



MANAGERKREIS BERLIN-BRANDENBURG

Berlin auf zukunftsfestem Wachstumskurs

Von der Strategie in die Umsetzung und in die Fläche

REGIOPAPIER · AUGUST 2026

Diskussionsangebot zur Fachtagung am 18. August 2026



Managerkreis

Inhalt

	Der Ausgangspunkt: Die Strategien stehen	3
1	Entbürokratisierung und Deregulierung	4
2	Verantwortung für Vorhaben, nicht nur für Verfahren	5
3	Der Staat als Erstkunde und Berlin als Lead Market	7
	Schema: Vom Förderfall zum Erstkunden	8
	Vier Vorhaben	9
	Reallabore und Dual Use	10
4	Fachkräfte und Teilhabe sichern	11
5	Kassensturz und Prioritäten setzen	12
6	Flächen für Industrie, Gewerbe und Einzelhandel	13
7	Kreativ- und Sozialwirtschaft als Asset	15
8	Berlin und Brandenburg: eine Einladung zur Kooperation	16
9	Ein Schaufenster für die Region	18
	Woran sich die nächste Legislatur messen lassen muss	19
	Bezugspapiere	20

Der Ausgangspunkt: Die Strategien stehen

Vor der Wahl hat der Senat in dichter Folge Strategien vorgelegt: die Fachkräftestrategie 2035 im März, die Deep Tech Berlin Agenda, die Berlin Transfer Bridge und die gemeinsam mit Brandenburg beschlossene Innovationsstrategie der Hauptstadtregion 2035 im Juni, dazu die Forschungspolitische Strategie. Darin stehen viele kluge Sachen. Sie setzen auf Schwerpunkte in den zu fördernden Technologie- und Anwendungsfeldern, sie benennen die Lücken im Innovationsprozess, und sie ergänzen einander in sinnvoller Weise.

Entscheidend ist die vertikale Einbettung. Die Innovationsstrategie der Hauptstadtregion bildet den Rahmen, den die Deep Tech Berlin Agenda von Berliner Seite ausfüllt und der mit Brandenburg abgestimmt ist. Beides dockt an die Hightech Agenda des Bundes an und damit an die Neuausrichtung der Bundespolitik auf Schlüsseltechnologien, Sicherheit und Resilienz.

Wir teilen diese Stoßrichtung. Wir finden uns darin auch wieder: Vorhaben, an denen einige Mitglieder dieses Kreises seit dem Herbst 2025 arbeiten und die wir zu Jahresbeginn als Projektvorschläge an den Spitzenkandidaten der SPD übergeben haben, tauchen in den Strategien als Felder wieder auf. Das gilt für den Drohnenstandort, für die BioTech-Metropole und für die Bewerbung um die EXPO 2035.

Erste Konsequenz: Kontinuität

Was jetzt zählt, ist Kontinuität. Eine Wirtschaftspolitik, die auf Jahre strategisch angelegt wurde und deren Förderinstrumente und Haushaltsansätze auf diesen Strategien aufbauen, verträgt keinen Bruch zu Beginn der nächsten Legislatur. Ein solcher Bruch würde nicht einfach die Papiere wertlos machen, sondern die Anschlussfähigkeit Berlins an die Bundes- und Europaprogramme gefährden, in die diese Strategien eingebettet sind. Die Fortsetzung dieser großen Linien im Wirtschaftsressort ist für den Standort wichtiger als jede einzelne Forderung in diesem Papier.

Zweite Konsequenz: Umsetzung

Alle diese Strategien beschreiben Ziele und Instrumente. Der Fokus jetzt muss auf die Umsetzung gerichtet werden. Es gibt eine länderübergreifende Staatssekretärsrunde, begleitende Arbeitskreise und seit 2025 den Berliner Transferrat. Keinem dieser Gremien obliegt die Verantwortung für ein konkretes Innovationsvorhaben. Die Transfer Bridge hält ausdrücklich fest, dass operative Roadmaps erst in der Umsetzungsphase entstehen sollen. Damit stellt sich die Frage, was mit Strategien geschieht, die kurz vor einer Wahl fertig geworden sind, und wie sich ihre Verbindlichkeit erhöhen lässt.

Die folgenden neun Punkte sind unser Beitrag dazu. Drei betreffen die Bedingungen, unter denen die Strategien wirken können. Drei betreffen die Frage, wie sie in die Fläche kommen. Zwei benennen, wodurch Berlin sich unterscheidet und woran sich das zeigen soll.

1 Entbürokratisierung und Deregulierung – Verbindlichkeit sichern

Regeln gehen zumeist auf einen konkreten Anlass zurück, der eine Regelungsbedürftigkeit aufzeigt. Regulierung ist also kein Selbstzweck, aber nicht selten schießt sie über das Ziel hinaus und führt zu einem bürokratischen Dickicht von verstreuten Einzelnormen und Zuständigkeiten, das – auch gewünschte – Entwicklungen behindert oder unmöglich macht. Auf der anderen Seite erleben wir eine Erosion der Regelbefolgung. Wer Verträge einseitig aufkündigt, Zölle als Machtmittel einsetzt oder unter Verletzung geistiger Eigentumsrechte seine KI trainiert, gilt als durchsetzungsstark. Wer sich an Regeln hält, gilt als naiv.

