Innovationen zu nutzen, die Kapitalbasis zu stärken und die betriebswirtschaftliche Führung zu verbessern.

Wenn auch nicht nur, so doch vorrangig im Nordosten Berlins könnte diese Strategie umgesetzt werden, indem die örtliche Wirtschaftsförderung dieser Zielgruppe hilft, ihre je nach Konjunkturlage und Auslastung stark schwankenden Standortansprüche (Werkstätten zu niedrigen Mieten, Lagerflächen, Bauplätze) flexibel zu meistern. Dabei sind die vorhandenen Flächenreserven eine günstige Voraussetzung.

2.7 Einzelhandel

Der Einzelhandel könnte auch in 20 Jahren durch eine anhaltende Polarisierung zwischen dem Einkaufen in (teilweise) verkehrsberuhigten Stadtteilzentren einerseits und großflächigem Einzelhandel (Fachmärkten) andererseits bestimmt sein.

Die Entwicklung des Einzelhandels dürfte in den nächsten Jahren durch anhaltende Verwerfungen und eine zunehmende Standortkonkurrenz zwischen den Stadtteilzentren einerseits und nicht integrierten Zentren des großflächigen Einzelhandels andererseits geprägt sein, insbesondere, wenn weitere Einkaufszentren auf der grünen Wiese entstehen, die Kaufkraft abziehen. Abgesehen davon, daß der selektive Zuzug besser verdienender Haushalte (Prenzlauer Berg, Villengebiete in Pankow, Teile von Weißensee) einen Kaufkraftzufluß bringen könnte, ist mit einer Differenzierung des Einzelhandels je nach Mikro-

standorten zu rechnen.

Stadtteilzentren, wie in Pankow und Weißensee, die Einkaufsstrassen Prenzlauer Allee sowie Greifswalder Allee dienen in erster Linie der Versorgung der Bevölkerung in ihren jeweiligen Bezirken. Ihre Entwicklung ist nicht ohne Gefahr der Verödung (Billigmärkte) und hängt weitgehend davon ab, ob ihre Kundenattraktivität über den Bereich der unmittelbaren Nahversorgung hinausgeht. Dies ist auch eine Frage der Breite des Sortiments und der Ansiedlung von Magneten sowie eines kunden- und besucherfreundlichen Umfeldes. Durch gutes Quartiersmanagement können sie ihren Einzugsbereich halten oder erweitern und sich auch mittelfristig gegen die Konkurrenz des großflächigen Einzelhandels behaupten.

Schwieriger dürfte die Situation der untergeordneten und bisher kaum entwickelten Ortszentren in Buchholz, Karow/Bahnhofstraße und Buch sein. Da es hier jeweils benachbarte große Einkaufszentren (bzw. eigenständige Ortsteilzentren wie in Karow-Nord) mit starker Magnetwirkung gibt, können sich die Ortszentren kaum noch durchsetzen. Ohne städtebauliche Maßnahmen der Aufwertung und integrierten Entwicklung (City Management) dürften sie auf niedrigem Niveau stagnieren.

Daneben werden die Zwischenstandorte, d.h. die verstreuten kleinen Einzelhändler, die weder in den Stadtteilzentren noch in die neuen Einkaufszentren ihren Standort haben, die Verlierer der Entwicklung sein.

Chancen der Aufwertung durch Spezialisierung auf junge, gutausgebildete Großstädter sind derzeit nur in der Nachbarschaft des Käthe Kollwitz Platzes zu beobachten (Boutiquen, Delikatessen, Design).

3. Wettbewerbsfähigkeit und ihre politischen Voraussetzungen

Es ist evident, daß die Bezirke allein für sich nur einen begrenzten Spielraum haben, um der örtlichen Wirtschaft zu helfen und es ihr zu ermöglichen, zusätzliche Arbeitsplätze zu generieren. Die weitaus wichtigeren Weichenstellungen müssen auf der Ebene des Senats, wenn nicht den Bundes oder der EU gefällt werden. Dennoch sind die Bezirke nicht ohne Handlungsmöglichkeiten; vor allem ist es an ihnen, die vorhandenen Förderinstrumente durch ihre Auslegung auf die lokalen Bedürfnisse anzuwenden. Um die "Welle des Trends zu reiten", ist Voraussetzung, daß die Bezirke, wie auch der Senat auch die feinen Unterscheide des Strukturwandels genau kennen, um angesichts geringer Ressourcen durch intelligente Nutzung von Hebelwirkungen private Mittel für die öffentlichen Ziele zu nutzen.

Die Chancen der bezirklichen Wirtschaftspolitik liegen nicht in der "Erfindung" grundsätzlich neuer Strategien, sondern in der innovativen und aktiven Anwendung der Ressourcen, die die EU einerseits sowie Bundes- und Landespolitik

andererseits anbieten.

Die bezirklichen Kompetenzen zeigen sich darin, ob und wie es ihnen gelingt, die allgemein vorgehaltenen Förderprogramme konkret auf lokale Probleme und Aufgaben zuzuschneiden, innovative Maßnahmenbündel zu entwickeln, Anträge an die übergeordneten Ebenen des föderalen Systems zu stellen, die lokalen Akteure im Sinne von Partnerschaften zu bündeln und durch aktive Politik den Grad der Ausschöpfung überlokaler Förderangebote mit dem Ziel zu erhöhen, einen möglichst großen Anteil von EU, Bundes- und Senatsfördermitteln in die vier Bezirke zu lenken. Bund und EU beschränken sich in der Regel auf die Niveausteuerung. Die Bezirke übernehmen dagegen Funktionen der Feinsteuerung, wobei allerdings nicht selten der Senat - dies ist eine Besonderheit von Stadtstaaten wie Berlin, die keine verfassungsmäßige Autonomie der Kommunen kennen - mit Einzelfallentscheidungen in bezirkliche Belange eingreift. Dennoch: die Bearbeitung von Genehmigungsanträgen, die Bestimmung der Zielgruppen und die Einzelfallberatung sind traditionelle Schwerpunkte bezirklicher Wirtschaftspolitik.

Da den Bezirken nach der Berliner Landesverfassung zudem Aufgaben als Genehmigungsstellen und Verwaltungsbehörden zugewiesen sind, haben sie es in der Hand, ihre Verwaltungspraxis unternehmensfreundlich auszurichten, um damit das Unternehmensklima im Sinne wirtschaftlicher Unterstützung zu verändern.

Abschließend soll auf eine Bedingung ist hinzuweisen, die an dieser Stelle nicht vertieft werden kann. Alle Ausführungen zu diesem Leitbild vernachlässigen die makroökonomischen Rahmenbedingungen der Wirtschaftspolitik, da diese Bedingungen ohnehin von Seiten der Bezirke nicht beeinflussbar sind. Den Bezirke sind weitgehend die Hände gebunden, wenn nicht die Bundes- und Landespolitik die seit langem überfälligen und dringend erforderlichen Weichenstellungen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eingeleiten, wie sie z.B. immer wieder von Seiten des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Situation in ihren diversen Jahresgutachten eingefordert wurden.