Es gilt also, bürokratischen Wildwuchs zurückzuschneiden und gleichzeitig die Verbindlichkeit von Regeln wieder herzustellen. Das schließt deren Überprüfung auf Zweckmäßigkeit und hinreichende Ermessensspielräume ein, deren Fehlen im Alltag zwangsläufig zu immer mehr Detailregelungen führt. Nicht zuletzt sind Bürokratiearmut, Verbindlichkeit und Verlässlichkeit auch bei strategischen Leitlinien und Programmen zu gewährleisten.

- **Regeln müssen klar und einfach sein.** Bei konfligierenden Zielen mit anderen Regeln braucht es eine verlässliche Zielhierarchisierung.
- **Regeln müssen befolgbar und kontrollierbar sein.** Eine Vorschrift, deren Einhaltung niemandem möglich ist bzw. niemand prüft, beschädigt das Vertrauen auch in andere Regeln. Wo Berlin regeln will, muss es kontrollieren und durchsetzen. Wo es nicht durchsetzen kann, sollte es die Regel ändern oder abschaffen, statt ihre Missachtung zu dulden.
- **Regeln müssen einen erkennbaren Zweck haben.** Dokumentations- und Nachweispflichten, deren Ergebnis niemand liest oder deren Erkenntnisse folgenlos bleiben, erzeugen Arbeit und sonst nichts. Nicht allein die Zahl der Regeln ist das Problem, sondern ihre Wirkungslosigkeit und mitunter auch ihr unverhältnismäßiger Aufwand.
- **Regeln müssen verlässlich sein.** Wissenschaft und Wirtschaft planen in Zeiträumen von mehreren Jahren, mitunter von mehr als zehn Jahren – vor allem wenn es um Standort- und Investitionsentscheidungen geht. Strategien und Programme, die nach jeder Wahl neu aufgestellt werden, machen jede Investitionsentscheidung, die sich daran orientiert, zum Vabanquespiel.

Berlin muss das neue Bundeserprobungsgesetz offensiv nicht nur für Einzelprojekte, sondern auch für die Fortentwicklung der Verwaltungsreform nutzen.

2 Verantwortung für Vorhaben, nicht nur für Verfahren

Berlin hat kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungs- und Durchsetzungsproblem. Das wird gewöhnlich mit Personalmangel erklärt. Ursächlich ist eher etwas anderes: Wer eine Fachverantwortung trägt, sei es für Umweltschutz, Denkmalschutz oder Brandschutz, setzt diese Teilverantwortung absolut. Verfahren dauern lange, weil sich niemand einigt und niemand für das Ergebnis gerade steht. Im Land Berlin wird dieses Problem durch viele Doppelzuständigkeiten zwischen Land und Bezirken sowie durch eine teilweise zu enge politische Führung landeseigener Betriebe potenziert. Die Verwaltungsreform hat nun gut drei Jahre lang Inventur gemacht, und inzwischen sollte jedes Haus wissen, wofür es zuständig ist. Die nächste Stufe der Verwaltungsreform muss unter anderem beantworten, wie tatsächlich ressortübergreifend gearbeitet wird.

- **Task Forces für große Vorhaben.** Für Ansiedlungen, große Genehmigungsverfahren und bedeutsame Beschaffungsvorhaben werden befristete Einheiten aus allen zu beteiligenden Fachbereichen gebildet, international als Delivery Unit bekannt. Ihre Mitglieder schöpfen die Ermessensspielräume ihrer Fachverantwortung im Interesse des Projektziels aus, suchen bei Konflikten gemeinsam nach Lösungen und werden am Projekterfolg gemessen, nicht am Einzelbeitrag. Sie arbeiten mit gesetzten Fristen und einem gesetzten Budget.
- **Aus Tesla und Siemensstadt lernen.** Beide Verfahren waren komplex und dennoch schnell. Bemerkenswert ist, dass die schwierigen Genehmigungen überwiegend nicht im Wirtschaftsressort lagen, sondern in den für Bau-, Umwelt- und Immissionsschutzrecht zuständigen Verwaltungen und Behörden. Wer die Ansiedlungspolitik verbessern will, muss dort ansetzen. Die Erfahrungen der damals Beteiligten gehören systematisch ausgewertet.
- **Eine Verwaltung, in der Innovationsoffenheit belohnt wird.** Die Strategien des Senats sehen Beratung und Schulung für Unternehmen vor und Anreize für Hochschulen, die Transfer zum Karrierebestandteil machen. Notwendig sind aber auch in der öffentlichen Verwaltung neue Anreiz-, Führungs- und Organisationsstrukturen sowie geeignete Schulungen, die zu problemlösungsorientiertem und innovativem Verhalten befähigen – letztlich also das bürokratische Mindset ändern – und die Rückendeckung durch die politische Leitung.

- **Verbindliche Fristen mit Genehmigungsfiktion.** Die Genehmigungsfiktion ist juristisch eingeführt und wird kaum genutzt. Für definierte Standardverfahren sollte sie zur Regel werden. Ergänzend braucht es ein digitales Unternehmensportal als zentrale Anlaufstelle und als Ort transparenter Verfahren, deren Bearbeitungsstand jederzeit sichtbar ist.
- **Reform des LaGeSo.** Die medizinische Abteilung wird zum Berlin Center for BioTech, von der Bremse zum Begleiter. Kein anderes Beispiel zeigt so deutlich, was eine Behörde für einen Standort bedeutet: Wo Zulassung und Aufsicht Entwicklungszyklen bestimmen, entscheidet die Bearbeitungsdauer darüber, ob eine Therapie hier oder anderswo in die Anwendung kommt.

3 Der Staat als Erstkunde und Berlin als Lead Market

Innovationspolitik besteht bisher aus FuE-Förderung, Beratung und Vernetzung, also aus der Angebotsseite. Der stärkste Hebel bleibt ungenutzt: die eigene Nachfrage. Innovative Beschaffung wird von der EU gefördert, vom Bund seit Jahren unterstützt und seit Jahrzehnten diskutiert. In Berlin ist die Idee bislang kaum aufgegriffen worden. In der Forschung firmiert der Ansatz als missionsorientierte Innovationspolitik: Man sucht einen Bedarfsbereich der Stadt mit dringendem Handlungsbedarf, in dem es nicht um Lösungen von der Stange geht, sondern um effektivere und effizientere, das heißt innovative Lösungen.

Das löst zugleich ein Stück des Finanzierungsproblems. Wer bei strukturellem Haushaltsdefizit einen Wunschzettel schreibt, verliert. Wer einen ohnehin vorhandenen Beschaffungsetat für innovative Vorhaben nutzt, gewinnt zweimal: Die Stadt bekommt eine bessere Lösung, die Menschen können davon profitieren, und im Land entsteht ein Unternehmen, das ein wettbewerbsfähiges Angebot in den Markt bringt.

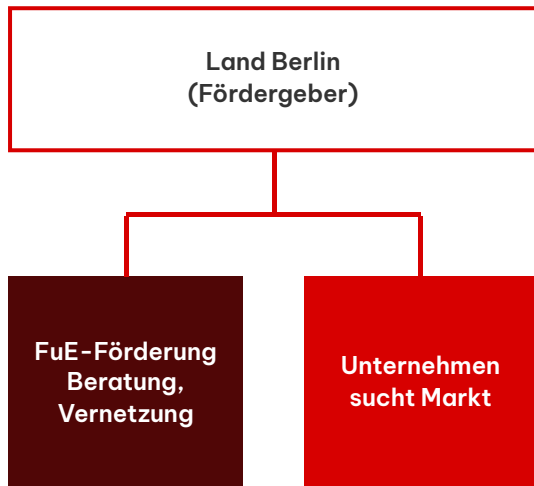
Ein Entwicklungs- und Beschaffungsauftrag unterscheidet sich vom üblichen Vergabeverfahren durch drei Merkmale. Er beschreibt ein Problem statt ein Produkt. Er läuft über mehrere Jahre. Und er ist mit einer verbindlichen Budgetzusage unterlegt. Vergaberechtlich und verwaltungsorganisatorisch ist das nicht trivial. Die Lösungen dafür findet man am ehesten in konkreten Vorhaben.

Schema: Vom Förderfall zum Erstkunden

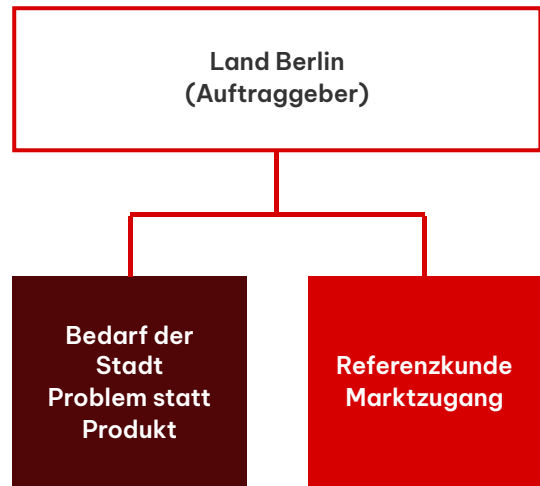
Der Unterschied zwischen heutiger Innovationsförderung und einem Entwicklungs- und Beschaffungsauftrag liegt nicht im Geld, sondern in der Rolle des Landes.

Rolle des Landes vor und nach der Umstellung

HEUTE



ALS ERSTKUNDE



■ Wettbewerbsbereich ■ Öffentliche Aufgabe □ Land Berlin

- Der Auftrag beschreibt ein Problem, läuft über mehrere Jahre und ist mit einer verbindlichen Budgetzusage unterlegt.
- Der Beschaffungsetat steht ohnehin im Haushalt: aus Förderbedarf wird Nachfrage.
- Die Stadt erhält eine bessere Lösung, das Unternehmen eine Referenz für den Markt.

Vier Vorhaben

Vier Vorhaben zeigen, wie das aussehen kann. Sie liegen in Feldern, die der Senat priorisiert hat.

- **Versorgung einer alternden Stadt.** Berlin schreibt, wenn nötig als Public-Private-Partnership, die Entwicklung besserer oder kostengünstigerer Diagnostik und Therapie für eine ausgewählte Erkrankung aus, die das Versorgungssystem absehbar überlastet. Brandenburg kann das im Bereich der grünen BioTech mit einem Auftrag zur Verbesserung der Dürresilienz der Landesforsten spiegeln. Die Anker stehen: das Berlin Center for Gene and Cell Therapies, MDC, Charité, BIH und der Bayer-Campus für die rote BioTech, der Potsdam Science Park mit ATB und UniSysCat für die grüne BioTech in Brandenburg.
- **Digitale Souveränität und Cybersecurity für Verwaltung und Kliniken.** Als Hauptstadt ist Berlin überdurchschnittlich von Angriffen bedroht, und jede weitere Digitalisierung vergrößert die Angriffsfläche. Zugleich wächst die Abhängigkeit von wenigen Anbietern. Berlin verbindet die eigene Digitalisierung mit der Beauftragung souveräner Sicherheitslösungen und KI-gestützter Anwendungen für Behörden-IT und Krankenhäuser. Rund 420 Cybersecurity-Unternehmen und einschlägige Spitzenforschung sind vor Ort. Bei den Anwendungen hat Berlin bereits eigene Lösungen entwickelt: Parla erschließt die Vorgänge des Abgeordnetenhauses, BärGPT ist der erste landeseigene KI-Assistent der Verwaltung, beide als Open Source aus dem CityLAB der Technologiestiftung Berlin. Daran lässt sich anknüpfen, mit dem HPI Potsdam und der TU als wissenschaftlichen Ankern. Zur Sicherheit gehört mehr als die Abwehr von Angriffen: Cyber-Safety nimmt die Risiken der Nutzung selbst in den Blick, von Desinformation über Betrug bis zu den Folgen für Kinder und Jugendliche.
- **Drohnendetektion und Drohnenabwehr für die Hauptstadtregion.** Berlin ist im Spannungsfall in besonderem Maße aus der Luft bedroht. Photonik, Sensorik und Mikroelektronik am Standort liefern die Kerntechnologien. Gemeinsam mit dem Bund lassen sich Entwicklung, Erprobung und Ersteinführung eines flächendeckenden Systems beauftragen. TXL bietet sich als Hub an, ein Truppenübungsplatz in Brandenburg als Erprobungsfläche. Die Forschungsanker liegen in Adlershof, bei den Fraunhofer-Instituten IZM und HHI und beim Ferdinand-Braun-Institut. Für die Anbindung an den Bund kommen SPRIND und die BWI in Frage.
- **Klimaresiliente öffentliche Gebäude und Wasserwirtschaft.** Die Ertüchtigung des öffentlichen Gebäudebestands und die Resilienz der Wasserversorgung sind Aufgaben, die Berlin ohnehin lösen muss und für die anderswo dieselbe Nachfrage entsteht. Hier liegt der größte Beschaffungshebel, weil das Volumen ohnehin im Haushalt steht. Als Standorte bieten sich der Cleantech-Park Marzahn und die Lausitz-Transformation mit der BTU Cottbus an, dazu die klimaneutrale Industrieansiedlung am BER.

Reallabore

Innovationen, egal ob auf private Initiative oder durch öffentliche Beschaffung angestoßen, tun sich schwer, wenn normative Genehmigungs- und Verfahrensvorgaben die Möglichkeiten zum Experimentieren einengen. Der Bundestag hat am 25. Juni 2026 das Bundeserprobungsgesetz beschlossen, das unter bestimmten Voraussetzungen befristete Abweichungen von normativen Verfahrensvorgaben erlaubt. Für Berlin löst das nur einen Teil des Problems. Die Vorschriften, an denen Vorhaben hier scheitern, stehen überwiegend im Landesrecht: Bauordnung, Straßen- und Wegerecht, Gesundheitsrecht, Vergaberecht. Dort kann der Bund keine Ausnahme erlauben.

Berlin braucht deshalb eine eigene Erprobungsklausel im Landesrecht, dazu eine benannte Stelle, bei der Vorhaben beantragt werden können, und ein Verfahren, das für alle gleich abläuft. Brandenburg, Baden-Württemberg, Mecklenburg-Vorpommern und Hessen haben vergleichbare Regelungen bereits. Berlin hat bisher nur einzelne Reallabore ausgehandelt, etwa beim autonomen Fahren. Das war Pilotierung. Ein Reallabor, das im Einzelfall verhandelt wird, hilft einem Unternehmen. Eine Regel im Landesrecht hilft dem Standort.

Dual Use gehört dazu

Zwei der vier Vorhaben berühren Sicherheit und Verteidigung. Das folgt der Lage. In Berlin sind bereits rund 130 Unternehmen der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie tätig sowie etwa 400 weitere, die im Dual-Use-Bereich Neuheiten entwickeln. Die Innovationsstrategie der Hauptstadtregion benennt den Beitrag zur Verteidigungsfähigkeit als eigenes Transformationsziel.

Berlin sollte diese Debatte offensiv führen, statt sie zu umgehen. Dual-Use-Forschung muss an Berliner Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen möglich sein, ohne dass jede Kooperation zum Einzelfallkonflikt wird. Wer Resilienz zum Kernthema erklärt, kann die dafür nötige Technologieentwicklung nicht anderen Ländern überlassen. Das bedeutet keine zügellose Entwicklung. Aber es erfordert in der Debatte die Anerkennung, dass diese Wertschöpfung stattfindet und auch hier stattfinden soll. Dies erfordert, den Umgang mit der Zivilklausel der Berliner Hochschulen neu zu diskutieren.

4 Fachkräfte und Teilhabe sichern

Fachkräfte zu sichern beginnt mit Bildung. Bildung ist die entscheidende Produktivkraft, aber auch Fundament gesellschaftlichen Zusammenhalts. Sie beeinflusst maßgeblich die individuellen Erwerbschancen, aber auch die Chancen zu kultureller und gesellschaftlicher Teilhabe. Dies gilt auch und gerade für Berlinerinnen und Berliner mit ausländischen Wurzeln, und Berlin ist weiterhin auf den Zuzug von Arbeitskräften auch aus dem Ausland angewiesen. Dabei helfen nicht zuletzt die Berliner Hochschulen, die zusammen mehr als 54.000 ausländische Studierende zählen. Viele von ihnen verlassen nach ihrem Hochschulabschluss aber wieder die Stadt, und nicht wenige, die für eine Arbeit hierherkamen, ziehen weiter. Die Probleme sind erkannt, aber es tut sich noch zu wenig.

- **Ein Bildungssystem, das trägt.** Das Bildungssystem muss nicht nur den vielfältigen individuellen Voraussetzungen und Ansprüchen Rechnung tragen, sondern auch gesellschaftlichen Anforderungen an Effektivität und Effizienz. Heute krankt das System nicht zuletzt daran, dass auf jeder Stufe die Defizite der vorangegangenen zunächst ausgeglichen werden müssen. Vielfach liegt die Hauptursache in den Unzulänglichkeiten der frühkindlichen Bildung. Hier gilt es sicherzustellen, dass die Einstiegsvoraussetzungen für jedes Kind gewährleistet sind und die Übergangschancen von Leistung und Motivation bestimmt werden, nicht von sozialer Herkunft oder bürokratischen Hürden.
- **Digitalisierte Anerkennungsverfahren.** Anerkennung ausländischer Abschlüsse einschließlich Teilqualifikationen. Dazu braucht es aktuelle und umfassende Daten für einen belastbaren Vergleich, wofür auf Bundesebene eine zentrale Datenbank einzufordern ist.
- **Kita- und Schulplätze wohnortnah.** Ausreichend Plätze für alle Familien, mit gezielter Information und Begleitung und bedarfsgerechter frühkindlicher Förderung in Vorbereitung auf die Schule.
- **Hochschulen unterstützen.** Betreuung ausländischer Studierender, Berücksichtigung des Mehraufwandes bei der Hochschulfinanzierung, Organisation einer betrieblichen Partnerschaftsbörse.

5 Kassensturz und Prioritäten setzen

Der Berliner Landeshaushalt weist ein strukturelles Defizit auf, das in den nächsten Jahren eher noch zu wachsen droht. Dennoch darf sich die Stadt nicht kaputt sparen, sondern es muss investiert werden. Das macht es zwingend, klare Schwerpunkte zu setzen – auch in den Technologie- und Anwendungsfeldern der vorliegenden Strategien und in der Infrastrukturplanung.

- **Wissenschaft und die Schnittstelle zur Wirtschaft stärken.** Ohne Forschung keine Deep-Tech-Innovationen und keine Deep-Tech-Gründungen. Validierungsförderung und Transferinstrumente an der Grenze zwischen Forschung und Markteintritt sind wichtige Instrumente, um Wertschöpfung und Beschäftigung zu steigern. Hier darf nicht gespart werden, Kürzungen sind so rasch wie möglich zurückzunehmen und zusätzliche Mittel sollten mobilisiert werden.
- **Ein Innovations- und Wachstumsfonds für Wirtschaft und Wissenschaft.** Berlin ist stark im Gründen und schwach im Skalieren. Erfolgreiche Unternehmen werden häufig an Investoren von außerhalb der Region verkauft. Ein Fonds bei der IBB, der Wachstumsfinanzierung und wissenschaftsnahe Ausgründungen gemeinsam adressiert, hält Wertschöpfung und Hauptsitze am Standort.
- **Kassensturz beim Sondervermögen.** Der Landesanteil muss die Wachstums- und Innovationsagenda tragen. Tatsächlich liest sich das entsprechende Haushaltskapitel wie ein Wunschzettel aus Vorhaben, die im Kernhaushalt keinen Platz gefunden haben. Ausgaben des laufenden Betriebs gehören in den Kernhaushalt. Wir fordern eine vollständige, veröffentlichte Übersicht aller investiven Mittel mit Planungsstand, Mittelabfluss und realistischem Fertigstellungstermin, vorgelegt im ersten Halbjahr der Legislatur.
- **Zusätzlichkeit nachweisen, Luftbuchungen beenden.** Mittel aus Sondervermögen dürfen keine Aufgaben finanzieren, die zuvor aus dem Kernhaushalt bezahlt wurden. Wo Konflikte nicht entschieden, sondern durch Luftbuchungen vertagt wurden, platzen sie in der nächsten Legislatur. Besser jetzt als beim ersten Nachtragshaushalt.
- **Keine Neuanmeldung ohne Planungsreife.** Ein Bauvorhaben kommt erst auf die Liste, wenn Planungsrecht, Grunderwerb und Erschließung geklärt sind. Das verkürzt die Liste und verlängert die Glaubwürdigkeit.

6 Flächen für Industrie, Gewerbe und Einzelhandel

Das Flächenproblem wird meist falsch beschrieben. Berlin hat rechnerisch genügend freie Industrie- und Gewerbeflächen. Es hat aber selten die richtige Fläche zum richtigen Zeitpunkt, weil die Vorentwicklung fehlt. Planungsrecht, Erschließung, Altlasten und Netzanschluss sind ungeklärt, wenn ein Investor fragt. Bis sie geklärt sind, ist er woanders. Gemessen werden sollte deshalb nicht die Bruttofläche, sondern die kurzfristig bebaubare Fläche.

Der zweite Teil dieser Aufgabe wird bisher gar nicht als Wirtschaftspolitik behandelt. Eine Stadt der kurzen Wege braucht Handwerk, Produktion und Dienstleistung im Kiez und nicht nur an der Stadtgrenze. Verdrängungssorgen von Gewerbetreibenden sind kein Randthema, sondern die alltägliche Erfahrung in ganzen Straßenzügen. Beides gehört in eine Strategie.

- **Vorentwicklung von Industrieflächen als Landesaufgabe.** Das Land entwickelt einen definierten Bestand an Flächen bis zur Baureife vor, auf eigenes Risiko und ohne konkreten Interessenten. Baureife Flächen sind Standortpolitik. Flächenlisten sind Statistik.
- **Die etablierten Gewerbegebiete nicht vergessen.** Der Blick des Senats richtet sich auf die Zukunftsorte. Dort bewegt sich außerhalb von Adlershof vieles zäh, während die gewachsenen Gewerbegebiete sich vernachlässigt fühlen. Sie tragen einen erheblichen Teil der Beschäftigung und brauchen Instandhaltung, gute Erreichbarkeit und Unterstützung bei der Modernisierung ihrer Infrastruktur.
- **Hoffnungswerte auflösen.** Flächen, die seit Jahren für eine Nutzung reserviert sind, die nicht eintritt, blockieren andere Stadtentwicklung. Das betrifft auch Teile von TXL, wo ein integriertes Konzept aus Studieren, Arbeiten und Wohnen auf einem Campus für 20.000 Menschen möglich wäre. Berlin sollte mehr Gebrauch von der Kategorie des Urbanen Gebiets (§ 6a Baunutzungsverordnung) machen.

- **Ein vernetztes Netz kommunaler Gewerbehöfe.** Landeseigene und kommunale Gewerbehöfe gibt es bereits, aber jeder für sich und ohne räumliche Gesamtlogik. Aus Einzelprojekten wird ein Netz, wenn Standorte, Mietniveaus und Zielgruppen gemeinsam geplant werden. Kommunale Trägerschaft ist dabei kein Detail, sondern der Unterschied zwischen einer Gewerbefläche und einer Anlageimmobilie.
- **Erdgeschoss aktiv bewirtschaften.** Paris kauft in ausgewählten Quartieren Ladengeschäfte auf und vermietet sie günstig an Betreiber mit einem Konzept, das in die Straße passt (Paris Commerce / Semaest). Für Berlin kämen funktionierende Geschäftsstraßen in Milieuschutzgebieten für ein solches Vorgehen in Frage. Ergänzend sollte längerer Leerstand von Büro- und Gewerbeflächen als Zweckentfremdung gelten, damit Vermieten wieder attraktiver wird als Leerstehenlassen.
- **Flächenanfragen über die Landesgrenze weiterreichen.** Wenn sich ein Vorhaben auf eine Berliner Fläche bewirbt, die nicht passt, wird es heute abgelehnt statt weitervermittelt. Ein Rechenzentrum, das an einem Berliner Standort nicht funktioniert, funktioniert möglicherweise in Brandenburg. Ein Kontakt zur dortigen Wirtschaftsförderung wäre ein Leichtes, ist aber offenbar nicht selbstverständlich.

7 Kreativ- und Sozialwirtschaft als Asset

Ein Hochlohnland gewinnt nicht über den Preis, sondern über Produkte, die Maßstäbe setzen. Hier geht es nicht immer um Deep Tech, sondern um ein Design, das sich am Kundennutzen orientiert. Berlin kann als Wirtschaftsstandort einzigartig werden, weil hier wissenschaftliche Innovation und gestalterische Differenzierung zusammenkommen. Diese Verbindung politisch zu organisieren ist Wirtschaftspolitik, nicht Kulturpolitik. Entsprechend groß ist das Potenzial der Stadt in der Kreativwirtschaft – Theater, Museen, Clubs, Film, Games, Mode, Musik –, der neue Technologien wichtige Impulse geben und zusätzliche Strahlkraft verleihen können. Und nicht zuletzt würde auch die Sozialwirtschaft der Stadt von Innovationen und Social Entrepreneurship profitieren.

- **Creative-Tech-Brücken.** Kooperationen zwischen Industrieunternehmen und Berliner Designunternehmen gezielt fördern, gemeinsam mit den Hochschulen von den Kunst- und Technikhochschulen bis zu den sozialwissenschaftlichen Einrichtungen. Gerade bei eigenen Problemfeldern wie der Pflege kann Berlin zum Leitmarkt für neue Lösungen werden.
- **Räume für Kreativschaffende.** Ateliers und Produktionsräume gehören in dieselbe Flächenstrategie wie Gewerbehöfe. Wer jungen Kreativen keine bezahlbaren Räume bietet, verliert sie an andere Städte und verliert damit den Rohstoff dieses Feldes. Berlin ist Deutschlands führender Kreativstandort, nirgendwo sind so viele Unternehmen der Kreativ- und Kulturwirtschaft aktiv. Genau dies wollen wir stärken und ausbauen. Denn auch wenn geförderte Kultur ein notwendiger Beitrag für das Leben und Denken in Berlin ist, so sehr sind unternehmerisches Handeln und Geschäftsmodelle in diesem Sektor wichtig, um Impulse für viele andere Sektoren geben zu können.
- **Soziale Ökonomie.** Rund ein Viertel aller deutschen Sozialunternehmen ist in Berlin ansässig. Das kann zu einer wirtschaftlichen Stärke werden, die sich in eine Standortmarke übersetzen lässt. Hier können wirtschaftlich-gesellschaftliche Innovationen entstehen, wenn es gelingt, stärker auf Effizienz, Effektivität und Skalierbarkeit zu setzen und dafür die notwendigen Finanzierungen, beispielsweise im Rahmen eines IBB-Programms, bereitzustellen.

8 Berlin und Brandenburg: eine Einladung zur Kooperation

Unternehmen schauen längst nicht mehr auf die Landesgrenze. Sie denken die Region als einen Raum, was Fachkräfte, Standorte und Infrastruktur angeht. Die Politik hinkt hinterher. Die Zusammenarbeit war in den vergangenen Jahren eher ein Management des Bestehenden als eine Vertiefung. Genau hier ist in beiden Ländern die meiste Luft nach oben.

Wir formulieren an dieser Stelle bewusst keine Forderungen. Ein Berliner Papier, das Brandenburg eine Arbeitsteilung zuweist, geht schief. Was es braucht, ist ein von Anfang an gemeinsamer Prozess: objektivierte Daten und Analysen und Menschen aus beiden Ländern, die sich mit einem weißen Blatt Papier hinsetzen. Kulturelle Unterschiede lassen sich nicht in der Papierform überwinden, sondern nur in der gemeinsamen Arbeit. Dieses Kapitel soll deshalb vor allem eine Einladung sein.

Vier Themen schlagen wir für diesen Prozess vor.

- **Gemeinsame Förderung.** Solange ein Konsortium aus Adlershof und Cottbus zwei Anträge in zwei Verfahren stellt, bleibt die Hauptstadtregion eine Behauptung. Ein gemeinsames Instrument mit einer Antragstelle wäre der sichtbarste Beleg für das Gegenteil.
- **Gemeinsame Flächen- und Ansiedlungspolitik.** Abgestimmte Bauleitplanung entlang der Bahn- und Autobahnachsen, gegenseitige Weitervermittlung von Ansiedlungsanfragen und ein gemeinsamer Zeitplan für Verkehrs- und Netzinfrastuktur. Die Korridore, in denen Wirtschaft und Wissenschaft ohnehin zusammenarbeiten, sind die naheliegende Arbeitsgrundlage – jeder mit erkennbarem Schwerpunkt: Adlershof, BER, Grünheide und Lausitz für Industrie und Energie, mit Tesla in Grünheide und dem Cleantech-Park Marzahn als Berliner Ausgangspunkt; Buch, Bernau, Eberswalde und Potsdam als BioTech-Achse aus Buch, Charité-Campus und Potsdam Science Park; Spandau, Hennigsdorf und Brandenburg an der Havel für Energieinfrastruktur und Produktion, mit Alstom in Hennigsdorf und Stadler in Pankow als Anker der Mobilitätstechnik; Berlin Mitte, Adlershof und Potsdam für KI-Anwendung und digitale Souveränität, mit dem IT-Cluster Adlershof und dem HPI Potsdam.

- **Wasser als gemeinsame Aufgabe.** Wasser macht an der Landesgrenze nicht halt, und Berlin ist für seine Versorgung auf Zuflüsse aus Brandenburg angewiesen. Klimawandel, Wachstum der Region und der Wasserhaushalt der Lausitz nach dem Kohleausstieg verschärfen die Lage. Beide Regierungen haben im November 2023 beschlossen, eine gemeinsame Wasserstrategie Hauptstadtregion 2050 aufzustellen, angekündigt für Ende 2024, dann für Anfang 2025. Vorgelegt ist sie bis heute nicht. Kein Vorgang belegt besser, woran es liegt: nicht am Erkennen des Problems, sondern an der Verbindlichkeit. Die Strategie gehört im ersten Jahr der neuen Legislatur beschlossen, mit Zuständigkeit, Finanzierung und Fristen. Zugleich ist Wasser ein Feld, in dem beide Länder gemeinsam Entwicklungsaufträge vergeben könnten, von der Wasserwiederverwendung über Nährstoffrückgewinnung bis zur Grundwasserneubildung.
- **Der Blick nach Osten.** Polen gehört seit 1990 zu den am stärksten wachsenden Volkswirtschaften weltweit und ist inzwischen der größte Handelspartner von Berlin-Brandenburg. Die Unternehmen dort sind wettbewerbsfähig und hungrig, und Szczecin wie Poznań liegen näher an Berlin als die meisten deutschen Großstädte. Wir halten es für lohnend, die Wirtschaftsregion in dieser Richtung weiterzudenken.

9 Ein Schaufenster für die Region

Was diese Agenda in der Legislatur 2026 bis 2031 anstößt, soll im Jahr 2035 sichtbar und erlebbar werden. Die EXPO bietet Berlin und Brandenburg die einmalige Chance, sich als internationaler Modellstandort für Innovation, nachhaltige Industrie, Wissenschaft, Kultur und gesellschaftlichen Zusammenhalt zu präsentieren. Sie ist das Schaufenster einer Wirtschafts- und Strukturpolitik, die auf Verlässlichkeit und klaren Regeln aufbaut, Wachstum ermöglicht und auf Innovationskraft, Investitionen, internationale Zusammenarbeit und langfristige Partnerschaften setzt.

Unter dem Leitgedanken „Freedom to Transform“ steht die EXPO für die Freiheit, die Zukunft aktiv zu gestalten. Transformation ist dabei kein Zwang, sondern die Chance, wirtschaftlichen Erfolg, ökologische Nachhaltigkeit, technologischen Fortschritt und gesellschaftlichen Zusammenhalt zu verbinden. Zugleich ist die EXPO eine strategische Zielmarke. 2035 wird sich zeigen, ob die Metropolregion ihre wissenschaftliche Exzellenz und wirtschaftliche Stärke in konkrete Wertschöpfung, neue Arbeitsplätze und zukunftsfähige Infrastruktur übersetzt hat, oder ob dieses Potenzial weiterhin in Konzepten und Forschungsberichten beschrieben wird.

In einer Zeit geopolitischer Spannungen und erodierender Regeln setzt eine World Expo ein Signal: Freiheit, Demokratie und Zusammenarbeit sind die Grundlage für Innovation. Sie ist damit keine Großveranstaltung um ihrer selbst willen, sondern ein Beleg, dass langfristig angelegte Politik Fortschritt ermöglicht.

Die Bewerbung ist ohne Brandenburg nicht denkbar. Ein Hauptgelände am Flughafen BER als internationales Eingangstor, ergänzt durch ein dezentrales Netzwerk von EXPO-Standorten und 2035 Expo Labs in ganz Berlin und Brandenburg. So wird die gesamte Metropolregion zur Weltausstellung und zeigt ihre Stärken in Industrie, Wissenschaft, Digitalisierung, Gesundheitswirtschaft, Mobilität, Energiewende und Kreativwirtschaft. Das Modell verbindet ein international sichtbares Zentrum mit breiter regionaler Beteiligung und schafft Impulse weit über 2035 hinaus: ein Zukunftsprojekt für Berlin, Brandenburg und Deutschland. **Freedom to Transform. Living the Future Together.**

Woran sich die nächste Legislatur messen lassen muss

Die Strategien liegen vor. Ob sie wirken, entscheidet sich an sechs Punkten, die sich überprüfen lassen.

- **Kontinuität.** Die Schwerpunktsetzung wird nicht neu verhandelt. Die Strategien gelten fort und werden fortgeschrieben, nicht ersetzt.
- **Kassensturz.** Die vollständige Übersicht über alle investiven Mittel und Sondervermögen liegt im ersten Halbjahr der Legislatur vor und ist öffentlich.
- **Fristen.** Die in der Deep Tech Berlin Agenda und der Transfer Bridge angekündigten Roadmaps liegen bis Ende 2027 vor, mit benannten Verantwortlichen und messbaren Indikatoren.
- **Erprobungsklausel im Landesrecht.** Bis Ende 2027 beschließt Berlin eine eigene Erprobungsklausel. Vier andere Länder haben eine solche Regelung bereits, darunter Brandenburg.
- **Vorhaben.** Bis Ende 2028 startet Berlin mindestens drei Entwicklungs- und Beschaffungsprojekte, jedes mit mehrjährig gesichertem Budget und eigener Task Force.
- **Baureife Flächen.** Bis Ende 2029 weist Berlin einen definierten Bestand vorentwickelter Flächen aus, gemessen in Hektar Baureife, nicht in Hektar Bestand.

Darüber hinaus benötigen wir eine Debatte über den gewünschten Outcome unserer Wirtschaftsstrategie – Gründungen, Anschluss an das BIP der Stadtstaaten, definierte Verbesserungen in der Infrastruktur, Beschäftigungswachstum –, um diese im Monitoring berücksichtigen zu können.

Bezugspapiere

Dieses Papier baut auf folgenden Vorarbeiten auf.

- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe: Deep Tech Berlin Agenda (Juni 2026).
- Senatsverwaltungen für Wirtschaft und für Wissenschaft: Berlin Transfer Bridge, Operationalisierungskonzept (Juni 2026).
- Senatsverwaltung für Wissenschaft, Gesundheit und Pflege: Forschungspolitische Strategie Berlin (2026).
- Länder Berlin und Brandenburg: Innovationsstrategie der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg 2035 (Juni 2026).
- Senat von Berlin: Fachkräfte für Berlin. Fachkräftestrategie 2035 (März 2026).
- Bundeserprobungsgesetz (BERpG), vom Bundestag beschlossen am 25. Juni 2026.
- Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt: Hightech Agenda Deutschland (2025).
- Wirtschaftsforum der SPD: Berlin und Brandenburg, Motor für Wachstum und Innovation in Deutschland (2022).
- Adlershofer Erklärung der SPD Berlin (1998), Adlershofer Leitlinien 2026 (Entwurf).
- IHK Berlin: Positionspapier zur Berliner Abgeordnetenhauswahl 2026 (10.03.2026).
- UVB Unternehmensverbände Berlin-Brandenburg: Wachstumsstark. Widerstandsfähig. Sicher. (13.04.2026).
- 18 Wirtschaftsverbände und Kammern: Berlin im Wahljahr 2026 (19.12.2025).
- VBKI: Berliner Zukunftsagenda und Wahlagenda Mut zur Zukunft (Juli 2026).
- Handwerkskammer Berlin: Starkes Handwerk. Starkes Berlin.
- DGB Berlin-Brandenburg: Gute Arbeit. Gerechte Stadt, sowie DGB/HBS-Investitionsstudie Berlin 2026.
- Berlin TXL / Tegel Projekt GmbH: Schumacher Quartier, Cité Pasteur, TXL Nord.
- Seeheimer Kreis: Gründernation Deutschland (März 2026).
- F35.Berlin: Berlin hebt ab, City of Drones. Wertschöpfung aus Wissen, Biotechnologie als Zukunftsmotor.
- Björn Böhning und Heiko Kretschmer: Berlin braucht ein neues Wertschöpfungsmodell.
- SPD Berlin Landesvorstand: Initiativantrag Berlin will die EXPO 2035 (Januar 2026).
- Arbeitskreis Berliner Industriepolitik: Industriepolitik in Berlin, 9 Thesen (Juni 2021).

Impressum

© Managerkreis e.V.
c/o Härting Rechtsanwälte
Chausseestr. 13
10115 Berlin
managerkreis.de

ISBN: 978-3-9828330-4-0
Herausgeber: Managerkreis Berlin-Brandenburg
August 2026

Titelmotiv: KI-generiert
Inhaltliche Verantwortung: Heiko Kretschmer

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die des Managerkreis e.V. Eine gewerbliche Nutzung der vom Managerkreis e.V. herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch den Managerkreis e.V. nicht gestattet.